



UNIVERSIDADE DE  
**COIMBRA**

Juliana Maria Simões Lopes Louceiro

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO**  
MESTRADO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

2022/2023

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

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

Julho de 2023

# Índice

Índice .....	2
Agradecimentos.....	3
Introdução .....	4
SHINE 2Europe.....	5
Modelo de gestão e estrutura hierárquica.....	7
<i>Smart Healthy Age-Friendly Environments (SHAFE)</i> .....	10
Gestão de projetos .....	13
Investigação aplicada.....	14
Atividades desenvolvidas .....	15
Idadismo .....	16
Smart Against Ageism.....	18
DESIgn for all methods to cREate age-friendly housing.....	19
PRIORITY45 .....	21
Racismo e discurso de ódio .....	24
Prescrição social .....	26
Comunicação e disseminação .....	28
Reflexão crítica/Análise global do estágio.....	30
Conclusões.....	34
Referências bibliográficas.....	38
Anexo 1 .....	47

## Agradecimentos

À Aurora, o meu maior desafio, a minha experiência mais enriquecedora, a minha maior força e a minha maior fraqueza, a minha maior aprendizagem.

Aos meus pais que me continuam a apoiar nestas, aparentemente, infindáveis loucuras!

Àqueles amigos que dizem “mas ainda não estás farta?” e depois dizem “tu consegues, não podes desistir”!

À Carina, ao Luís e à SHINE, pela confiança, investimento, apoio e força que me dão desde o início!

## Introdução

“A teoria sem a prática vira 'verbalismo', assim como a prática sem teoria, vira ativismo. No entanto, quando se une a prática com a teoria tem-se a práxis, a ação criadora e modificadora da realidade” (Freire, 1996, p.25). O presente relatório de estágio pretende apresentar-se como uma reflexão sobre esta práxis, entendida como uma unidade entre estas duas dimensões do processo de conhecimento: a teoria e a ação (Fazenda, 1989, citado por Martins et al., 2020).

O estágio curricular, integrado no Mestrado em Psicologia Organizacional, desenvolveu-se na empresa SHINE 2Europe (SHINE), entre outubro de 2022 e maio de 2023. A SHINE é uma Organização Baseada em Projetos que desenvolve investigação aplicada a nível nacional e internacional. A estagiária é, atualmente, investigadora na empresa.

No presente relatório, serão apresentadas as principais atividades em que a discente esteve envolvida no referido período, relacionando-as com abordagens teóricas vigentes. Assim, este relatório iniciar-se-á com uma apresentação da SHINE, um pouco da sua história, missão, visão e valores, enquadrando-a também no Modelo das Configurações Estruturais proposto por Mintzberg (1980). Seguidamente, será explicado o conceito que serve de base de ação da empresa: *Smart Healthy Age-Friendly Environments* (SHAFE), e que advoga que as comunidades, os serviços, os ambientes sociais e construídos devem estar adaptados a todos os cidadãos, independentemente das suas características e limitações, e que as tecnologias devem ter um papel fundamental nesta adaptação. Ainda para enquadramento teórico do estágio, serão discutidos os conceitos de investigação aplicada e gestão de projetos, já que estas são as principais funções desempenhadas pelos trabalhadores da SHINE.

A estagiária participou em vários projetos, cada um com finalidades, público-alvo, objetivos e tarefas diferentes. Para uma apresentação mais concisa das atividades, optou-se por agrupar os projetos por áreas: idadeismo, racismo e discurso de ódio e prescrição social. Será feito o enquadramento teórico das temáticas e dos projetos, bem como uma descrição das atividades desenvolvidas em cada um dos projetos. Tendo em

conta que a SHINE está responsável pela Comunicação e Disseminação em muitos dos projetos em que participa, esta atividade será apresentada separadamente.

Na reflexão crítica sobre o estágio, será feita uma análise SWOT deste, tendo também em conta o que foi proposto no Plano de Atividades de Estágio. A conclusão do relatório abordará também conceitos teóricos apreendidos durante o mestrado e como eles se conjugam com as tarefas desenvolvidas na SHINE.

## SHINE 2Europe

A SHINE 2Europe é uma empresa de Coimbra, fundada em 2019 e que tem como missão a promoção de comunidades inclusivas para todos. Através do desenvolvimento de serviços de investigação aplicada e assistência operacional a outras organizações, a SHINE apoia a implementação de soluções inclusivas, digitais e promotoras de ambientes saudáveis (*tech-Savvy, Healthy and INclusivE solutions – SHINE*), fomentando o crescimento e inclusão sociais, promovendo a inovação, a formação e a capacitação organizacional (*Digital Skills & Jobs Platform*, n.d.).

A visão da SHINE é a de uma sociedade em que todos possam ter uma vida mais feliz e realizada, e isso só é possível através da implementação de soluções holísticas, que tenham em conta as diferentes necessidades de todos os cidadãos. Como base da sua atuação, a SHINE adota uma abordagem baseada no conceito de *Smart Healthy Age-Friendly Environments* (SHAFE). A SHAFE é uma “abordagem concetual e política que se refere a ambientes, produtos e serviços inteligentes, adaptáveis e inclusivos que podem ajudar a melhorar e apoiar a independência e o bem-estar ao longo da vida, independentemente da idade, género, deficiência, diferenças culturais e escolhas pessoais” (Dantas, Louceiro, Vieira, et al., 2022).

A SHINE intervém na sociedade de diversas formas:

- Promove investigação sobre sociedades inclusivas, conhecimento tecnológico, partilha de dados e capacitação dos cidadãos.

- Desenvolve materiais e ferramentas educativas que promovam o aumento de competências em diferentes grupos.
- Reforça o papel de organizações que promovem a inclusão, a cidadania ativa e participativa, os direitos humanos, a saúde, a educação, formação e atividades culturais.
- Envolve *stakeholders* (organizações, utilizadores finais e cidadãos) na cocriação, testagem e validação de serviços e produtos inovadores, potenciando o envolvimento daqueles nos processos de decisão pública.
- Desenha estratégias, políticas e abordagens participativas visando um melhor processo democrático, empoderando cidadãos e organizações e respeitando as diferenças regionais, entre países e sistemas (SHINE 2Europe, n.d.-a).

A SHINE providencia serviços a diferentes níveis:

- Inovação social, baseada na ética e com vista à execução de políticas estratégicas e modelos e planos de negócios.
- Formação especializada e personalizada, envolvendo organizações internacionais.
- *Networking* através de ligação a redes nacionais e internacionais de diferentes áreas, desenvolvimento de estudos, recursos e publicações.
- Capacitação de organizações e comunidades para a promoção da participação, eficiência e qualidade destas.
- Projetos e estudos nacionais e europeus, publicações e recomendações políticas.
- Gestão da comunicação e produção de material promocional, gestão de meios de comunicação e relação com a imprensa (SHINE 2Europe, n.d.-b).

A SHINE desenvolve o seu trabalho em áreas chave como inclusão e cidadania, soluções digitais, ética e privacidade ou saúde. Desde o seu início, em 2019, a empresa é e foi parceira em mais de 20 projetos e estudos internacionais (Horizonte 2020 e Europa, COST, Erasmus+, EESC, entre outros), nos quais desempenha diferentes funções ao nível do planeamento, organização, gestão e implementação. Trata-se de uma microempresa em rápido crescimento. No seu início, há quatro anos, a SHINE contava

com dois trabalhadores e desde aí, contratou mais de dez pessoas (algumas delas a tempo parcial e outras a tempo inteiro).

Como a totalidade dos projetos são parcerias com empresas e organizações de outros países, a maioria do trabalho é realizado em ambiente virtual. As equipas virtuais são compostas por grupos de colegas de trabalho dispersos geograficamente e/ou organizacionalmente que se reúnem utilizando uma combinação de telecomunicações e tecnologias de informação para realizar uma tarefa organizacional (Townsend et al., 1998). Apenas em reuniões chave dos projetos é que estas equipas se encontram presencialmente; tal pode acontecer semestralmente ou anualmente, dependendo do projeto e da sua fase de desenvolvimento.

Seguidamente, apresentar-se-á a configuração estrutural da SHINE, de acordo com o modelo proposto por Mintzberg (1980).

### Modelo de gestão e estrutura hierárquica

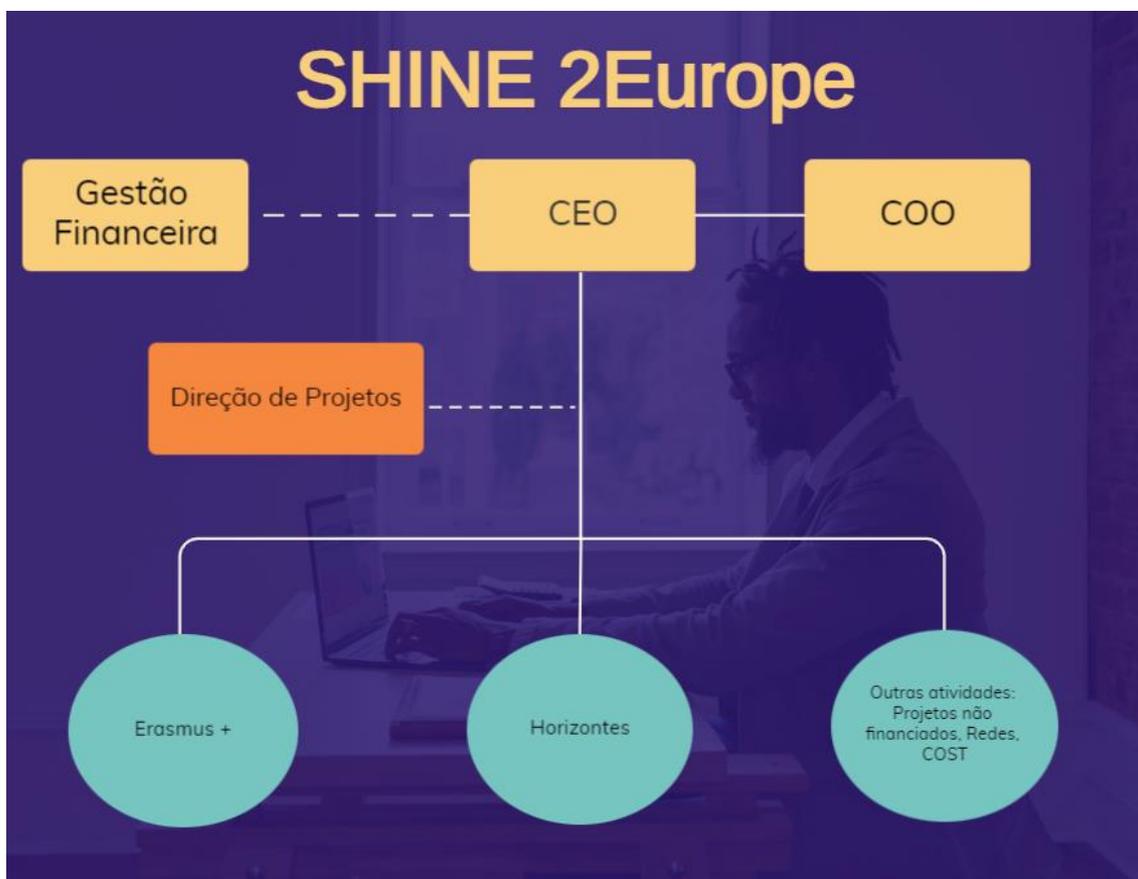
A estrutura organizacional permite executar as estratégias e alcançar os objetivos de uma organização (Daft, 2021). De acordo com Salsbury (1967, citado por Daft, 2021), o conceito de estrutura organizacional envolve três fatores: designa as posições formais e estruturas de comunicação (níveis de hierarquia e controlo dos gestores); distingue o número de indivíduos por departamento e de departamentos dentro da organização; e inclui a configuração dos sistemas que asseguram a comunicação eficaz, coordenação e integração de esforços entre departamentos.

A SHINE pode ser descrita, de acordo com o Modelo das Configurações Estruturais proposta por Mintzberg (1980), como tendo uma estrutura simples, como é possível verificar através da Figura 1. Esta configuração caracteriza-se por ter uma estrutura pouco elaborada e altamente centralizada, onde a tecnoestrutura e o apoio logístico são quase inexistentes, a divisão do trabalho é flexível, há uma diferenciação mínima entre as unidades e a linha hierárquica intermédia é pequena e um tem um líder forte (Mintzberg, 1980). Neste tipo de configuração organizacional, típico de

organizações novas, pequenas e de ambientes dinâmicos, como é o caso da SHINE, a coordenação é feita por supervisão direta e a tomada de decisões importantes está centralizada no CEO – o vértice estratégico. Esta centralização da tomada de decisão permite que esta seja mais informal, rápida e que a comunicação flua informalmente pela estrutura (Mintzberg, 1980). No caso específico da SHINE, há poucos meses foi feita uma contratação de uma Diretora de Projetos, que dá algum apoio à CEO, no entanto, a tomada de decisão e todo o trabalho continuam a passar por esta.

**Figura 1**

*Estrutura organizacional da SHINE 2Europe*



As organizações com uma estrutura simples têm menos níveis hierárquicos e pouca subdivisão do trabalho; isto permite que os trabalhadores desenvolvam mais facilmente uma identificação com a organização e que o trabalho adquira mais significado pois pode-se ver rapidamente como se relaciona com as restantes funções

(Mintzberg, 1995). Isto aumenta também o comprometimento organizacional, ou seja, a “ligação entre um trabalhador e a organização em geral” (Lambert et al., 2021, p.185). O comprometimento organizacional potencia, por parte dos trabalhadores, a adoção dos valores da empresa, a melhoria das suas atitudes no trabalho, o reforço da cidadania organizacional, o aumento da satisfação com a vida, e ao mesmo tempo, a adesão às regras e melhoria do desempenho (Lambert et al., 2021). Além disso, um elevado comprometimento organizacional está também associado a menores índices de absentismo, de taxas de rotatividade e de esgotamento no trabalho (Camp, 1994).

A SHINE é uma empresa empreendedora, cumprindo as características apresentadas por Mintzberg: tem um comportamento agressivo e inovador, movendo-se em ambientes dinâmicos e orgânicos (Mintzberg, 1980). O investimento é feito em nichos de mercado que a chefia compreende e conhece. “A estrutura é simples, flexível e orgânica” (Mintzberg, 1980), p. 332), pelo que a resposta estratégica reflete todo o conhecimento do vértice estratégico e permite uma rápida adaptação a qualquer mudança (Mintzberg, 1995)

Ainda que esta configuração seja a mais natural para a idade, dimensão, sistema técnico e ambiente das empresas empreendedoras como a SHINE, ela apresenta também algumas possíveis desvantagens. A estrutura simples, estando muito centralizada na saúde e vontade um indivíduo apresenta o risco toda a operação poder ficar comprometida se algo de errado acontecer a esta pessoa (Mintzberg, 1995). O mesmo fator leva também a que esta forma de organização seja descrita como paternalista e autocrática, pois pode levar a abuso de poder. Além disso, ela pode também ser muito restrita, pois os trabalhadores podem sentir que não têm poder de decisão e que trabalham apenas em benefício de outro (Mintzberg, 1995).

De acordo com Daft (2021), o ambiente, a tecnologia, o tamanho, a fase do ciclo de vida e a cultura da organização são fatores contingenciais que implicam mudanças organizacionais. A SHINE 2Europe é uma empresa recente mas que está a experienciar um rápido crescimento, e por isso, está também a reorganizar-se: contratação de mais pessoal, aumento do número de projetos em que é parceira e do trabalho dentro dos

projetos, maior diversificação temática dos mesmos, entre outros. É, por isso, provável que a SHINE se encaminhe para um modelo de estrutura mais híbrido. Para além disso, e como já previamente referido, está em curso uma reformulação dos procedimentos da empresa e houve a contratação de uma Diretora de Projetos que apoia os gestores de projetos, supervisiona o planeamento e execução destes e dá suporte nas atividades necessárias. Esta contratação também permite diminuir a centralização da tomada de decisão.

Ainda que a SHINE se esteja a adaptar e a crescer no sentido de mudar a configuração da sua estrutura, o caminho da SHINE não parece ser no sentido de uma burocratização desta. A coordenação relacional, baseada na partilha de objetivos, conhecimento e no respeito mútuo não parece indicar que se comece a adotar um modelo formal e de mecanismos rígidos de gestão (Daft, 2021).

### *Smart Healthy Age-Friendly Environments (SHAFE)*

A SHINE tem como missão a promoção *Smart Healthy Age-Friendly Environments* (SHAFE – Ambientes Inteligentes, Saudáveis e Amigáveis). Este conceito surgiu em 2017, como uma Rede Temática aprovada pela Comissão Europeia, e que pretendia alertar os decisores políticos, organizações e sociedade civil para a necessidade de aproximar a Saúde, o Apoio Social, os Ambientes Físicos e as Tecnologias da Informação e Comunicação, tanto no que se refere à definição de estratégias como em termos de políticas de financiamento (Dantas et al., 2021).

Desde 2017, a SHAFE evoluiu e é uma abordagem conceptual e política que se traduz no desenvolvimento de ambientes, produtos e serviços inteligentes, adaptáveis e inclusivos que podem ajudar a melhorar e apoiar a independência e o bem-estar ao longo da vida, independentemente da idade, género, incapacidades, diferenças culturais e escolhas pessoais (Dantas, Louceiro, Vieira, et al., 2022).

Este modelo baseia-se no conceito holístico criado pela Organização Mundial de Saúde, em 2007, *age-friendly environments* (ambientes adaptados a todas as idades)

(Organização Mundial de Saúde, 2007), mas dá um passo além deste conceito. Reconhecendo o valor da tecnologia na atualidade, a SHAFE pretende utilizá-la para criar ambientes mais inclusivos e saudáveis, por exemplo, através do desenvolvimento de soluções eHealth e mHealth que coloquem o utilizador e as suas necessidades no centro do processo, não esquecendo a qualidade e o custo-benefício (Dantas et al., 2019).

A nível operacional, esta Rede Temática aprovada pela Comissão Europeia em 2017 culminou com a apresentação de uma declaração conjunta e um documento de enquadramento, encabeçados pela Cáritas Diocesana de Coimbra com coordenação (à época) de Carina Dantas (CEO e fundadora da SHINE), e pela AFEdeMy, *Academy on age-friendly environments in Europe BV* (Países Baixos), com coordenação de Willeke van Staalduin, onde se apresentou o conceito e a justificação por trás da SHAFE, bem como um conjunto de recomendações para decisores políticos, organizações e cidadãos para desenvolverem estratégias que considerassem, conjuntamente, aspetos de saúde e sociais, ambientes físicos e tecnologia (Van Staalduin et al., 2021). Este movimento deu lugar à criação de uma Rede Europeia de *Stakeholders* que conta com mais de 170 organizações parceiras e que se foca na apresentação, debate, divulgação e produção científica de soluções para melhorar o ambiente físico e social dos indivíduos (Van Staalduin et al., 2021). Atualmente a Rede é coordenada por Carina Dantas (SHINE) e Willeke van Staalduin (AFEdeMy), estando as suas atividades parcialmente ancoradas em projetos liderados pela SHINE, nomeadamente a Ação COST NET4Age-Friendly e o projeto Horizonte Europa SIRENE.

A [NET4Age-Friendly](#) é uma ação cofinanciada pelo Programa COST, cuja *Chair* é Carina Dantas (SHINE) e que reúne atualmente mais de 550 membros de 50 países no mundo. O principal objetivo da NET4Age-Friendly é estabelecer uma rede internacional e interdisciplinar de investigadores de todos os setores para promover a consciencialização e apoiar a criação e implementação de ambientes inteligentes e saudáveis para as gerações presentes e futuras (NET4Age-Friendly, n.d.). A NET4Age-Friendly visa ainda superar a fragmentação e as lacunas ao nível da inovação teórica e prática em ambientes inclusivos e sustentáveis, respondendo aos requisitos de política de investigação na Europa. A principal abordagem da NET4Age-Friendly é o

estabelecimento de novos ecossistemas locais e regionais, bem como a expansão dos existentes em cada país envolvido (cidadãos, autoridades públicas, empresas/Organizações Não Governamentais e academia), promovendo o trabalho em saúde e bem-estar num mundo digital para todas as idades (NET4Age-Friendly, n.d.).

No que concerne ao [SIRENE](#), este é uma Ação de Coordenação e Suporte à Comissão financiada no âmbito do programa Horizonte Europa, na área dos Ecossistemas de Inovação Europeus, que visa promover a implementação da SHAFE na Europa. O principal objetivo do SIRENE é apoiar o crescimento dos ecossistemas de inovação social, fornecendo serviços ecológicos e sustentáveis baseados na comunidade, uma estrutura para o investimento na adoção de soluções tecnológicas, combinando o setor habitacional e a infraestrutura de Tecnologias de Informação e Comunicação. O SIRENE aproxima atores de várias áreas para trabalharem juntos no estabelecimento de uma estrutura de Inovação Social. Espera-se que este trabalho colaborativo permita aumentar a consciencialização das várias áreas sobre os conceitos e métodos da Inovação Social e da SHAFE, bem como a promoção do potencial destes ecossistemas. Este projeto é coordenado pela SHINE, reúne 6 parceiros de 5 países e decorre de novembro de 2022 a outubro de 2024.

Já no sentido da exploração futura da Rede Temática, Carina Dantas e Willeke van Staalduinen criaram a [Fundação SHAFE](#), uma organização sem fins lucrativos sediada nos Países Baixos e da qual são diretoras, que irá absorver a Rede de *stakeholders* e capitalizar os resultados dos projetos acima referidos.

Todo o trabalho realizado na SHINE tem como pano de fundo esta abordagem. Durante a realização do estágio curricular, a discente realizou tarefas em projetos cofinanciados pelos programas Erasmus+, Programa para o Emprego e a Inovação Social (EaSI) e pelo Comité Económico e Social Europeu (EESC), todos eles seguindo esta abordagem holística.

## Gestão de projetos

A SHINE trabalha ao nível da gestão de projetos e investigação aplicada, sendo uma Organização Baseada em Projetos. De acordo com Gann e Salter (2000, citados por Martinsuo & Ahola, 2022), estas organizações realizam projetos como atividade principal, combinando as suas capacidades com as de outras organizações para fornecer soluções únicas. As Organizações Baseadas em Projetos trabalham em rede e com diferentes *stakeholders*, dos setores público e privado (Manning, 2017).

Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único (Project Management Institute, 2021). Os projetos são desenvolvidos para cumprir objetivos (o propósito a atingir, um produto a produzir), através da produção de resultados (*deliverables*). Estes resultados são definidos como produtos que permitem completar uma fase ou parte do processo, podendo ser tangíveis ou não (Project Management Institute, 2021).

A gestão de projetos refere-se à aplicação de conhecimentos, competências, ferramentas e técnicas nas atividades de um projeto, de forma a cumprir os seus requisitos. Pode-se afirmar que a gestão de projetos é bem sucedida através da aplicação dos processos apropriados, permitindo maior eficácia e eficiência da organização (Project Management Institute, 2021).

A SHINE integra consórcios internacionais para a realização dos projetos, implicando uma grande complexidade ao nível da gestão. A gestão de multi-projetos inter-organizações acontece quando existem diferentes Organizações Baseadas em Projetos e outros *stakeholders* envolvidos (Martinsuo & Ahola, 2022). Nesta metodologia de gestão de projetos, as diferentes organizações e *stakeholders* participam ativamente no desenho, pesquisa e tomada de decisão, tornando-se ambientes mais desafiantes, mas que permitem maior cooperação criativa e mais aprendizagem (Martinsuo & Ahola, 2022).

A gestão de projetos envolve garantir que os resultados são atingidos dentro do tempo e orçamento previstos, de acordo com os critérios de qualidade previamente

definidos. Para isso, são necessárias competências de organização e gestão, mas também garantir a motivação dos elementos da equipa (Schmid & Adams, 2008).

Investigação e pesquisa são a base dos projetos em que a estagiária participou. A teoria e a prática alimentam-se numa relação dialética (Martins et al., 2020). Importa, pois, refletir sobre o que é a investigação aplicada, de forma a compreender a sua importância no contexto dos serviços prestados pela SHINE e na experiência de estágio.

### Investigação aplicada

A investigação aplicada é um processo científico, não sistemático, usado para encontrar soluções para problemas específicos de um indivíduo, grupo, organização ou sociedade (Liza, 2022). Trata-se de uma investigação direcionada para a aquisição de novo conhecimento com vista a um fim prático e objetivo (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento, 2002).

A investigação aplicada é um processo que utiliza as ferramentas científicas já disponibilizadas pela investigação fundamental (Liza, 2022) – métodos quantitativos e qualitativos, questionários, entrevistas, observação – no “mundo real”. Ao contrário da investigação fundamental que se foca no desenvolvimento de teorias para explicar fenómenos, a investigação aplicada centra-se na descrição de dados para encontrar soluções (Liza, 2022) e os resultados da investigação são implementados no final do estudo. Os resultados obtidos através da investigação aplicada não podem ser generalizáveis, sendo esta uma das suas limitações (Dudovskiy, n.d.). Esta limitação referente à validade externa acontece pois é difícil ter o controlo total das variáveis externas que podem ter efeito nos resultados (Truijens et al., 2019). A validade externa é o conceito usado para definir até que ponto o estudo pode ser generalizado a outros grupos ou indivíduos. No entanto, importa sublinhar que a investigação aplicada também não procura, por norma, este tipo de finalidade: pretende ser válida para um número limitado de produtos, operações, métodos ou sistemas, já que oferece um conhecimento mais prático que a investigação fundamental (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento, 2002). Outra das limitações da investigação aplicada

refere-se à privacidade e consentimento informado: os participantes podem sentir-se pressionados para participarem no estudo e pode ser mais difícil garantir o anonimato (Helmchen, 2011).

A SHINE desenvolve investigação aplicada que se foca no desenvolvimento de novos produtos e serviços para satisfazer necessidades específicas (Dudovskiy, n.d.). Semelhante ao conceito de Inovação e Desenvolvimento, os projetos em que a SHINE participa envolvem “trabalho criativo e sistemático realizado com o objetivo de aumentar o capital de conhecimento - incluindo o conhecimento da humanidade, da cultura e da sociedade - e de projetar novas aplicações do conhecimento disponível” (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento, 2002).

Seguidamente, os projetos e as atividades realizadas são apresentados, agrupados por temas. Será apresentada uma breve contextualização teórica das necessidades que justificaram os projetos, os resultados que foram desenvolvidos e as atividades realizadas pela discente.

## Atividades desenvolvidas

As atividades desenvolvidas pela discente estavam integradas em projetos financiados pela União Europeia por via de dois programas: o programa Erasmus+ e o Programa para o Emprego e a Inovação Social (EaSI).

O programa Erasmus+ visa apoiar a aprendizagem ao longo da vida, o desenvolvimento educativo, profissional e pessoal das pessoas nos domínios da educação, da formação, da juventude e do desporto, na Europa e no resto do mundo, contribuindo assim para o crescimento sustentável, o emprego de qualidade e a coesão social, para impulsionar a inovação e para reforçar a identidade europeia e a cidadania ativa (Comissão Europeia, 2023, p. 6).

As áreas da educação, formação, juventude e desporto são consideradas como áreas fundamentais para o desenvolvimento pessoal e profissional (Comissão Europeia,

2023). Os projetos Erasmus+ podem focar-se na educação e formação formal e informal, tendo sempre como finalidade a melhoria das qualificações e das competências, de forma a promover a participação numa sociedade democrática, a compreensão e o respeito intercultural e a adaptação a uma sociedade cada vez mais dinâmica, multicultural e digital (Comissão Europeia, 2023). Para alcançar estes objetivos, apoia a cooperação internacional entre organizações de diferentes campos, promovendo avanços na educação ao longo da vida, a (re)qualificação mas também a partilha de conhecimento e boas práticas (Comissão Europeia, 2023).

O EaSI é um instrumento financeiro da União Europeia que promove melhorias de qualidade de emprego e das condições laborais, promove a proteção social e combate a exclusão social (Parlamento Europeu, 2013). Uma das formas de atingir esta finalidade é através do financiamento de projetos que se foquem em grupos vulneráveis, que pretendam diminuir a discriminação e promovam um elevado nível de emprego de qualidade e sustentável, combatendo também o desemprego, a pobreza e a exclusão social (Parlamento Europeu, 2013). Desde 2021, o EaSI foi integrado no Fundo Social Europeu.

Após esta breve referência ao que são os programas, serão apresentados os projetos em que a estagiária participou durante o estágio. Os projetos foram agrupados por temáticas: Idadismo, Racismo e Discurso de Ódio e Prescrição Social. Em cada um dos temas é apresentado o construto que esteve por base para a elaboração dos projetos, de seguida são apresentados os projetos e as atividades que foram realizadas pela estagiária.

## Idadismo

Segundo a Organização Mundial de Saúde (2021), o conceito de idadismo refere-se a estereótipos, preconceitos e discriminação em relação às pessoas com base na sua idade. Tal como outras formas de discriminação, o idadismo verifica-se a nível institucional, interpessoal, autodirigido e outros e traz consequências negativas para a saúde e bem-estar sociais e individuais. Institucionalmente, o idadismo verifica-se na

legislação, procedimentos, práticas e processos que restringem o acesso e colocam em desvantagem alguns indivíduos devido à sua idade; a nível interpessoal ocorre na interação entre indivíduos; o idadismo autodirigido refere-se às crenças internalizadas pelo próprio (Organização Mundial de Saúde, 2021). A nível dos espaços físicos públicos e privados, estes não são pensados para promover a autonomia de adultos mais velhos, representando isto uma forma de idadismo.

O termo “Idadismo” foi primeiramente utilizado pelo psiquiatra norte americano Robert Butler em 1969, no entanto, a nível europeu, muitos dos países não adotaram uma tradução oficial deste conceito, sendo um dos fatores que justifica diferentes níveis de sensibilização sobre esta temática (Von Humboldt et al., 2022). Apesar disso, o idadismo é a forma mais prevalente de discriminação na Europa – facto que é justificado pois afeta, potencialmente, todas as pessoas, ao contrário do racismo ou do sexismo. Todavia e como já referido, há poucas iniciativas, debates e programas para lidar com este fenómeno ao nível da sociedade civil, organizações ou órgãos de soberania. A discriminação com base na idade traz consequências negativas para os indivíduos, para as instituições e para os países (Fragoso & Fonseca, 2022).

O idadismo está presente em todas as esferas da sociedade, como os setores sociais e de saúde, a comunicação social, o sistema jurídico e as empresas e organizações. Por exemplo, no que se refere aos cuidados de saúde, por vezes há um racionamento dos cuidados prestados com base na idade e os adultos mais velhos são muitas vezes excluídos de investigação científica e recolha de dados (Organização Mundial de Saúde, 2021). A nível individual, o idadismo tem impacto na saúde e no bem-estar, afetando-os negativamente, podendo reduzir a esperança média de vida até sete anos e meio (UNECE, 2019).

É provável que o idadismo em relação aos adultos mais velhos afete todos os indivíduos em algum momento ou em muitos momentos das suas vidas, com efeitos significativos na sua vida diária, nas interações sociais, nos cuidados de saúde, nos locais de trabalho, nas oportunidades económicas, na saúde mental e física e na longevidade, tanto de forma direta como indireta (Levy et al., 2022). O idadismo está ainda associado

a saúde física e mental reduzida: maior declínio cognitivo, isolamento social e solidão e menor qualidade de vida no geral (Organização Mundial de Saúde, 2021). Nos mais jovens, o idadismo pode refletir-se num menor comprometimento organizacional (OMS, 2021). De acordo com a OMS (2021), na Europa, uma em cada três pessoas indica já ter sido vítima desta forma de discriminação.

A SHINE integra diversos projetos que se focam, direta ou indiretamente, na prevenção, consciencialização e combate ao idadismo. De seguida, são apresentados três projetos em que a estagiária participou e são descritas essas atividades.

### Smart Against Ageism

Como já referido, o idadismo institucional é um facto, incluindo nos setores de saúde e sociais. No sentido de desenvolver competências sobre este tema junto de trabalhadores destes setores, e também consciencializar decisores políticos e a sociedade civil, a SHINE integra o projeto Erasmus+ [\*Smart Against Ageism\*](#) (SAA), em parceria com sete organizações de seis países europeus. Este projeto iniciou em janeiro de 2022 e terminará em junho de 2024 e pretende, através de um jogo educativo, ajudar os utilizadores a perceber alguns fatores de discriminação e como evitá-los, bem como consciencializar sobre este fenómeno. Além disso, o projeto vai também desenvolver uma formação para aplicar em contextos laborais como Estruturas Residenciais para Idosos e Centros de Dia, que terá como ferramenta central o referido jogo. Pretende-se assim sensibilizar os técnicos e profissionais para esta forma de discriminação e sugerir estratégias para a prevenir.

Numa primeira fase do projeto, desenvolveu-se o compêndio “Resposta ao Idadismo” (Neumann & Schulze, 2022), baseado em pesquisa bibliográfica e entrevistas semiestruturadas com idosos e técnicos, feitas nos países parceiros. A discente colaborou na pesquisa bibliográfica, elaboração do relatório com as principais conclusões e análise dos resultados das entrevistas e respetivo reporte, referente ao contexto português. Com base nestas entrevistas e pesquisa, foram também criadas as histórias que vão ser integradas no jogo: os parceiros escolheram narrativas sobre

situações em que os entrevistados foram vítimas de idadismo e vão usá-las no jogo educativo. A discente participou na elaboração das histórias, dos diálogos e das perguntas educativas que vão ser implementadas no jogo. Numa fase seguinte deste processo, as histórias, perguntas e respostas foram levadas a workshops nos vários países, para validar junto de idosos e técnicos o que tinha sido criado pela equipa – a discente foi facilitadora num workshop num lar de idosos em Pombal, onde a participação dos idosos foi difícil, mas as partilhas foram enriquecedoras. Em oposição, os técnicos foram bastante participativos e identificaram-se com as histórias criadas.

A discente participou como oradora na conferência online *Gerontology Days 2022*, promovida pela Faculdade de Ciências da Saúde da Universidade de Debrecen (Hungria), tendo sido coautora do artigo *Smart Against Ageism: an overview of age discrimination in Portugal* (Dantas, Louceiro, & Machado, 2022). Também ligada à temática do SAA, a discente foi oradora no congresso *Let's talk about ageing*, promovido pela eventQualia, no Porto. O tema da apresentação foi “Comunidades inclusivas para todas as idades”, onde a discente apresentou o projeto SAA e o projeto *DESIgn for all methods to cREate age-friendly housing* – DESIRE que será posteriormente apresentado. Brevemente serão publicadas as Atas do Congresso.

A discente participou também nas reuniões mensais (*online*) deste projeto, onde foram tomadas decisões sobre as tarefas seguintes e definidas orientações sobre gestão, qualidade, disseminação e comunicação, entre outras. Em momentos estratégicos e predefinidos do projeto estão agendadas reuniões presenciais; a próxima reunião será em junho, em Coimbra e a estagiária ficou responsável pela sua organização, nomeadamente pela elaboração da agenda, orientação dos parceiros no que respeita a estadias e viagens, procura de sala apropriada para realização da reunião, preparação de conteúdos, entre outros.

### **DESIgn for all methods to cREate age-friendly housing**

O idadismo pode também ser verificado nos espaços públicos e privados que não estão adaptados ao envelhecimento e limitações físicas da população. Se atendermos às mudanças demográficas que se têm vindo a verificar, como o aumento da esperança

média de vida e a diminuição da taxa de natalidade, faz sentido começar a pensar alterações aos espaços públicos e privados. As nossas capacidades físicas e psicológicas, essenciais para o bem-estar, são condicionadas pelo ambiente em que vivemos desde que nascemos, e isso influencia a forma como nos ajustamos à perda de funções e outras ameaças, especialmente nos últimos anos de vida (Dantas & Louceiro, 2022c).

A SHINE integrou um consórcio composto por organizações de quatro países europeus para fornecer aos profissionais da indústria da construção e do mobiliário as competências para aplicar os métodos do Design4All<sup>1</sup> no desenho de habitações adaptadas a todas as idades: o projeto Erasmus+ [DESIRE | DESIgn for all methods to cREate age-friendly housing](#). A discente participou na elaboração de um dos manuais de formação e conteúdos de avaliação que foram desenvolvidos para serem integrados numa plataforma educativa online (Dantas & Louceiro, 2022b). O conteúdo programático desenvolvido focava-se nos conceitos introdutórios para o resto da formação: o que são ambientes inclusivos e adaptados a todas as idades, o modelo SHAFE e o modelo da Organização Mundial de Saúde. A base conceitual deste projeto alinha com a da SHAFE, defendendo que as habitações devem promover o bem-estar, conforto e autonomia dos adultos mais velhos e dependentes em casa.

A discente participou também na elaboração de um *roadmap* focado na sustentabilidade do projeto a longo prazo, após o seu término; neste documento, foram apresentados os compromissos de cada um dos parceiros no que se refere à disseminação e exploração dos resultados atingidos (Dantas & Louceiro, 2022a).

Para além da participação nas reuniões mensais deste projeto, a discente deslocou-se a Bratislava (Eslováquia) para participar numa reunião presencial do projeto, em novembro de 2022. Esta foi a última reunião presencial do projeto e foi um momento para definir os últimos passos e datas-limite, articular estratégias para a

---

<sup>1</sup> Design4All é uma ferramenta e uma abordagem que pretende proporcionar a todos oportunidades iguais de participação em todos os aspetos da sociedade. O ambiente construído, os objetos do quotidiano, os serviços, a cultura e a informação devem ser concebidos e fabricados por pessoas, para serem utilizados por pessoas - devem ser acessíveis, adequados à utilização por todos os membros da sociedade e adaptados à evolução da diversidade humana” (European Institute for Design and Disability, 2004).

elaboração dos relatórios finais e toda a documentação necessária. A conferência internacional *Age-friendly Environment* foi organizada pela Faculdade de Arquitetura e Design e o Instituto de Etnologia e Antropologia Social de Bratislava, no dia seguinte à reunião presencial. A estagiária participou como oradora nesta conferência, abordando o tema “Das alterações demográficas aos ambientes holísticos - Modelos da OMS e SHAFE” (Dantas & Louceiro, 2022c).

Uma das atividades programadas para o DESIRE foi a realização de um Evento Multiplicador (eventos que pretendem disseminar os resultados produzidos durante um projeto) em Portugal. A discente foi facilitadora neste workshop, em que foi apresentada a plataforma educativa desenvolvida para o projeto. Este workshop esteve integrado na Conferência Internacional *Learning and implementing social innovation – Talking about SHAFE*, organizada pela Escola Superior de Enfermagem de Coimbra, a SHINE 2Europe, a AFEdeMy e a COST Action NET4Age-Friendly, à qual a aluna também assistiu.

#### PRIORITY45

O idadismo está presente em instituições e setores da sociedade como a saúde, os serviços sociais, os media, e também os contextos laborais. No contexto laboral, o idadismo baseia-se nas crenças e expectativas que são depositadas nos trabalhadores, tendo por base a sua idade, podendo afetar as pessoas mais velhas e as mais novas (Sherman & Hamilton, 1994). O idadismo acontece quando as políticas da organização, os superiores hierárquicos ou os colegas de trabalho têm atitudes negativas perante um trabalhador, com base na sua idade – por exemplo, não dar formação sobre uma nova ferramenta informática a um trabalhador mais velho por achar que ele não vai conseguir aprender uma nova tecnologia. O idadismo, como já previamente referido, não afeta apenas os adultos mais velhos; especificamente no contexto laboral, este fenómeno está presente em todo o seu ciclo, desde a contratação até à reforma (Chang et al., 2020).

O idadismo priva as organizações de usar o potencial dos trabalhadores mais velhos (Posthuma & Guerrero, 2013), diminui a satisfação laboral e o comprometimento organizacional (Kunze et al., 2011), aumenta o absentismo e a conflitualidade e leva a uma redução do desempenho e da produtividade geral (Voss et al., 2018).

Os trabalhadores mais velhos são mais atingidos pelo idadismo, afetando a forma como os colegas se relacionam com eles, como são vistos nos processos de seleção e recrutamento ou como a chefia vê o seu trabalho e se relaciona (Fragoso & Fonseca, 2022). Alguns exemplos de estereótipos encontrados nas organizações e empresas:

- Os trabalhadores mais velhos têm um desempenho inferior, menos capacidades e são menos motivados e produtivos;
- Os trabalhadores mais velhos são mais difíceis de formar, menos flexíveis e adaptáveis;
- Os trabalhadores mais velhos têm uma menor capacidade de aprendizagem e um menor potencial de desenvolvimento profissional;
- Os trabalhadores mais velhos são mais dispendiosos e utilizam mais as prestações sociais (Posthuma & Guerrero, 2013).

A nível individual, o idadismo no local de trabalho é preditor de pior estado de saúde global e estados depressivos (Shippee et al., 2019), bem como doença prolongada (Viitasalo & Nätti, 2015). A doença prolongada pode dever-se a uma reação em cadeia, em que o stress no trabalho começa por aumentar o risco de doença, resultando em períodos longos de ausência por doença (Organização Mundial de Saúde, 2021).

O idadismo atinge todas as dimensões do mercado de trabalho, as relações laborais e as estruturas organizacionais. Esta forma de discriminação é verificada ao nível do recrutamento e seleção, da integração, das funções atribuídas, da progressão na carreira, na remuneração, na seleção de indivíduos para formação ou nas decisões referentes a transferências, promoções, términus de contrato laboral ou reforma (UNECE, 2019).

O envelhecimento da população, que resultou no aumento da idade da reforma, fez com que atualmente existam várias gerações a trabalhar em simultâneo nas mesmas organizações, verificando-se também uma grande representatividade de adultos mais velhos. Nos últimos 30 anos, o número de trabalhadores com 24 anos ou menos nos Estados Unidos diminuiu 45%; no entanto, o número de trabalhadores com 55 anos ou mais aumentou 64% (US Bureau Statistics, 2019), aumentando a tensão nos locais de trabalho.

No sentido de responder a este problema e também promover a qualificação e requalificação dos trabalhadores, a SHINE é coordenadora do projeto [Promoting employment of 45+ adults through a disruptive training approach – PRIORITY45](#). Para promover esta (re)qualificação de adultos com mais de 45 anos, um consórcio composto por organizações de cinco países está a desenvolver um Currículo e um Curso Online, focado em *soft skills* como a criatividade, a inovação e a cooperação. Pretende-se que este curso modular seja usado por empresas, por trabalhadores e desempregados. Além disso, o projeto vai consciencializar para a necessidade de formação específica nos locais de trabalho para pessoas com mais de 45 anos, aproximando as áreas da Educação de Adultos e do setor laboral, pois verifica-se que poucas empresas investem em formação específica para estes adultos, apesar de o mercado laboral atual estar completamente diferente do que estava há 10 ou 20 anos.

O PRIORITY45 começou em janeiro de 2023 e teve a primeira reunião transnacional em Coimbra, em março. A aluna colaborou na organização da reunião e esteve presente nesta. Previamente à reunião, a discente já tinha participado num conjunto de atividades. Numa primeira fase do projeto, foi criado um Mapa de Competências com o objetivo de averiguar quais as lacunas e competências ao nível de *soft skills* que os adultos com mais de 45 anos tinham; a discente participou na pesquisa bibliográfica e no tratamento dos dados recolhidos através de inquérito por questionário. Para validar os resultados da pesquisa, foram organizados workshops com organizações e adultos 45+; as diretrizes para os workshops foram criadas pela estagiária, que foi também facilitadora no workshop português. Numa fase seguinte, as categorias encontradas apresentadas no Mapa de Competências e validadas pelos

workshops foram agrupadas em cinco módulos; a discente participou também na elaboração do Currículo (conteúdos programáticos, objetivos gerais e específicos, carga horária, entre outros) de quatro dos submódulos. A estagiária participou ainda nas reuniões mensais deste projeto que permitem tomar decisões sobre os próximos passos a ser dados no projeto e discutir assuntos pendentes.

Relacionado com a temática específica do idadismo em contexto laboral, a aluna construiu um Folheto Informativo com sugestões que as empresas podem adotar para diminuir as situações de discriminação ligada à idade (anexo 1).

## Racismo e discurso de ódio

A abordagem holística SHAFE, como já foi referido, pretende melhorar os ambientes sociais e físicos, promover melhores condições de saúde e sociais, a vida independente e também equidade e participação ativa na sociedade, apoiando-se em ferramentas e serviços digitais (Dantas, Louceiro, Vieira, et al., 2022). Para uma equidade e participação ativa na sociedade, a luta contra o racismo e a discriminação são essenciais. Para consciencializar para este problema social, o projeto [\*Smart for Democracy and Diversity – SDD\*](#), no qual a SHINE é uma das organizações parceiras, desenvolveu um jogo educativo, integrado numa plataforma digital, bem como um manual de formador e recomendações políticas. Pretende-se que, através do jogo – que pode ser jogado isoladamente ou integrado no contexto de um workshop – o jogador tome consciência de atos e linguagem discriminatória que é usada no dia-a-dia, afetando um grande número de pessoas.

O racismo é definido como uma teoria que defende a superioridade de um grupo sobre outros, baseada num conceito de raça. Trata-se de uma atitude ou comportamento hostil, discriminatório ou opressivo em relação a uma pessoa ou grupo de pessoas com base na sua origem étnica ou racial, em particular quando pertencem a uma minoria ou comunidade marginalizada (Dicionário Online Priberam de Português, n.d.). O racismo é um sistema de poder que conduz à superioridade, poder e privilégio de uns, através da opressão de outros (Cole, 2017). Assim, e enquanto sistema, não se

pode analisar o racismo apenas como um fenómeno individual ou interpessoal (Cole, 2017) – ao invés disso, é necessário compreender que ele está integrado nas estruturas sociais, nas instituições, etc.

As pessoas racializadas são afetadas por agressões diárias às quais Essed chamou “racismo quotidiano” (*everyday racism*) (Essed, 1991). Este conceito refere-se às práticas recorrentes e sistemáticas que afetam as minorias étnicas e as prejudicam, e que estão integradas na vida coletiva de tal forma que são consideradas normais pelos seus membros (Essed, 1991). Este conceito procura descrever a forma como a discriminação racial se combina através de ações individuais e estruturas institucionais, sendo perpetuada por toda a sociedade (Essed, 1991).

O projeto SDD parte da premissa de que, muitas vezes, a simples transferência de conhecimento não é suficiente para mudar atitudes. Assim, pretende-se que através deste jogo educativo, os participantes nos workshops, ou jogadores, se confrontem com situações em que existe discriminação e se coloquem no lugar do outro. Juntamente com o jogo, foi criado um Manual do Formador, para auxiliar na preparação de workshops focados em vários tópicos relacionados com discriminação: perfilamento racial, islamofobia, racismo quotidiano, transfobia, ciganofobia, sexismo e antissemitismo. A estudante esteve envolvida na elaboração deste manual fazendo pesquisa bibliográfica, participando na elaboração dos conteúdos e sendo facilitadora num workshop de validação com participantes portugueses. Para além disto, a discente participou no processo de revisão pelos pares de todo o material do Manual de Formador e da plataforma educativa.

Como referido previamente, o racismo não está apenas nas atitudes individuais e por isso, não se resolve apenas com intervenções a um nível individual e de aquisição de conhecimentos e competências; é importante implementar mudanças estruturais, institucionais e na sociedade. Para isso, foi elaborado um Manual de Recomendações Políticas (“Luta contra o racismo e a discriminação: recomendações para decisores políticos, associações e grupos de lobby”) (Smart for Democracy and Diversity, 2023); a discente participou na pesquisa bibliográfica e redação deste manual.

Além das reuniões mensais, a aluna participou também numa Reunião Transnacional do Projeto em Frankfurt (Alemanha), com os restantes parceiros. Nesta reunião definiu-se a estratégia para a elaboração do Manual de Boas Práticas e também as tarefas para o final do projeto, que vai terminar com Eventos Multiplicadores em todos os países parceiros e um Internacional em Bruxelas durante o mês de junho.

## Prescrição social

A Prescrição Social é uma abordagem holística dos cuidados de saúde, que promove cuidados integrados na comunidade e ajuda a “desmedicalizar” a prestação de serviços de saúde (Organização Mundial de Saúde, 2022). Através desta abordagem, os profissionais de saúde e do setor social ligam os utentes a serviços e ofertas não clínicas da sua área de residência, para melhorar a sua saúde e bem-estar, focando-se nas causas subjacentes aos problemas e não apenas no tratamento do sintomas (Organização Mundial de Saúde, 2022). As prescrições sociais podem ter várias formas e são adaptadas às ofertas que existem em cada comunidade, mas normalmente, referem-se a apoio a nível de saúde mental, inclusão social, promoção de atividade física e atividades criativas.

O técnico de ligação (*link worker*) é uma figura fundamental num processo de Prescrição Social. Normalmente, é o Médico de Família ou o Técnico de Serviço Social que encaminha os utentes para este técnico, que faz o levantamento das necessidades sociais, constrói (juntamente com o utente) planos personalizados e rotinas para melhorar o seu bem-estar, acompanhando depois todo o progresso.

A Prescrição Social é um conceito relativamente novo, mas que está a ser implementado em várias partes de mundo, com resultados muito positivos ao nível da melhoria das condições de saúde e bem-estar dos pacientes, mas também ao nível do custo-benefício já que representa uma intervenção de baixo custo e que permite reduzir imenso a procura dos serviços de saúde (Whyte & O’Kelly, 2022). Um estudo sobre o impacto dos programas de Prescrição Social, conduzido no Reino Unido em 2017, apontou uma diminuição na procura de médicos de Saúde Geral e Familiar (28%), nas

visitas aos serviços de urgência (24%) e nas consultas hospitalares (64%) (Polley et al., 2017).

Tendo como grande finalidade a melhoria da qualidade de vida e participação social das pessoas, projetos relacionados com a abordagem da Prescrição Social estão completamente alinhados com a visão e missão da SHINE. Assim, a discente participou em dois projetos nos quais a SHINE é um dos parceiros, relacionados com este tópico.

O projeto financiado pelo Programa para o Emprego e a Inovação Social (EaSI) [Capabilities, Opportunities, Places and Engagement – COPE](#) é uma parceria entre sete organizações de quatro países e que pretende promover a saúde e inclusão social de jovens NEET (em Portugal, muitas vezes chamados de “nem-nem”: nem estudam, nem trabalha; *not in education, employment, or training*). Para tal, o projeto envolveu organizações, associações e outros *stakeholders* relevantes para estabelecer uma rede de proximidade que promova a (re)integração destes jovens. Durante este projeto, estão a ser implementadas duas “ações piloto” (Itália e Portugal) baseadas no modelo de Prescrição Social utilizado no Reino Unido.

A participação da discente neste projeto foi muito focada na disseminação e comunicação. Sendo que esta é uma tarefa central da SHINE em muitos projetos, será descrito mais tarde quais as ações desenvolvidas e o seu objetivo.

O [Culture on Prescription](#) é um projeto Erasmus+ que, semelhante ao COPE, também pretende testar a implementação da Prescrição Social, mas neste caso, trata-se de uma variante relacionada mais especificamente com a Cultura. De acordo com White & O’Kelly (2022), a Prescrição Cultural é o encaminhamento de pessoas idosas, isoladas ou solitárias para ofertas artísticas e culturais disponíveis localmente. Esta referência pode ser feita pelo Médico de Saúde Geral e Familiar, pelo Técnico de Serviço Social, pelo próprio ou por familiares/comunidade. O *Culture* focou-se na oferta de arte e cultura já que estas podem ter um impacto positivo na saúde física e mental, sendo menos provável que os participantes se sintam isolados, deprimidos e ansiosos. Durante o projeto, as organizações parceiras, com o apoio de ofertas culturais locais, implementaram cursos piloto de Prescrição Cultural, junto de indivíduos isolados.

Numa primeira fase, foi desenvolvido o Compêndio “Promoção da Saúde Através de Experiências de Aprendizagem Cultural” (White & O’Kelly, 2022), que teve por base os relatórios nacionais dos seis países de onde são originárias as organizações que compõem o consórcio. A discente participou na elaboração do Relatório Nacional de Portugal (Dantas, Machado, & Loureiro, 2022) e na revisão por pares feita aos outros relatórios. Para além disso, também participou na planificação do curso de Teatro que está a ser implementado em Portugal.

Além da participação nas reuniões mensais, a aluna também auxiliou na organização da Reunião Transnacional do Projeto, que está agendada para junho em Coimbra (agenda, local de reunião, contactos e confirmação dos participantes, desenvolvimento de guia de informações para os visitantes, etc.).

## Comunicação e disseminação

As estratégias de comunicação e disseminação têm como finalidade a maximização do impacto dos projetos, a partilha dos resultados dos projetos pelo maior número de pessoas e organizações possíveis, baseando-se na premissa de que só assim é possível aumentar o conhecimento individual e envolver *stakeholders*. A SHINE é responsável pela Comunicação e Disseminação em muitos dos consórcios que integra. No que se refere aos projetos previamente apresentados, a SHINE liderou a Comunicação e Disseminação no DESIRE, no SAA e no COPE.

No contexto dos projetos em que a SHINE está envolvida, o plano de Comunicação e Disseminação é desenvolvido pelo parceiro responsável pela atividade e conta com a contribuição dos restantes parceiros em tarefas definidas. Este plano define a finalidade, as mensagens centrais, os públicos-alvo a serem abrangidos e os métodos; focando-se em três objetivos diferentes: Comunicação, Disseminação e Exploração. O plano deve explicar e quantificar as ações e produtos que vão ser

desenvolvidos e ter em conta o modelo de estrutura de hélice quádrupla<sup>2</sup> (four-helix model) (Gertrudix et al., 2021).

As atividades de Comunicação pretendem chegar ao maior número de pessoas possível. O objetivo é promover e informar sobre o que está ou vai ser desenvolvido pelo projeto e, por isso, deve ter-se o cuidado de usar linguagem menos técnica. Assim, muitas vezes recorre-se às ferramentas digitais e usam-se mensagens diretas, concisas e impactantes sobre o tópico em questão (ICONS et al., 2021). A identidade visual, o website, *leaflets* e *flyers*, redes sociais ou *press releases* são alguns exemplos de atividades de Comunicação (Euronovia, n.d.). Neste âmbito, a aluna criou textos para *leaflets* e *websites* dos projetos, fez notícias e publicações para colocar nas redes sociais para divulgar o que estava a acontecer nos diferentes projetos. Para garantir que a informação sobre o projeto chega ao maior número de pessoas, os parceiros dos projetos traduzem os documentos públicos para as suas línguas nativas; a discente colaborou neste processo.

A Disseminação refere-se à maximização do impacto dos resultados do projeto e, por isso, o público-alvo destas atividades é o potencial utilizador: comunidade científica, *stakeholders*, indústria, decisores políticos, entre outros (Euronovia, n.d.). Neste contexto, e como já foi previamente referido, a discente colaborou em artigos científicos relacionados com o trabalho desenvolvido nos projetos e participou como oradora em conferências.

A Exploração das atividades refere-se à valorização e transferência do conhecimento reunido e produzido pelo projeto (Euronovia, n.d.). Esta fase inicia-se mais perto do final do projeto, quando os resultados já podem ser usados por outros. Pretende-se com esta fase que o projeto chegue às mãos de quem o vai implementar concretamente. Por exemplo, no *roadmap* do DESIRE, no qual a aluna colaborou, ficou

---

<sup>2</sup> Quadruple helix innovation framework: descreve as relações universidade-indústria-governo-público numa economia do conhecimento, com implicações para a evolução inteligente das colaborações regionais (Dantas et al., 2022)

definido que a plataforma educativa vai ser utilizada (em parte) na Universidade de Design e Arquitetura de Bratislava, nalgumas Unidades Curriculares.

Nos projetos Erasmus+, a Disseminação dos resultados é obrigatória, sendo necessário reportá-la (Fondation Tempus, 2023). A discente colaborou também no processo de reporte de Disseminação: é necessário contabilizar os números alcançados nos indicadores definidos no plano (por exemplo, número de publicações nas redes sociais) e comparar com o previsto. Todos os dados são reportados num relatório que é apresentado aos parceiros e à Agência Nacional.

## Reflexão crítica/Análise global do estágio

De acordo com o Regulamento do Mestrado em Psicologia Organizacional, o estágio curricular é uma prática pré-profissionalizante que promove a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de competências para uma ação eficaz e ética de um Psicólogo/a especializado em Psicologia Organizacional. O estágio que serve de base ao presente relatório tem, todavia, características um pouco diferentes.

A entrada da aluna na SHINE ocorreu em janeiro de 2022, através de um estágio profissional, sendo que esta passou integrar a empresa enquanto investigadora/gestora de projetos em janeiro de 2023. Assim, quando se iniciou o estágio curricular, a estagiária já estava integrada na empresa, embora sinta que está ainda numa curva ascendente de conhecimento sobre procedimentos e formas de trabalho, já que esta é uma função que todos os dias traz desafios novos, pois há sempre novos trabalhos a realizar, com diferentes metodologias, pessoas e objetivos.

No decorrer do estágio curricular, verificou-se um aumento da autonomia e da responsabilidade na gestão dos projetos. Enquanto que, no início de outubro, quando se iniciou o estágio, a estagiária fazia as tarefas propostas, mas com supervisão da CEO (por exemplo, participava nas reuniões mensais, mas acompanhada), atualmente, participa nas reuniões sozinha e no que se refere, por exemplo, ao PRIORITY45

(coordenado pela SHINE) lidera as reuniões. Lentamente, a discente também se sente mais confiante nas suas ações e opiniões, o que também contribui para esta autonomia.

Esta experiência profissional trouxe mais-valias no que respeita aos conhecimentos relacionados com o desenho de estudos, pesquisa de informação, interpretação de dados quantitativos e qualitativos, produção científica e conhecimentos ao nível da língua inglesa. Estes meses permitiram ainda melhorar as competências de análise, criatividade e proatividade para encontrar soluções inovadoras. Além disso, desenvolver e implementar workshops, focus groups e entrevistas semi-estruturadas permitiu também o desenvolvimento de competências de relação grupal, de comunicação e de apresentação e análise de resultados.

A possibilidade de conhecer novos países, novas culturas e formas diferentes de trabalhar também são um contributo no que respeita ao desenvolvimento de competências interpessoais e de resolução de conflitos, muito importantes na área da Psicologia Organizacional, mas também a nível pessoal.

Para além disso, o estágio na SHINE também permitiu melhorar as competências ao nível da planificação, organização, monitorização e avaliação de projetos e de formação; elaborar documentos e estudos no âmbito de projetos internacionais; e melhorar a capacidade de gestão do tempo.

A elaboração de relatórios, de artigos e outros conteúdos informativos permitiram à estagiária desenvolver competências linguísticas, de comunicação, de síntese e reflexão crítica. O trabalho ao nível da gestão de projetos implica uma contínua necessidade de planificar, definir objetivos e avaliar competências organizacionais, grupais e individuais.

Muitos dos projetos em que a discente esteve envolvida previam a implementação dos seus resultados no contexto organizacional, promovendo a melhoria das condições individuais, grupais e organizacionais, podendo, por isso afirmar que foram também desenvolvidas competências de intervenção indireta nas organizações.

Competências de liderança forma também aprimoradas através de projetos que estavam a ser liderados pela SHINE, ou em situações de reuniões em que eram necessário tomar decisões.

Os conteúdos produzidos e as entrevistas, focus groups e workshops foram sempre realizados com preocupações éticas e deontológicas, sempre garantindo a confidencialidade e anonimato (quando os participantes assim o decidiam), com total respeito pelo consentimento e privacidade.

No sentido de aprofundar esta reflexão crítica sobre o percurso de estágio, é seguidamente apresentada uma análise SWOT. A análise SWOT é um método de análise utilizado para avaliar os "pontos fortes", os "pontos fracos", as "oportunidades" e as "ameaças" de uma organização, de um plano, de um projeto, de uma pessoa ou de uma atividade empresarial (Gürel, 2017). Os pontos fortes e fracos são fatores internos do sujeito, já as oportunidades e ameaças referem-se a fatores do contexto (Gürel, 2017). Tendo em conta ter sido esta uma das atividades propostas nas reuniões de acompanhamento do estágio, parece fazer sentido refletir sobre o estágio curricular usando este método.

As forças/pontos fortes descrevem características que acrescentam valor, sendo características positivas, favoráveis e criativas (Gürel, 2017). Algumas características de comportamento, personalidade e interesses da estagiária revelaram-se uma mais-valia para a realização do estágio: o interesse em conhecer sobre coisas novas e estudar, particularmente nas áreas sociais e humanas, facilitam a realização de uma função ligada à investigação aplicada. Os conhecimentos prévios, por exemplo, ao nível das normas de referências bibliográficas, facilitaram o trabalho da estagiária e trouxeram benefícios também à SHINE. A estagiária é organizada e responsável, que são características que facilitam o trabalho remoto, como acontece na maioria dos dias nesta organização.

As fraquezas/pontos fracos referem competências que não se tem e que seriam importantes para algo; são características negativas e desfavoráveis (Gürel, 2017). A interação com pessoas novas, em novos projetos, entrevistas, workshops, são

momentos de grande nervosismo para a estagiária e isso acaba por dificultar os primeiros momentos de trabalho. Este ponto fraco só é ultrapassado através da exposição à situação, assim, a discente participou nas reuniões mensais dos projetos em que esteve envolvida, deslocou-se a reuniões presenciais Coimbra, Bratislava, Frankfurt e Gouda, foi oradora em conferências online e presenciais, e facilitadora em workshops. Outra fraqueza, está relacionada com o medo de errar que trouxe momentos de ansiedade e atrasou a produção de trabalho. Esta fraqueza foi mitigada através da pesquisa ou pedindo aos restantes colegas por orientações ou *templates* para as atividades e também partilhando os documentos com os colegas para estes darem *feedback* e contributos antes de apresentar os resultados às restantes organizações envolvidas nos projetos.

Oportunidades referem condições exteriores adequadas. A oportunidade é uma vantagem, tem uma característica positiva e favorável (Gürel, 2017). A SHINE é parceira em projetos em diversas áreas: educação de adultos, literacia digital, inovação social, inteligência artificial, saúde, medicina, ambiente, discriminação, entre outros. Isto permite à discente “experimentar” e aprender sobre diversas áreas. A cultura organizacional da SHINE é baseada no “modelo de relação humana”, que se caracteriza por relações organizacionais orgânicas, onde o “fazer as coisas em conjunto” é realçado juntamente com os valores da confiança, do reforço da moral e do trabalho de equipa, que encorajam as pessoas a criar laços entre si (Oh & Han, 2020), também promoveram a partilha de conhecimento e o comprometimento organizacional.

As ameaças são situações que põe em risco a realização de uma atividade (Gürel, 2017). A SHINE, como já referido, desenvolve a maioria do seu trabalho remotamente. Isto foi uma dificuldade em alguns momentos em que havia muitas dúvidas sobre as tarefas pedidas. Para além disso, por vezes é um pouco solitário passar o dia todo em trabalho remoto. Para ultrapassar esta dificuldade, a aluna passou a ir uma vez por semana para Coimbra, para espaços públicos onde é possível trabalhar. Ainda que não seja com os colegas de trabalho, o facto de não estar sozinha traz benefícios.

## Conclusões

As funções exercidas na SHINE estão intimamente ligadas com muitos dos conhecimentos, competências e aptidões desenvolvidos no decorrer do percurso académico em Psicologia e, mais especificamente, em Psicologia Organizacional. Assim, ainda que não seja um requisito para a função de Gestor de Projetos um grau académico na área da Psicologia, é inegável que os conhecimentos desta área podem facilitar o trabalho, aumentando a eficácia e eficiência, mas também a satisfação laboral e o bem-estar na organização.

A Psicologia das Organizações é uma área recente da Psicologia e que se refere ao “estudo científico do comportamento das pessoas no trabalho”, distinguindo-se de outras áreas da Psicologia pois não se foca no indivíduo em si, mas neste na organização, no grupo, além de estudar também a organização em si (Carvalho, s.d.). De acordo com Dalbosco et al. (2016), a Psicologia Organizacional é um “campo de aplicação dos conhecimentos da ciência psicológica às questões relacionadas ao trabalho humano, visando promover a saúde do trabalhador, a sua satisfação em relação ao trabalho e também benefícios para a respetiva organização na qual está inserido” (p. 52).

Dentro das suas funções e competências, o especialista em Psicologia Organizacional deve contribuir para o desenvolvimento das pessoas, de acordo com os objetivos organizacionais e as necessidades dos indivíduos, nomeadamente ao nível da organização e desenvolvimento e formação. No âmbito do estágio, muito do trabalho desenvolvido, como já previamente descrito, estava integrado em projetos Erasmus+ que previam o desenvolvimento de formação para ser aplicada em empresas e organizações, visando um duplo objetivo: aumentar os conhecimentos, competências e capacidades dos trabalhadores, e melhorar assim o seu desempenho e produtividade. Por exemplo, no caso do projeto *Smart Against Ageism*, está a ser desenvolvido um jogo educativo que, juntamente com conteúdo formativo, vai ser implementado em organizações que trabalham diretamente com adultos mais velhos, permitindo que estas pessoas melhorem as suas atitudes para com os utentes, reduzindo conflitos e aumentando o bem-estar de todos os envolvidos.

A Formação e Desenvolvimento são a base para melhorar a competência dos trabalhadores e o desempenho das organizações (Mondy & Martocchio, 2015). A formação refere-se à aquisição sistemática de conhecimentos, competências e aptidões que, em conjunto, conduzem a um melhor desempenho num ambiente específico (Salas et al., 2006, citado por Grossman & Salas, 2011). As formações caracterizam-se por ter prazos curtos baseiam-se em objetivos de aprendizagem específicos e têm um tempo previsto para os empregados aprenderem e aplicarem essas competências (Mondy & Martocchio, 2015).

Para ser bem-sucedida, a formação deve promover melhorias a nível da organização, mas também individual, pois só assim é possível envolver realmente os trabalhadores na formação e aumentar a satisfação profissional e os bons resultados. Tendo por base esta premissa, os conteúdos formativos em que a estagiária participou procuravam uma abordagem prática, em que seja possível que o formando “veja as coisas por outra perspetiva”. Estes são fatores que a discente teve em conta ao participar na elaboração de conteúdos formativos.

A gestão de projetos envolve trabalhar com equipas de pessoas, organizações e *stakeholders* de forma a implementar uma combinação apropriada de processos, contributos, ferramentas e técnicas, durante as diferentes fases do ciclo de vida desse projeto, a fim de alcançar os objetivos definidos (Project Management Institute, 2021). Estas funções estão bastante ligadas com a Psicologia e em específico com a Psicologia Organizacional, na medida em que os conhecimentos fornecidos por estes campos de estudo permitem potenciar o sucesso de qualquer projeto.

Se se analisar os projetos em que a SHINE está envolvida, verifica-se que estes são compostos por diferentes organizações (e por diferentes pessoas), com comportamentos, expectativas, formas de trabalhar e até culturas muito distintas. Assim, os conhecimentos teóricos adquiridos durante o percurso académico foram uma vantagem importante para estas relações. Compreender que as pessoas têm formas diferentes de reagir a situações novas – como é o caso de um início de projeto – permite prevenir conflitos e reconhecer que as pessoas têm formas diferentes de trabalhar

permite direcioná-las para tarefas diferentes, mais enquadradas nos seus gostos e interesses pessoais; isto, por sua vez, aumenta a satisfação laboral e a eficácia dos elementos da equipa.

As equipas de trabalho são sistemas sociotécnicos constituídos por indivíduos que se reconhecem a si mesmos como grupo e que interagem regularmente, de forma interdependente, tendo em vista a prossecução de um alvo ou objetivo comum mobilizador (Lourenço et al., 2020). Existem inúmeros modelos e técnicas que permitem potenciar os resultados das equipas de trabalho, ao nível da tomada de decisão, como a técnica Delphi ou o Brainstorming, que podem ser estimuladas pelo conhecimento teórico sobre a relação existente entre o desenvolvimento grupal e a tomada de decisão. A Psicologia Organizacional e os estudos sobre o trabalho de equipa também propõem ações estratégicas que podem ser usadas para fomentar a eficácia e cujo (re)conhecimento auxilia no trabalho com equipas (Salas et al., 2015). Assim, o conhecimento teórico em Psicologia Organizacional acrescenta valor à prática da Gestão de Projetos pois permite considerar variáveis importantes: a forma como as pessoas podem agir em situações novas, a rapidez com que se estabelecem normas nos grupos, os conflitos como fatores disruptivos para um projeto ou o facto de que as equipas de trabalho não começam no seu potencial de produtividade (Rogell, 2020) – e por isso, devem ser implementadas estratégias para acelerar este processo.

O Mestrado em Psicologia Organizacional permitiu desenvolver competências e conhecimentos que são importantes em várias funções, pois, todos os empregos atualmente envolvem trabalhar com pessoas, liderar e ser liderado, gerir tempo, conciliar vida pessoal com vida profissional, etc. O mestrado permitiu conhecer uma área menos divulgada da Psicologia e despertou o interesse para estudar mais sobre organizações e as suas interações e trocas internas e externas.

A nível pessoal, este mestrado foi um desafio pois obrigou-me a ter de coordenar muitas variáveis: a vida pessoal e uma filha bebé, trabalho, faculdade, vida social. No final deste cansativo, mas compensativo percurso, sinto que melhorei as minhas competências de gestão de tempo e organização, bem como definição de prioridades.

Para além disso, melhorei também as competências no que se refere à gestão de stress e autoconfiança.

## Referências bibliográficas

- Camp, S. D. (1994). Assessing the Effects of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Turnover: An Event History Approach. *The Prison Journal*, 74(3), 279–305. <https://doi.org/10.1177/0032855594074003002>
- Chang, E.-S., Kanno, S., Levy, S., Wang, S.-Y., Lee, J. E., & Levy, B. R. (2020). Global reach of ageism on older persons' health: A systematic review. *PLOS ONE*, 15(1), e0220857. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0220857>
- Cole, N. (2017). *Defining Racism Beyond its Dictionary Meaning: A System of Power, Privilege, and Oppression*. ThoughtCo. <https://www.thoughtco.com/racism-definition-3026511>
- Comissão Europeia. (2023). *Erasmus+ Program Guide*. European Commission. [https://erasmus-plus.ec.europa.eu/sites/default/files/2023-04/ErasmusplusProgramme-Guide2023-v3\\_en.pdf](https://erasmus-plus.ec.europa.eu/sites/default/files/2023-04/ErasmusplusProgramme-Guide2023-v3_en.pdf)
- Daft, R. (2021). Fundamentals of Organization Structure. In *Organization: Theory and Design* (13th ed., pp. 92–133). Cengage.
- Dalbosco, T., Rosa, A., & Pisoni, K. (2016). Evolução histórica da Psicologia Organizacional e do Trabalho. *IX Mostra de Iniciação Científica e Extensão Comunitária*, 52–58. <https://doi.org/10.18256/978-85-99924-83-9>
- Dantas, C., & Louceiro, J. (2022a). *DESIRE Roadmap* (V1.0-IO3; p. 11). DESIRE. <https://drive.google.com/file/d/1HRxdECekZ9HjnMbseQ1u-UBBTplkPfrd/view>
- Dantas, C., & Louceiro, J. (2022b). *From demographic and climate change to holistic environments—The WHO and SHAFE models*. SPECTRUM STU. <https://drive.google.com/file/d/1Mp7lSoeCXvyTzARSSBjS2eAqmJq4zS5C/view>
- Dantas, C., & Louceiro, J. (2022c). From demographic change to holistic environments – WHO and SHAFE models. *Book of Abstracts of the International Conference*, 8–11.

- Dantas, C., Louceiro, J., & Machado, N. (2022). Smart against ageism: An overview of age discrimination in Portugal. *Magyar Gerontológia*, 14, 25–29. <https://doi.org/10.47225/mg/14/Kulonszam/12160>
- Dantas, C., Louceiro, J., Vieira, J., Van Staaldunen, W., Zanutto, O., & Mackiewicz, K. (2022). SHAFE Mapping on Social Innovation Ecosystems. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1), 118. <https://doi.org/10.3390/ijerph20010118>
- Dantas, C., Machado, N., & Louceiro, J. (2022). *Culture on Prescription: National Report Portugal*. Culture on Prescription. [https://culture-on-prescription.eu/wp-content/uploads/2023/04/COPE-PR1-PT-National-Report\\_Final-Version\\_ENVF.pdf](https://culture-on-prescription.eu/wp-content/uploads/2023/04/COPE-PR1-PT-National-Report_Final-Version_ENVF.pdf)
- Dantas, C., Van Staaldunen, W., Illario, M., & Spuru, L. (2021). Smart and inclusive environments for all—SHAFE explained. *Technium Social Sciences Journal*, 25, 630–638. <https://doi.org/10.47577/tssj.v25i1.4844>
- Dantas, C., van Staaldunen, W., Jegundo, A., Ganzarain, J., Van der Mark, M., Rodrigues, F., Illario, M., & De Luca, V. (2019). Smart Healthy Age-Friendly Environments – Policy Recommendations of the Thematic Network SHAFE. *Translational Medicine @ UniSa*, 19, 103–108. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6581501/>
- Dicionário Online Priberam de Português. (n.d.). *Racismo*. Retrieved 27 May 2023, from <https://dicionario.priberam.org/racismo>
- Digital Skills & Jobs Platform. (n.d.). Digital Skills & Job Platform. Retrieved 28 May 2023, from <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/organisations/shine-2-europe>
- Dudovskiy, J. (n.d.). *Applied Research*. Research-Methodology. Retrieved 6 May 2023, from <https://research-methodology.net/research-methodology/research-types/applied-research/>

- Essed, P. (1991). *Understanding Everyday Racism: An Interdisciplinary Theory*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483345239>
- Euronovia. (n.d.). *H2020: The difference between communication and dissemination*. Euronovia. Retrieved 28 May 2023, from <https://euronovia.eu/en/h2020-difference-communication-dissemination/>
- European Institute for Design and Disability. (2004). *The EIDD Stockholm Declaration*. [https://dfaeurope.eu/wordpress/wp-content/uploads/2014/05/stockholm-declaration\\_english.pdf](https://dfaeurope.eu/wordpress/wp-content/uploads/2014/05/stockholm-declaration_english.pdf)
- Fondation Tempus. (2023, January 1). *Dissemination of Erasmus+ project results – Erasmus*. Foundation Tempus. <https://erasmusplus.rs/dissemination-of-erasmus-projects-results/>
- Fragoso, A., & Fonseca, J. (2022). Combating Ageism through Adult Education and Learning. *Social Sciences*, 11(3), 110. <https://doi.org/10.3390/socsci11030110>
- Freire, P. (1996). *Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa*. Paz e Terra.
- Gertrudix, M., Rajas, M., Romero-Luis, J., & Carbonell-Alcocer, A. (2021). Scientific communication in the digital space: Actions for the dissemination of research projects under the H2020 program. *El Profesional de La Información*, 30(1), 1–13. <https://web.p.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=13866710&AN=149915382&h=1Ho9SWRXCd8XOI7ZEHobbvBu5rMjBBAAMEF2ti4V%2f5IV%2bpvjIKcfe6R0rapE7njPSOTxB54gMxayEpYzQ1ZbGA%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrlNotAuth&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authtype%3dcrawler%26jrnl%3d13866710%26AN%3d149915382>

- Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: What really matters: The transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103–120. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00373.x>
- Gürel, E. (2017). SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006. <https://doi.org/10.17719/jjsr.2017.1832>
- Helmchen, H. (2011). Ethical issues in naturalistic versus controlled trials. *Dialogues in Clinical Neuroscience*, 13(2), 173–182. <https://doi.org/10.31887/DCNS.2011.13.2/hhelmchen>
- ICONS, European Food Safety Authority, Cantaluppi, A., Brasolin, D., Folco, G., Michi, C., Harrington, R., Corsini, E., Monti, S., & Nemess, J. (2021). Catalogue of Communication Tools and Dissemination Guidelines: Benchmarking current practice in EU and Member State bodies. *EFSA Journal*, 19(4). <https://doi.org/10.2903/j.efsa.2021.e190402>
- Kunze, F., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences-a cross organizational study: AGE DIVERSITY, AGE DISCRIMINATION CLIMATE. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 264–290. <https://doi.org/10.1002/job.698>
- Lambert, E. G., Tewksbury, R., Otu, S. E., & Elechi, O. O. (2021). The Association of Organizational Justice with Job Satisfaction and Organizational Commitment among Nigerian Correctional Staff. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 65(2–3), 180–204. <https://doi.org/10.1177/0306624X20946926>
- Levy, S. R., Lytle, A., & Macdonald, J. (2022). The worldwide ageism crisis. *Journal of Social Issues*, 78(4), 743–768. <https://doi.org/10.1111/josi.12568>
- Liza, U. (2022, October 31). Applied Research: Definition, Types & Examples. *QuestionPro*. <https://www.questionpro.com/blog/applied-research/>

- Lourenço, P., Rebelo, T., & Dimas, I. D. (2020). Grupos nas Organizações: Funcionamento e eficácia. In *Psicossociologia das Organizações: Fundamentos e Aplicações* (A. Caetano, J. Neves, J. M. C. Ferreira, pp. 215–250). Sílabo.
- Manning, S. (2017). The rise of project network organizations: Building core teams and flexible partner pools for interorganizational projects. *Research Policy*, *46*(8), 1399–1415. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.06.005>
- Martins, M. A., Abreu, T., & Moura, L. (2020). PRÁXIS FREIREANA: DIÁLOGO, PESQUISA-AÇÃO E ESCOLA DEMOCRÁTICA. *Olhar de Professor*, *23*, 1–15. <https://doi.org/10.5212/OlharProfr.v.23.2020.16401.209209227954.0715>
- Martinsuo, M., & Ahola, T. (2022). Multi-project management in inter-organizational contexts. *International Journal of Project Management*, *40*(7), 813–826. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.09.003>
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, *26*(3), 322–341. <https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322>
- Mintzberg, H. (1995). Algumas questões associadas à Estrutura Simples. In *Estrutura e Dinâmica das Organizações* (pp. 341–343). Dom Quixote.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2015). *Human Resource Management*. Pearson.
- NET4Age-Friendly. (n.d.). *What is NET4Age-Friendly?* NET4Age-Friendly. Retrieved 25 June 2023, from <https://www.net4age.eu/what-net4age-friendly>
- Neumann, M., & Schulze, J. (2022). *Compêndio Resposta ao Idadismo*. Smart Against Ageism. <https://saa-game.eu/wp-content/uploads/2023/03/SAA-Compendium-PT.pdf>
- Oh, S., & Han, H. (2020). Facilitating organisational learning activities: Types of organisational culture and their influence on organisational learning and

- performance. *Knowledge Management Research & Practice*, 18(1), 1–15.  
<https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1538668>
- Organização Mundial de Saúde. (2007). *Global Age-friendly Cities: A Guide*. World Health Organization. <https://www.who.int/publications/i/item/9789241547307>
- Organização Mundial de Saúde. (2021). *Global Report on Ageism*. World Health Organization.  
<https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/340208/9789240016866-eng.pdf>
- Organização Mundial de Saúde. (2022). *A toolkit on how to implement social prescribing*. World Health Organization.  
<https://www.who.int/publications/i/item/9789290619765>
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento (Ed.). (2002). *Frascati manual 2002: Proposed standard practice for surveys on research and experimental development: the measurement of scientific and technological activities*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Parlamento Europeu. (2013). *Regulamento (UE) N.o 1296/2013 do Parlamento Europeu e do Conselho* (No. 347/238; pp. 239–252). Jornal Oficial da União Europeia.  
<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=pt&catId=1081>
- Polley, M., Bertotti, M., Kimberlee, L., Pilkington, K., & Refsum, C. (2017). *A review of the evidence assessing impact of social prescribing on healthcare demand and cost implications* (p. 8). University of Westminster.  
[https://www.researchgate.net/publication/318861473\\_A\\_review\\_of\\_the\\_evidence\\_assessing\\_impact\\_of\\_social\\_prescribing\\_on\\_healthcare\\_demand\\_and\\_cost\\_implications](https://www.researchgate.net/publication/318861473_A_review_of_the_evidence_assessing_impact_of_social_prescribing_on_healthcare_demand_and_cost_implications)
- Posthuma, R., & Guerrero, L. (2013). Age Stereotypes in the Workplace: Multidimensionality, Cross-Cultural Applications, and Directions for Future

Research. In *The SAGE Handbook of Aging, Work and Society* (John Field, Ronald J Burke, Cary L Cooper). SAGE.

Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK (R) Guide) (PMBOK® Guide) [7th Revised]* 1628256648, 9781628256642—EBIN.PUB. <https://ebin.pub/a-guide-to-the-project-management-body-of-knowledge-pmbok-r-guide-pmbok-guide-7th-revised-1628256648-9781628256642.html>

Rogell, L. (2020, October 18). *Psychology for Project Managers*. <https://www.projectsart.co.uk/role-of-the-project-manager/psychology-for-project-managers.php>

Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2015). Understanding and Improving Teamwork in Organizations: A Scientifically Based Practical Guide. *Human Resource Management, 54*(4), 599–622. <https://doi.org/10.1002/hrm.21628>

Schmid, B., & Adams, J. (2008). Motivation in Project Management: The Project Manager's Perspective. *Project Management Journal, 39*(2), 60–71. <https://doi.org/10.1002/pmj.20042>

Sherman, D. L., & Hamilton, Jeffrey W. (1994). Stereotypes. In *Handbook of Social Cognition* (2nd ed.). Psychology Press. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315807096-7/stereotypes-david-hamilton-jeffrey-sherman>

SHINE 2Europe. (n.d.-a). *Key areas*. SHINE 2Europe. Retrieved 28 May 2023, from <https://shine2.eu/key-areas/>

SHINE 2Europe. (n.d.-b). *Services*. SHINE 2Europe. Retrieved 28 May 2023, from <https://shine2.eu/services/>

Shippee, T. P., Wilkinson, L. R., Schafer, M. H., & Shippee, N. D. (2019). Long-Term Effects of Age Discrimination on Mental Health: The Role of Perceived Financial Strain.

*The Journals of Gerontology: Series B*, 74(4), 664–674.  
<https://doi.org/10.1093/geronb/gbx017>

Smart for Democracy and Diversity. (2023). *Fighting racism and discrimination: Recommendations for political decision-makers, associations, and lobby-groups*. SDD. [https://sdd-game.eu/wp-content/uploads/2023/05/SDD\\_Policy\\_Recommendations\\_EN.pdf](https://sdd-game.eu/wp-content/uploads/2023/05/SDD_Policy_Recommendations_EN.pdf)

Townsend, A. M., DeMarie, S. M., & Hendrickson, A. R. (1998). Virtual teams: Technology and the workplace of the future. *Academy of Management Perspectives*, 12(3), 17–29. <https://doi.org/10.5465/ame.1998.1109047>

Truijens, F. L., Cornelis, S., Desmet, M., De Smet, M. M., & Meganck, R. (2019). Validity Beyond Measurement: Why Psychometric Validity Is Insufficient for Valid Psychotherapy Research. *Frontiers in Psychology*, 10, 532. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00532>

UNECE. (2019). *Combating ageism in the world of work*. UNECE. [https://unece.org/DAM/pau/age/Policy\\_briefs/ECE-WG1-30.pdf](https://unece.org/DAM/pau/age/Policy_briefs/ECE-WG1-30.pdf)

US Bureau Statistics. (2019). *Labor Force Statistics from the Current Population Survey*. US Bureau Statistics. [https://www.bls.gov/web/empsit/cpsee\\_e16.htm](https://www.bls.gov/web/empsit/cpsee_e16.htm)

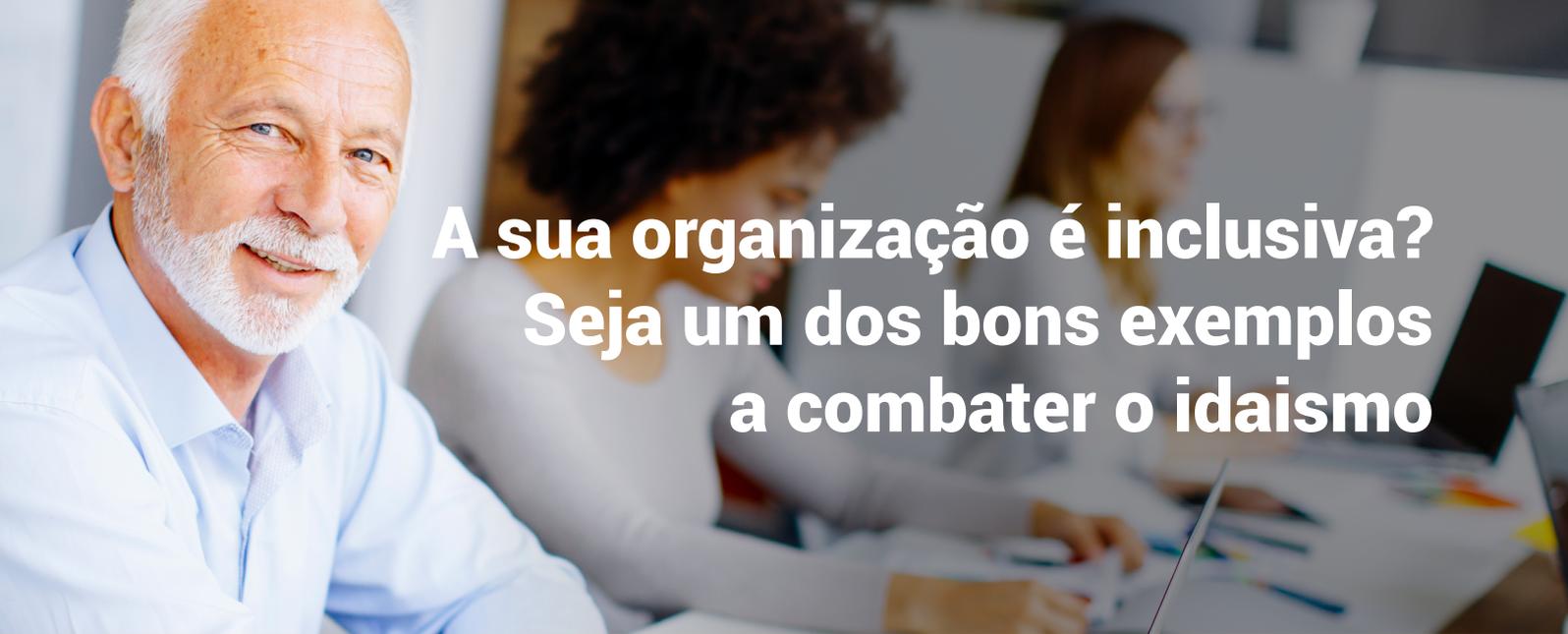
Van Staalduinen, W., Dantas, C., Van Hoof, J., & Klimczuk, A. (2021). Building Smart Healthy Inclusive Environments for All Ages with Citizens. In I. M. Pires, S. Spinsante, E. Zdravevski, & P. Lameski (Eds.), *Smart Objects and Technologies for Social Good* (Vol. 401, pp. 255–263). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-91421-9\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-030-91421-9_19)

Viitasalo, N., & Nätti, J. (2015). Perceived Age Discrimination at Work and Subsequent Long-Term Sickness Absence Among Finnish Employees. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 57(7), 801–805. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000468>

- Von Humboldt, S., Miguel, I., Valentim, J. P., Costa, A., Low, G., & Leal, I. (2022). Is age an issue? Psychosocial differences in perceived older workers' work (un)adaptability, effectiveness, and workplace age discrimination. *Educational Gerontology*, 1–13. <https://doi.org/10.1080/03601277.2022.2156657>
- Voss, P., Bodner, E., & Rothermund, K. (2018). Ageism: The Relationship between Age Stereotypes and Age Discrimination. In L. Ayalon & C. Tesch-Römer (Eds.), *Contemporary Perspectives on Ageism* (Vol. 19, pp. 11–31). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-73820-8\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-73820-8_2)
- Whyte, A., & O'Kelly, C. (2022). *Compendium Health Promotion through Cultural Learning Experiences*. Culture on Prescription. <https://culture-on-prescription.eu/wp-content/uploads/2023/04/CoP-Compendium-EN.pdf>

## Anexo 1

Folheto Informativo – Idadismo em Contexto Laboral (páginas seguintes).



# A sua organização é inclusiva? Seja um dos bons exemplos a combater o idadismo

**IDADISMO**  
=  
**discriminação  
baseada na idade**

Estereótipos (pensamentos), preconceitos (sentimentos) e discriminação (comportamento) contra pessoas devido à sua idade<sup>[1]</sup>

Pode verificar-se a nível institucional, interpessoal ou pode ser autodirigido, podendo ainda ser implícito ou explícito<sup>[1]</sup>.

O idadismo afeta todas as esferas da sociedade, desde a vida social à comunicação social, passando pelo trabalho e as relações laborais. Nas empresas e organizações, o idadismo traz consequências negativas para os trabalhadores, estando associado a níveis mais elevados de depressão e doenças de longa duração<sup>[2]</sup>, mas também para o próprio funcionamento das organizações, já que está relacionado com taxas mais altas de absentismo, diminuição da produtividade, entre outros<sup>[1]</sup>.

**O idadismo entrou oficialmente no Dicionário da Língua Portuguesa a 13 de abril de 2023 e é definido como “atitude preconceituosa e discriminatória com base na idade, sobretudo em relação a pessoas idosas”<sup>[3]</sup>.**

## **O IDADISMO É A FORMA MAIS PREVALENTE DE DISCRIMINAÇÃO NA EUROPA**

Afeta, potencialmente, todas as pessoas, ao contrário do racismo ou do sexismo. A nível individual, o idadismo tem impacto na saúde e no bem-estar, afetando-os negativamente, podendo reduzir a esperança média de vida até sete anos e meio<sup>[4]</sup>

Apesar disso, há poucas iniciativas para lidar com este fenómeno, seja ao nível da sociedade civil, organizações ou até dos órgãos de soberania.



## Contexto laboral

O envelhecimento da população, que resultou no aumento da idade da reforma, fez com que atualmente existam várias gerações a trabalhar em simultâneo nas mesmas organizações.

Desde 1983, em Portugal, o número de trabalhadores com 24 anos ou menos diminuiu 23.6%; no entanto, o número de pessoas ativas entre os 55 e os 64 anos aumentou 16,5% [5].

## O que é o IDADISMO NO CONTEXTO LABORAL?

- Crenças e expectativas depositadas nos trabalhadores, tendo por base a sua idade [6];
- Afeta as pessoas mais velhas e as mais novas – p. ex. um supervisor assume que um trabalhador não consegue desempenhar uma função por ser demasiado jovem, ou não o inclui numa formação sobre uma nova tarefa relacionada com tecnologia, por causa da sua idade avançada.

O idadismo priva as organizações de usar o potencial dos trabalhadores mais velhos [7], diminui a satisfação laboral e o comprometimento organizacional [8], aumenta o absentismo e a conflitualidade e leva a uma redução do desempenho e da produtividade geral [9].

## Reconhece estes ESTEREÓTIPOS se pensar em si ou na sua organização/empresa [7]?

- Os trabalhadores mais velhos têm um desempenho inferior, menos capacidades e são menos motivados e produtivos
- Os trabalhadores mais velhos são mais difíceis de formar, menos flexíveis e adaptáveis;
- Os trabalhadores mais velhos têm uma menor capacidade de aprendizagem e um menor potencial de desenvolvimento profissional
- Os trabalhadores mais velhos são mais dispendiosos e utilizam mais as prestações sociais.

**Se sim, lembre-se** que o idadismo no local de trabalho é preditor de **pior estado de saúde global** e **estados depressivos**, bem como **doença prolongada**, que pode ser provocada ou aumentada pelo stress associado à discriminação, resultando em períodos longos de ausência [1].



# Estratégias para reduzir a discriminação ligada à idade nas empresas e organizações.

A não discriminação em função da idade é garantida por lei, nomeadamente na Declaração Universal dos Direitos Humanos, Constituição da República Portuguesa e Código de Trabalho.

Vamos trabalhar juntos para tornar as organizações **MAIS INCLUSIVAS!**

## TORNAR OS LOCAIS DE TRABALHO ADAPTADOS E INCLUSIVOS

- Áreas de trabalho mais ergonómicas
- Estratégias de recrutamento específicas
- Regimes de compensação mais adaptados
- Maior flexibilidade no horário e local de trabalho

## COMBINAR DIFERENTES IDADES

Exemplos de programas que fomentem o contacto entre gerações:

A tutoria envolve a nomeação de um trabalhador mais experiente para atuar como mentor, orientador ou guia de um trabalhador mais jovem, sendo responsável por apoiá-lo e dar feedback. É um processo de partilha de conhecimentos e experiências com um colega de diferente idade e experiência<sup>[10]</sup>.

*Job sharing* é um acordo de partilha onde um trabalho a tempo inteiro é dividido entre dois indivíduos em tempo parcial, cada um com responsabilidade pelo sucesso do trabalho total. O *job sharing* permite que dois funcionários partilhem as responsabilidades de um cargo, normalmente com um salário proporcional<sup>[11]</sup>.

## ACESSO A FORMAÇÃO E EDUCAÇÃO

- A sociedade deve fomentar a aprendizagem ao longo da vida
- O empregador deve incentivar a integração dos trabalhadores mais velhos nos planos de Formação e Desenvolvimento
  - A educação deve ter um cariz informal ou não-formal, numa lógica de Educação de Adultos e não apenas de treino de competências profissionais
  - As organizações podem implementar formação destinada especificamente a desmistificar estereótipos, não só ligados à idade, mas género, etnia, orientação sexual, entre outros.

# ESTABELECER UMA POLÍTICA ANTIDISCRIMINAÇÃO

Deve ser feita uma revisão crítica dos procedimentos e políticas da empresa, de forma a garantir que estes sejam mais acessíveis. Por exemplo, é importante monitorizar as discrepâncias nas idades dos trabalhadores, especialmente nas novas contratações, para confirmar que não está a haver enviesamentos devido à idade. É fundamental apostar numa boa equipa de Recursos Humanos, formada para este fim e, p. ex., nomear um “Provedor de Justiça” na organização.

## POLÍTICAS DE GESTÃO DA IDADE

A Gestão da Idade (age management) é uma abordagem holística à gestão dos Recursos Humanos que tem em conta todos os grupos etários que se movem no setor laboral, bem como as relações intergeracionais entre estes [4].

### Tem oito dimensões-chave:

- Recrutamento
- Educação, formação e aprendizagem ao longo da vida
- Desenvolvimento da carreira
- Práticas flexíveis de horário de trabalho
- Promoção da saúde no local de trabalho
- Readaptação dos trabalhadores mais velhos
- Saída do emprego e transição para a reforma
- Abordagens compreensivas [12]



Imagem inspirada em "Gestão da Idade": Agência Europeia para a Saúde e Segurança no Trabalho

### FICHA TÉCNICA

Juliana Louceiro, Carina Dantas

SHINE 2Europe

Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra

2023



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] Organização Mundial de Saúde, Global Report on Ageism. Geneve: World Health Organization, 2021. [Online]. Available: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/340208/9789240016866-eng.pdf>

[2] N. Viitasalo and J. Nätti, 'Perceived Age Discrimination at Work and Subsequent Long-Term Sickness Absence Among Finnish Employees', *J. Occup. Environ. Med.*, vol. 57, no. 7, pp. 801–805, Jul. 2015, doi: 10.1097/JOM.0000000000000468.

[3] Porto Editora, 'Idadismo', Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa sem Acordo. Porto Editora, Porto. Accessed: Jun. 17, 2023. [Online]. Available: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa-ao/idadismo>

[4] UNECE, 'Combating ageism in the world of work'. UNECE, 2019. [Online]. Available: [https://unece.org/DAM/pau/age/Policy\\_briefs/ECE-WG1-30.pdf](https://unece.org/DAM/pau/age/Policy_briefs/ECE-WG1-30.pdf)

[5] Pordata, 'Portugal: Taxa de emprego: total e por grupo etário', Pordata | Estatísticas sobre Portugal e Europa, Jun. 02, 2023. [https://www.pordata.pt/portugal/taxa+de+emprego+total+e+por+grupo+etario+\(percentagem\)-1318](https://www.pordata.pt/portugal/taxa+de+emprego+total+e+por+grupo+etario+(percentagem)-1318) (accessed Jun. 25, 2023).

[6] D. L. Sherman and Hamilton Jeffrey W., 'Stereotypes', in *Handbook of Social Cognition*, 2nd ed. Psychology Press, 1994. [Online]. Available: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315807096-7/stereotypes-david-hamilton-jeffrey-sherman>

[7] R. Posthuma and L. Guerrero, 'Age Stereotypes in the Workplace: Multidimensionality, Cross-Cultural Applications, and Directions for Future Research', in *The SAGE Handbook of Aging, Work and Society*, John Field, Ronald J. Burke, Cary L. Cooper. SAGE, 2013.

[8] F. Kunze, S. A. Boehm, and H. Bruch, 'Age diversity, age discrimination climate and performance consequences—a cross organizational study: AGE DIVERSITY, AGE DISCRIMINATION CLIMATE', *J. Organ. Behav.*, vol. 32, no. 2, pp. 264–290, Feb. 2011, doi: 10.1002/job.698.

[9] P. Voss, E. Bodner, and K. Rothermund, 'Ageism: The Relationship between Age Stereotypes and Age Discrimination', in *Contemporary Perspectives on Ageism*, L. Ayalon and C. Tesch-Römer, Eds., in *International Perspectives on Aging*, vol. 19. Cham: Springer International Publishing, 2018, pp. 11–31. doi: 10.1007/978-3-319-73820-8\_2.

[10] What is Human Resource, 'What Is Mentoring?', What is Human Resource. <https://www.whatishumanresource.com/mentoring> (accessed Jun. 18, 2023).

[11] Duke University, 'Job Sharing', Duke Human Resources. <https://hr.duke.edu/benefits/family-friendly/flexible-work-options/job-sharing> (accessed Jun. 18, 2023).

[12] Agência Europeia para a Saúde e Segurança no Trabalho, 'Recrutamento, desenvolvimento da carreira e reconversão | All ages eguide'. <https://eguides.osha.europa.eu/all-ages/PT-pt/recrutamento-desenvolvimento-da-carreira-e-reconversao> (accessed Jun. 18, 2023).