



# Guia prático sobre o bem-estar do pessoal responsável pelos processos de asilo e acolhimento

Parte I:  
Normas e políticas

*Guias práticos da EASO*

Setembro de 2021





# **Guia prático sobre o bem-estar do pessoal responsável pelos processos de asilo e acolhimento**

**Parte I:  
Normas e políticas**

*Guias práticos da EASO*

**Setembro de 2021**

#### Declaração de exoneração de responsabilidade

A presente tradução não foi revista pelas autoridades nacionais competentes. Se considerar que a tradução não é conforme com a terminologia relevante a nível nacional, queira contactar a [EASO](#).



Manuscrito terminado em agosto de 2021.

A Agência da União Europeia para o Asilo (EASO), ou qualquer pessoa agindo em seu nome, não pode ser responsabilizada pela utilização que possa ser dada às informações abaixo apresentadas.

Luxemburgo: Serviço das Publicações da União Europeia, 2022

Print	ISBN 978-92-9487-527-3	doi:10.2847/556912	BZ-02-20-083-PT-C
PDF	ISBN 978-92-9487-505-1	doi:10.2847/33388	BZ-02-20-083-PT-N

© Agência da União Europeia para o Asilo, 2021.

Reprodução autorizada mediante indicação da fonte. É necessário obter autorização junto dos detentores dos direitos de autor para a utilização ou reprodução de fotografias ou outro material que não esteja protegido pelos direitos de autor da EASO.

# AGRADECIMENTOS

*O Guia prático sobre o bem-estar do pessoal responsável pelos processos de asilo e acolhimento* da Agência da União Europeia para o Asilo (EASO) foi concluído graças ao esforço e à experiência dos peritos da rede de peritos em vulnerabilidade da EASO designados pelos pontos de contacto nacionais para participar no grupo de trabalho sobre o bem-estar do pessoal formado pela Agência. Deram o seu contributo os peritos da Bélgica (Agência Federal para o Acolhimento de Requerentes de Asilo), da Alemanha (Serviço Federal para as Migrações e os Refugiados), da Grécia (Conselho Dinamarquês para os Refugiados), dos Países Baixos (Agência Central para o Acolhimento de Requerentes de Asilo) e da Roménia (Ministério dos Assuntos Internos).

A equipa da EASO para as questões de vulnerabilidade gostaria também de agradecer o apoio que recebeu dos membros do pessoal que trabalham nas operações e dos psicólogos que apoiam as operações da EASO na Grécia.

Gostaríamos de expressar a nossa gratidão ao Alto-Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados, assim como à Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho, que constituíram o grupo de referência para o presente guia e deram um contributo útil e construtivo para melhorar o projeto inicial.

Os nossos agradecimentos também aos membros do Fórum Consultivo da EASO pelas observações apresentadas e aos membros da rede de peritos em vulnerabilidade da EASO por partilharem as suas perceções.

# SOBRE O GUIA

**Por que razão foi criado este guia?** A Agência da União Europeia para o Asilo (EASO) tem por missão apoiar os Estados-Membros da União Europeia e os países associados (países da UE+), fornecendo-lhes, entre outros, formação comum, normas de qualidade comuns e informações comuns sobre os países de origem. Para concretizar o seu objetivo global de ajudar os países da UE+ na aplicação de normas comuns e processos de elevada qualidade no quadro do Sistema Europeu Comum de Asilo, a EASO desenvolve instrumentos práticos e orientações comuns.

O presente guia sobre o bem-estar do pessoal foi elaborado na sequência de um pedido da rede de peritos em vulnerabilidade da EASO. Foi reconhecido que trabalhar no domínio do asilo e acolhimento tem repercussões no bem-estar geral dos gestores e das suas equipas. As autoridades referiram a necessidade de orientações sobre a melhor forma de integrar medidas para o bem-estar do pessoal nas atividades em curso e no apoio prestado.

**Como foi elaborado este guia?** A elaboração do presente guia começou com um exercício de levantamento nos países da UE+ para conhecer as necessidades dos agentes de primeira linha que trabalham no domínio do asilo e acolhimento e para compreender as boas práticas existentes que podem ser melhoradas. As conclusões do exercício de levantamento constituíram a base para a elaboração do presente guia. Os peritos dos Estados-Membros prestaram apoio no desenvolvimento dos conteúdos e o processo de redação foi coordenado pela EASO. Antes da finalização do guia, foi realizada uma consulta a peritos em bem-estar do pessoal, tendo a rede de peritos em vulnerabilidade da EASO procedido à sua revisão.

**Quem deve utilizar este guia?** O presente guia destina-se sobretudo aos gestores das autoridades responsáveis pelo asilo e acolhimento. No entanto, algumas partes do presente guia são úteis para os departamentos de recursos humanos, para os agentes de primeira linha, para os especialistas internos e externos e para as organizações da sociedade civil.

**Como utilizar este guia?** Este guia compreende três partes independentes, embora complementares. A **parte I, «Normas e políticas»**, centra-se na forma como as autoridades devem desenvolver uma estratégia de bem-estar do pessoal quando não tenham ainda uma estratégia em vigor; para esse fim, inclui propostas de normas e indicadores. A **parte II, «Instrumentária de bem-estar do pessoal»**, descreve em pormenor todos os instrumentos práticos identificados como boas práticas que já estão implementados em certos países da UE+. A **parte III, «Acompanhamento e avaliação»**, prevê um mecanismo de acompanhamento e avaliação para coadjuvar as autoridades na utilização de instrumentos de acompanhamento dos progressos obtidos com as

medidas aplicadas, de uma forma simples. O presente documento de orientação visa complementar, e não substituir, as políticas e estratégias locais centradas no bem-estar do pessoal utilizadas pelas autoridades dos países da UE+.

**De que forma se articula este guia com a legislação e as práticas nacionais?** O presente guia é um instrumento de convergência indicativo e não é juridicamente vinculativo. Reflete as boas práticas partilhadas pelos países da UE+ e respetivos peritos, que foram traduzidas em normas para orientar as autoridades nos seus esforços em matéria de bem-estar do pessoal.

**Contacte-nos.** Se tiver quaisquer dúvidas ou observações sobre o presente documento, contacte a equipa da EASO para as questões de vulnerabilidade através do seguinte endereço de correio eletrónico: [vulnerablegroups@euaa.europa.eu](mailto:vulnerablegroups@euaa.europa.eu).

# ÍNDICE

Agradecimentos	3
Sobre o guia	4
Abreviaturas	7
Contexto	8
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
1.1. Por que razão é importante dedicar atenção ao bem-estar do pessoal?	14
1.2. Principais grupos-alvo e como utilizar este guia prático	15
1.3. Quadro jurídico	16
<b>2. DESENVOLVIMENTO DE POLÍTICAS DE BEM-ESTAR DO PESSOAL</b>	<b>20</b>
2.1. Normas da política de bem-estar do pessoal	22
2.2. Estratégia de bem-estar do pessoal	33
2.3. Plano de ação para o bem-estar do pessoal	35
<b>3. VISÃO GERAL DAS MEDIDAS DE BEM-ESTAR DO PESSOAL</b>	<b>38</b>
<b>4. PRESTAÇÃO DE INFORMAÇÕES</b>	<b>50</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>54</b>
Anexo 1. Definições	55
Anexo 2. Normas relativas ao bem-estar do pessoal	59
Anexo 3. Modelo de estratégia de bem-estar do pessoal	60
Anexo 4. Plano de ação para o bem-estar do pessoal e modelos de avaliação dos riscos	63
Anexo 5. Mensagens no domínio do bem-estar do pessoal	66
Anexo 6. Modelo de grelha de entrevistas de recrutamento	69



# ABREVIATURAS

<b>DCA (reformulação)</b>	Diretiva 2011/95/UE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 13 de dezembro de 2011, que estabelece normas relativas às condições a preencher pelos nacionais de países terceiros ou por apátridas para poderem beneficiar de proteção internacional, a um estatuto uniforme para refugiados ou pessoas elegíveis para proteção subsidiária e ao conteúdo da proteção concedida (reformulação)
<b>Estado-Membro</b>	Estado-Membro da União Europeia
<b>EASO</b>	Agência da União Europeia para o Asilo
<b>EU-OSHA</b>	Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho
<b>NBP</b>	Norma relativa ao bem-estar do pessoal
<b>Países da UE+</b>	Estados-Membros da União Europeia e países associados
<b>PON</b>	Procedimento operacional normalizado
<b>RH</b>	Recursos humanos
<b>TFUE</b>	Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia
<b>UE</b>	União Europeia

# CONTEXTO

A investigação académica <sup>(1)</sup> efetuada sobre este tema e as reuniões da Agência da União Europeia para o Asilo (EASO) realizadas com o pessoal no terreno indicam que os profissionais que trabalham nos domínios da ajuda humanitária e do asilo estão mais sujeitos a sofrer de depressão, de ansiedade ou de síndrome do esgotamento profissional do que as pessoas que trabalham noutros contextos. As razões apontadas incluem o facto de o trabalho ser particularmente exigente devido à falta de recursos, à exposição ao sofrimento da população com que trabalham e à precariedade laboral, que constituem fatores que podem afetar negativamente o bem-estar. No início de 2019, por ocasião da reunião anual da rede de peritos em vulnerabilidade da EASO, os pontos de contacto nacionais desta rede pediram à EASO que partilhasse boas práticas em matéria de autocuidado e bem-estar do pessoal existentes a nível europeu. Numa primeira etapa, a EASO enviou um inquérito aos pontos de contacto nacionais dos Estados-Membros da União Europeia e dos países associados (países da UE+) membros das redes da EASO para os processos de asilo e acolhimento, bem como à rede de peritos em vulnerabilidade do EASO. O inquérito tinha por objetivo recolher informação sobre os esforços desenvolvidos pelas autoridades e pelas organizações da sociedade civil no domínio do bem-estar do pessoal. Em dezembro de 2019, um relatório de levantamento <sup>(2)</sup> das práticas atualmente utilizadas e das necessidades e lacunas identificadas pelos inquiridos foi coligido e partilhado com as três redes do EASO.

Um dos principais ensinamentos retirados do exercício de levantamento foi que os fatores de *stress* crónicos relacionados com o trabalho, quando não geridos, podem conduzir a alterações na atitude do pessoal, afetar as suas crenças e os seus estados emocionais e ter consequências no seu bem-estar físico. Tal é particularmente evidente na forma como o pessoal se sente quando é exposto a períodos prolongados de *stress*. A exposição a períodos prolongados de *stress* conduz a um aumento das alterações de humor, a sentimentos de irritação e falta de motivação para trabalhar, conforme comunicado pelos inquiridos no inquérito lançado pela EASO em 2019.

---

<sup>(1)</sup> Solanki, H., *Mindfulness and Wellbeing — Mental Health and Humanitarian Aid Workers: A Shift of Emphasis from Treatment to Prevention*, Action Against Hunger, Londres, 2015; Antares Foundation, *Managing stress in humanitarian workers — Guidelines for good practice*, 2012.

<sup>(2)</sup> No total, participaram no inquérito 23 países, 21 dos quais Estados-Membros da UE. Foram recebidos ainda contributos da Noruega e da Sérvia. Participaram, no total, 89 pessoas. Entre os principais fatores de *stress* referidos pelos agentes de primeira linha contam-se a exposição diária a conteúdos traumáticos, uma elevada carga de trabalho e baixos salários. Os gestores, por seu lado, consideraram o elevado nível de burocracia, a falta de estrutura no trabalho e a precariedade laboral, entre outros, os principais motivos causadores de *stress*. As conclusões indicam que os participantes constataram alterações na forma como se sentiam, se comportavam e agiam, tanto no trabalho como na sua vida privada.

No cômputo geral, o inquérito revelou a necessidade de melhorar os seguintes domínios no âmbito dos contextos de trabalho **para prevenir os riscos** de problemas de saúde (físicos e mentais) para os trabalhadores:

- o compromisso e a sensibilização da direção em relação ao **dever de diligência** e à importância de um apoio contínuo ao pessoal durante todo o ciclo de destacamento/emprego,
- o reforço das atividades prévias à contratação (por exemplo, o **exame médico e psicológico** de todos os membros do pessoal),
- a **disponibilidade de acesso** a informações claras sobre **políticas e atividades** relacionadas com o bem-estar do pessoal.

Por último, é essencial dar resposta às pressões presentes no contexto de trabalho relacionadas com a forma como a **migração** é atualmente percecionada na Europa. As conclusões mostram que se devem ter em conta as narrativas, frequentemente bastante negativas, sobre o tema aquando da avaliação e satisfação das necessidades de bem-estar dos gestores e dos agentes de primeira linha.

Durante o ano de 2020, a EASO, em conjunto com peritos da **Bélgica**, da **Alemanha**, da **Grécia**, dos **Países Baixos** e da **Roménia**, elaborou este guia prático integrando as conclusões do exercício de levantamento inicial realizado em 2019. Este guia compreende **três partes independentes**, tendo por objetivo apoiar as autoridades responsáveis pelo asilo e o acolhimento nos seus esforços para garantir o bem-estar do pessoal.



# 1. INTRODUÇÃO

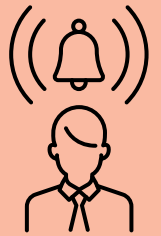
Este guia centra-se no trabalho operacional no quadro do asilo que, pela sua própria natureza, requer ambientes de trabalho específicos. As pessoas que trabalham em locais de trabalho no contexto do asilo (como os agentes responsáveis pelos processos, os gestores dos fluxos de trabalho, os agentes responsáveis pelo registo, os agentes responsáveis pelo acolhimento e os chefes de equipa) enfrentam, muitas vezes, condições físicas e psicológicas difíceis, sob vários pontos de vista. São exemplos de desafios a elevada carga de trabalho constante, o ambiente de trabalho frequentemente imprevisível devido às sucessivas alterações no número de chegadas de requerentes de proteção internacional, a exposição a pessoas que sofreram traumas e, em alguns casos, a falta de recursos para lidar com as tarefas diárias.

Para efeitos do presente guia prático, estes fatores de risco podem ser classificados em **duas** categorias principais <sup>(3)</sup>.

- Os **fatores de risco** que afetam os **agentes de primeira linha** que trabalham diretamente com os requerentes de proteção internacional. Estes fatores de risco conduzem, potencialmente, a traumas vicários. Afetam, por exemplo, os agentes responsáveis pelos processos que ouvem os relatos de experiências traumatizantes dos requerentes e os agentes responsáveis pelo acolhimento que trabalham diariamente com pessoas traumatizadas.
- Os **fatores de stress** <sup>(4)</sup> que podem afetar **equipas inteiras**. Os fatores de *stress* podem conduzir à síndrome do esgotamento profissional, uma vez que um ambiente de trabalho de tensão prolongada pode afetar o bem-estar dos membros do pessoal, desde os agentes de primeira linha aos gestores.

É importante salientar que as pessoas que fazem este tipo de trabalho são pessoas fortemente empenhadas no apoio a quem necessita de proteção internacional quando chega à Europa. Vão trabalhar todos os dias porque o trabalho tem um propósito e têm satisfação em trabalhar em organizações na área do asilo e migração. Além disso, apesar dos desafios inerentes, muitos são os que consideram que este trabalho é altamente gratificante.

O objetivo deste guia prático é, por conseguinte, **apoiar os gestores na prevenção, redução e gestão da tensão** do pessoal que trabalha no contexto do asilo. A tensão profissional e os riscos para a saúde associados (físicos e psicológicos) são uma situação comum a todas as organizações. A tensão profissional resulta muitas vezes da



<sup>(3)</sup> Este guia prático não se centra nos riscos de segurança e proteção relacionados com o contexto de trabalho, como os acidentes e outras preocupações de proteção imprevistas devido a falta de planeamento ou manutenção dos espaços de escritório, dos veículos do gabinete ou similares.

<sup>(4)</sup> Ver também Leka, S., Griffiths, A. e Cox, T., capítulo 5.1, «Assessing risks at work», *Work, Organisation & Stress*, Organização Mundial da Saúde, Genebra, 2004, p. 10: «O *stress* no trabalho pode ser controlado eficazmente mediante a aplicação de uma abordagem de gestão dos riscos, tal como já acontece, com bons resultados, com outros grandes problemas de saúde e segurança. A abordagem de gestão dos riscos avalia os possíveis riscos presentes no ambiente de trabalho que podem representar perigos existentes e causar danos aos trabalhadores. Entende-se por “perigo” um evento ou uma situação suscetível de causar danos. O termo “danos” refere-se à degradação da saúde física ou psicológica. Entende-se por “causas de *stress*” os perigos relacionados com a conceção e a gestão dos processos de trabalho e das condições de trabalho, sendo que tais perigos podem ser geridos e os seus efeitos controlados da mesma forma que os outros perigos.»

**incapacidade de lidar com o stress e com a pressão** no local de trabalho. Pode afetar tanto os membros do pessoal individualmente como a organização no seu todo <sup>(5)</sup>.

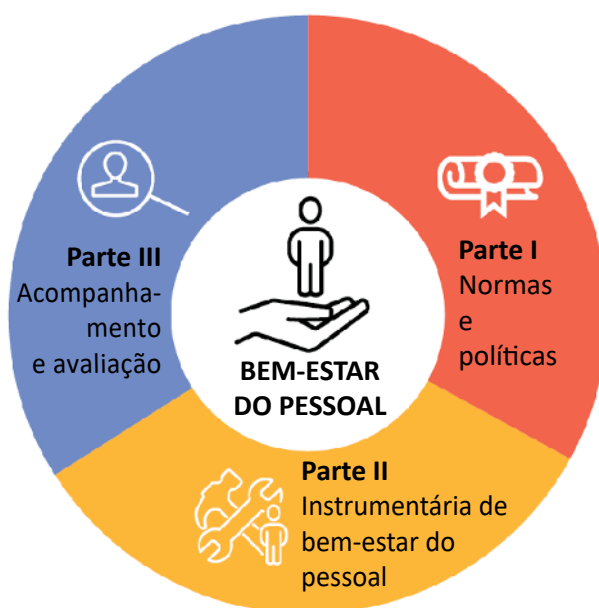
Ao mesmo tempo, a criação de uma cultura de apoio e de compreensão dentro da organização ou autoridade terá um impacto positivo no sentimento subjetivo de bem-estar dos membros do pessoal, bem como na sua eficiência <sup>(6)</sup>.

*O Guia prático sobre o bem-estar do pessoal responsável pelos processos de asilo e acolhimento* da EASO é constituído por três partes interligadas que se complementam entre si para alcançar um impacto a longo prazo no bem-estar do pessoal. As três partes do guia podem ser utilizadas conjuntamente ou como instrumentos autónomos, em função das necessidades da autoridade responsável pelo asilo ou acolhimento. O guia propõe uma abordagem holística do bem-estar do pessoal segundo três eixos. Dá atenção, em particular, ao estabelecimento de normas e ao desenvolvimento de políticas (parte I), à escolha e aplicação de instrumentos práticos (parte II) e à implementação de mecanismos de acompanhamento e avaliação (parte III), a fim de garantir um alinhamento permanente das políticas de bem-estar do pessoal às suas necessidades. As intervenções são concebidas de forma participativa e em função das avaliações das necessidades e dos riscos.

---

<sup>(5)</sup> Mezomo, D. S. e de Oliveira, T. S., «Stress prevention and management program for public security professionals», em Rossi, A. M., Meurs, J. A. e Perrewé P. L. (editores), *Stress and Quality of Working Life — Interpersonal and Occupational-Based Stress*, Information Age Publishing Inc., Charlotte, CN, 2016, p. 166.

<sup>(6)</sup> Ver também a investigação realizada por Hart, P. M. e Cotter, P., «Occupational Wellbeing and Performance: A Review of Organisational Health Research», *Australian Psychologist*, vol. 38, n.º 2, 2003, p. 118-127.

**FIGURA 1. Abordagem holística do bem-estar do pessoal**

A **parte I, «Normas e políticas»**, propõe **oito normas** para orientar a elaboração, aplicação e avaliação de políticas no domínio do bem-estar do pessoal em ambientes de trabalho de asilo e acolhimento dos países da UE+. Estas normas estão associadas aos critérios de referência da qualidade (CRQ), aos indicadores e às atividades recomendadas que as autoridades podem utilizar para agilizar o bem-estar do pessoal nos seus departamentos. São fornecidas recomendações sobre como elaborar uma estratégia de bem-estar do pessoal como base para o desenvolvimento e a aplicação de uma política de bem-estar do pessoal que garanta o seu bem-estar. O **principal grupo-alvo** da parte I são os **departamentos de gestão e recursos humanos (RH)**.

A **parte II, «Instrumentária de bem-estar do pessoal»**, propõe um vasto leque de instrumentos práticos, exercícios e propostas de formação no domínio das competências sociais, dirigidos aos gestores e aos agentes de primeira linha, bem como aos especialistas internos e externos, para dar cumprimento às normas relativas ao bem-estar do pessoal apresentadas na parte I. A lista de instrumentos, exercícios e atividades de reforço de capacidades recomendados, incluindo as atividades de autocuidado, não é exaustiva, mas apresenta boas práticas partilhadas pelos peritos dos Estados-Membros. O **principal grupo-alvo** da parte II engloba **todos os membros do pessoal que trabalham no domínio do asilo e acolhimento**: o pessoal de gestão e de RH, as equipas responsáveis pela gestão dos incidentes críticos e o pessoal envolvido no reforço de capacidades a nível interno. Inclui também os especialistas que apoiam os esforços em matéria de bem-estar do pessoal no âmbito das equipas que trabalham para as autoridades responsáveis pelo asilo e acolhimento.

A **parte III, «Acompanhamento e avaliação»**, recomenda medidas a aplicar para avaliar se as medidas introduzidas influenciam favoravelmente o bem-estar do pessoal e de que forma. O **principal grupo-alvo** da parte III consiste nos **membros do pessoal de uma autoridade responsável pelo asilo e o acolhimento incumbidos do acompanhamento**

**e da comunicação de informações.** Os ensinamentos retirados na sequência do acompanhamento facultarão informações à direção sobre as necessidades de ajustamento para alcançar a eficácia global.

Com base nas definições fornecidas pela Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA), por outros organismos da UE e por fontes académicas, as três partes do *Guia prático sobre o bem-estar do pessoal responsável pelos processos de asilo e acolhimento* da EASO utilizam vários termos relacionados com o bem-estar do pessoal, incluindo «bem-estar», «stress» e «síndrome do esgotamento profissional». Para obter mais informações sobre a terminologia utilizada nas três partes do presente guia, consulte-se o anexo 1, «Definições».

## 1.1. POR QUE RAZÃO É IMPORTANTE DEDICAR ATENÇÃO AO BEM-ESTAR DO PESSOAL?

Em 2017, a Comissão Europeia adotou uma importante comunicação sobre saúde e segurança no trabalho <sup>(8)</sup>, que destacou a importância da prevenção de riscos psicossociais e de doenças musculoesqueléticas. Os trabalhadores europeus referem estas duas questões como as principais causas de problemas de saúde relacionados com o trabalho. Um guia prático <sup>(9)</sup> publicado pela EU-OSHA em 2017 descreve em pormenor e aborda estas duas questões <sup>(10)</sup>.

No contexto do asilo e acolhimento, a higiene, os incidentes violentos nas instalações de acolhimento, as situações de entrevista com um elevado nível de exigência emocional e a falta de recursos são potenciais fatores que afetam o bem-estar individual do pessoal. Conforme revelam as conclusões do exercício de levantamento do bem-estar do pessoal da EASO, quando os trabalhadores, geralmente empenhados no seu trabalho, sentem que não lhes é prestado apoio, segurança e cuidados, podem surgir perturbações de saúde e de saúde mental a curto e a longo prazo.

A falta de motivação para trabalhar, a sensação de mal-estar físico (potencialmente conduzindo a um aumento das faltas por doença), a elevada rotação do pessoal, a síndrome do esgotamento profissional <sup>(11)</sup> e as demissões têm consequências. Estes fatores são suscetíveis de afetar o funcionamento da autoridade e a consecução dos seus objetivos e das suas metas.

<sup>(7)</sup> Stavroula, L., Griffiths, A. e Cox, T., «Work, Organization & Stress», Organização Mundial da Saúde, Genebra, 2004.

<sup>(8)</sup> Comunicação da Comissão, *Condições de trabalho mais seguras e mais saudáveis para todos — Modernização da política e da legislação da UE em matéria de saúde e segurança no trabalho*, COM(2017) 12 final.

<sup>(9)</sup> Ver EU-OSHA, *Guia eletrónico sobre a gestão do stress e dos riscos psicossociais no local de trabalho*, 2021.

<sup>(10)</sup> EU-OSHA, *Trabalhadores saudáveis, empresas prósperas — Guia prático para o bem-estar no trabalho*, 2017.

<sup>(11)</sup> Para as definições utilizadas ao longo do presente documento de orientação, ver anexo 1, «Definições».

«Uma vez que a saúde não é apenas a ausência de doença ou de enfermidade, mas uma situação de completo bem-estar físico, mental e social (OMS, 1986), um ambiente de trabalho saudável é aquele em que não só se verifica a inexistência de condições nocivas, como também uma abundância de condições promotoras da saúde» <sup>(7)</sup>



## 1.2. PRINCIPAIS GRUPOS-ALVO E COMO UTILIZAR ESTE GUIA PRÁTICO

Os **principais grupos-alvo da parte I do presente guia prático** são:

- os gestores superiores e intermédios,
- os chefes de equipa,
- os coordenadores que trabalham no domínio do asilo e acolhimento.

A parte I é destinada aos responsáveis pela elaboração e aplicação de políticas no âmbito da organização/autoridade, bem como aos encarregados da gestão e coordenação de uma equipa de agentes de primeira linha que estão em contacto regular com os requerentes de proteção internacional.

O **grupo-alvo da parte I** é incentivado a utilizar igualmente as outras duas partes para complementar os esforços, uma vez que estão interligadas e destinadas a funcionar como um conjunto prático de instrumentos para:

- elaborar e implementar uma **política de bem-estar do pessoal** (parte I) mediante a utilização das normas acordadas,
- encontrar uma **resposta adequada** e eficaz que seja refletida num plano de ação para o bem-estar do pessoal elaborado com clareza e adaptado a uma situação específica (parte II),
- **avaliar os progressos** alcançados ao nível do bem-estar do pessoal com recurso a instrumentos relevantes associados às normas estabelecidas e às atividades propostas no plano de ação para o bem-estar do pessoal (parte III).

Quando a direção considera necessário investir na saúde do pessoal e no bem-estar do pessoal e assume o compromisso de manter os trabalhadores seguros e saudáveis, o impacto gerado beneficia os agentes de primeira linha.

Além disso, os gestores também se deparam com situações difíceis que podem ter implicações nocivas para a sua saúde, pelo que requerem estratégias de resposta. As capacidades de liderança e o desenvolvimento profissional são elementos fundamentais para a promoção de um ambiente de trabalho saudável e dinâmico <sup>(12)</sup>. Nas organizações, a conduta e as decisões tomadas pela direção repercutem-se sobre o pessoal. No entanto, os gestores podem não ter consciência dos seus próprios níveis de *stress* e dos comportamentos decorrentes dos mesmos <sup>(13)</sup>. É por este motivo que o guia menciona estratégias e propõe medidas centradas na liderança. O presente documento de

---

<sup>(12)</sup> Maellaro, R. e Whittington, J. L., «Management Development for Well-Being and Survival: Developing the Whole Person», em Cooper, C., Campbell Quick, J. e Schabracq, M. J. (editores), *International Handbook of Work and Health Psychology*, 3.ª edição, Wiley-Blackwell, Chichester, 2009, p. 298.

<sup>(13)</sup> Kets de Vries, M., Guillén Ramo, L. e Korotov, K., «Organisational Culture, Leadership, Change and Stress», em Cooper, C., Campbell Quick, J. e Schabracq, M. J. (editores), *International Handbook of Work and Health Psychology*, 3.ª edição, Wiley-Blackwell, Chichester, 2009, p. 415.

orientação também contempla, em certa medida, o pessoal que trabalha nos RH e na gestão da saúde, os agentes de segurança e proteção e os formadores numa autoridade. Tal deve-se ao facto de estes departamentos serem responsáveis pela execução de algumas das medidas propostas.

As normas e as políticas propostas baseiam-se nas boas práticas partilhadas pelos participantes no exercício de levantamento realizado pela EASO e são combinadas com os contributos recebidos pelos peritos dos países da UE+, que apoiaram a elaboração do presente guia. As intervenções e as boas práticas indicadas são de carácter exemplificativo e não exaustivo.

## 1.3. QUADRO JURÍDICO

### 1.3.1. PRINCÍPIOS GERAIS

Na UE <sup>(14)</sup>, as entidades patronais são obrigadas, no âmbito do seu «dever de diligência» previsto por lei, a assegurar, de forma satisfatória, a saúde e a segurança dos seus trabalhadores. A medicina do trabalho visa não só manter os trabalhadores saudáveis, como também proporcionar melhorias no domínio da proteção da saúde no local de trabalho. Através da medicina do trabalho, uma entidade patronal pode demonstrar o cumprimento das suas responsabilidades de «dever de diligência», desde que os cuidados de saúde sejam prestados por especialistas qualificados em condições de controlo da qualidade e os resultados sejam devidamente documentados.

A fim de cumprirem a sua obrigação de «dever de diligência», as entidades patronais e os gestores devem estar cientes do quadro jurídico. A resposta às necessidades não deve ser reativa. Ao invés, a entidade patronal pode demonstrar um empenho e um dever de diligência garantindo, em primeiro lugar, a adoção de medidas preventivas, conforme estabelecido no artigo 6.º da Diretiva relativa à segurança e saúde dos trabalhadores no trabalho <sup>(15)</sup>:

*A entidade patronal aplicará as medidas previstas no primeiro parágrafo do número anterior com base nos seguintes princípios gerais de prevenção:*

- *evitar os riscos[,]*
- *avaliar os riscos que não possam ser evitados[,]*
- *combater os riscos na origem.*

<sup>(14)</sup> Artigo 5.º da [Diretiva 89/391/CEE do Conselho, de 12 de junho de 1989](#), relativa à aplicação de medidas destinadas a promover a melhoria da segurança e da saúde dos trabalhadores no trabalho, JO L 183 de 29.6.1989, p. 1: «A entidade patronal é obrigada a assegurar a segurança e a saúde dos trabalhadores em todos os aspetos relacionados com o trabalho».

<sup>(15)</sup> [Diretiva 89/391/CEE do Conselho, de 12 de junho de 1989](#), relativa à aplicação de medidas destinadas a promover a melhoria da segurança e da saúde dos trabalhadores no trabalho, JO L 183 de 29.6.1989.

No que diz respeito ao direito do trabalho e à segurança, existem atos legislativos no plano nacional e alguns quadros comuns da UE. A presente secção do guia centra-se nos quadros comuns da UE, fornecendo uma breve síntese da legislação mais importante e descrevendo o conceito de «dever de diligência».

A legislação em matéria de trabalho da UE é constituída por direito primário e direito derivado, que complementam a legislação nacional neste domínio. Visa a melhoria e a harmonização das condições de vida e de trabalho dos trabalhadores e evoluiu ao longo do tempo. Um dos Tratados constitutivos da UE, o Tratado que institui a Comunidade Económica Europeia <sup>(16)</sup>, incluía artigos relativos à igualdade no trabalho, a que se seguiram os acordos sociais do Tratado de Amesterdão <sup>(17)</sup>. O quadro jurídico da UE sobre a legislação do trabalho prevê uma base comum para as diretivas e outros documentos conexos, votando especial atenção a estes temas <sup>(18)</sup>. A adoção da legislação da UE no plano nacional é feita mediante a sua transposição na legislação nacional do Estado-Membro.

### 1.3.2. LEGISLAÇÃO ATUAL

O principal ato jurídico é o Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia (TFUE) <sup>(19)</sup>, nomeadamente os seus princípios gerais estabelecidos no artigo 153.º. Com base no artigo 153.º, o Parlamento Europeu e o Conselho Europeu podem adotar diretivas que são vinculativas, mas não diretamente aplicáveis, dado que os Estados-Membros são obrigados a incorporá-las, através da «transposição», na legislação nacional <sup>(20)</sup>. O artigo 153.º exige que a UE complemente a legislação nacional nos seguintes domínios relevantes: saúde e segurança no local de trabalho <sup>(21)</sup>, condições de trabalho (contratos), segurança social e proteção social e segurança do emprego, informação, representação, igualdade de oportunidades, etc. <sup>(22)</sup>. O artigo 10.º do TFUE estabelece também o objetivo de combater a discriminação sob diversas formas, nomeadamente em razão do sexo, da raça, da origem étnica, da religião, de deficiência e da idade. Algumas outras diretivas evoluíram com base no disposto no artigo 10.º do TFUE, por exemplo, no que respeita à igualdade de género <sup>(23)</sup>.

---

<sup>(16)</sup> O Tratado que institui a Comunidade Económica Europeia foi assinado em Roma em 25 de março de 1957 e entrou em vigor em 1 de janeiro de 1958. Este Tratado evoluiu para o atual Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia.

<sup>(17)</sup> Tratado de Amesterdão que altera o Tratado da União Europeia, os Tratados que instituem as Comunidades Europeias e alguns atos relativos a esses Tratados. Este Tratado foi assinado em Amesterdão em 2 de outubro de 1997 e entrou em vigor em 1 de maio de 1999.

<sup>(18)</sup> Por exemplo, a *Carta Comunitária dos Direitos Sociais Fundamentais dos Trabalhadores*, de 30 de maio de 1989, COM(89) 248 final; a *diretiva-quadro relativa à segurança e saúde* (Diretiva 89/391/CEE) e a *Diretiva 2003/88/CE* do Parlamento Europeu e do Conselho, de 4 de novembro de 2003, relativa a determinados aspetos da organização do tempo de trabalho, JO L 299 de 18.11.2003. Para uma análise exaustiva da legislação da UE conexas: Reisenhuber, K., *European Employment Law — A Systematic Exposition*, Intersentia Publishing, Cambridge, Antuérpia, Portland, 2012; Thüsing, G., *European Labor Law*, C.H. BECK, Munique, 2017, p. 9 e seguintes (em alemão).

<sup>(19)</sup> Versão consolidada do *Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia*, JO C 326 de 26.10.2010.

<sup>(20)</sup> Thüsing, G., *European Labor Law*, C.H. BECK, Munique, 2017, p. 4 (em alemão).

<sup>(21)</sup> *Artigo 153.º (ex-artigo 137.o TCE) da parte III, «As políticas e ações internas da União»*, da versão consolidada do *Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia*, JO C 202 de 7.6.2016: «a) Melhoria, principalmente, do ambiente de trabalho, a fim de proteger a saúde e a segurança dos trabalhadores; b) Condições de trabalho; c) Segurança social e proteção social dos trabalhadores».

<sup>(22)</sup> Franzen, M., Gallner, I. e Oetker, H., *Commentary on European Labor Law*, C.H. BECK, Munique, 2019, p. 135 (em alemão).

<sup>(23)</sup> Thüsing, G., *European Labor Law*, C.H. BECK, Munique, 2017, p. 13 (em alemão).

### Horas de trabalho e férias remuneradas

A Diretiva 2003/88/CE, de 4 de novembro de 2003 <sup>(24)</sup>, estabelece várias disposições mínimas, que incluem um período mínimo de descanso de 11 horas, uma duração média máxima de trabalho semanal de 48 horas, um período mínimo de férias anuais remuneradas de quatro semanas e algumas disposições adicionais aplicáveis aos trabalhadores por turnos. A diretiva é aplicável sobretudo aos setores público e privado, mas existem algumas isenções, por exemplo, os agentes das autoridades de aplicação da lei, os marítimos, as tripulações de voo e as mulheres grávidas <sup>(25)</sup>.

### Transparência e prova das condições de trabalho dos trabalhadores

A Diretiva (UE) 2019/1152, de 20 de junho de 2019 <sup>(26)</sup>, exige que todos os trabalhadores tenham um contrato de trabalho explícito e legal por escrito. A diretiva promove a melhoria das condições de trabalho para todos os trabalhadores na UE, tornando-as transparentes e comparáveis. Tal permite aos trabalhadores conhecerem os seus direitos e obrigações e proporciona-lhes segurança jurídica. Acima de tudo, a diretiva garante a harmonização e a aplicabilidade dos contratos de trabalho europeus <sup>(27)</sup>.

### Segurança e saúde no local de trabalho

A Diretiva 89/391/CEE, de 12 de junho de 1989 <sup>(28)</sup>, estabelece normas para a prevenção dos riscos profissionais e para a proteção da saúde e segurança no trabalho. Define as obrigações aplicáveis tanto às entidades patronais como aos trabalhadores, estabelece as responsabilidades e o acesso à informação e fornece instruções. Por exemplo, a referida diretiva <sup>(29)</sup> abrange questões como o acesso a exames médicos, proteção contra incêndios e uso de equipamento de proteção individual em ambientes de trabalho específicos <sup>(30)</sup>.

### Conceito de dever de diligência

Trata-se de um conceito bem conhecido, utilizado frequentemente para expressar a obrigação das entidades patronais de zelarem e serem responsáveis pelo bem-estar e pela proteção do seu pessoal. O termo «dever de diligência» não é explicitamente referido na legislação da UE, mas consta de alguns atos jurídicos nacionais dos Estados-Membros.

---

<sup>(24)</sup> [Diretiva 2003/88/CE](#) do Parlamento Europeu e do Conselho, de 4 de novembro de 2003, relativa a determinados aspetos da organização do tempo de trabalho, JO L 299 de 18.11.2003.

<sup>(25)</sup> Thüsing, G., *European Labor Law*, C.H. BECK, Munique, 2017, p. 263 e seguintes.

<sup>(26)</sup> [Diretiva \(UE\) 2019/1152](#) do Parlamento Europeu e do Conselho, de 20 de junho de 2019, relativa a condições de trabalho transparentes e previsíveis na União Europeia, JO L 186 de 11.7.2019, p. 105.

<sup>(27)</sup> Thüsing, G., *European Labor Law*, C.H. BECK, Munique, 2017, pp. 297-298.

<sup>(28)</sup> [Diretiva 89/391/CEE do Conselho, de 12 de junho de 1989](#), relativa à aplicação de medidas destinadas a promover a melhoria da segurança e da saúde dos trabalhadores no trabalho, JO L 183 de 29.6.1989, p. 1.

<sup>(29)</sup> Os requisitos em matéria de formação estão estabelecidos nos artigos 11.º e 12.º da [Diretiva \(UE\) 2019/1152](#) do Parlamento Europeu e do Conselho, de 20 de junho de 2019, relativa a condições de trabalho transparentes e previsíveis na União Europeia, JO L 186 de 11.7.2019, p. 105.

<sup>(30)</sup> As disposições pormenorizadas relativas aos equipamentos de proteção individual estão estabelecidas no [Regulamento \(UE\) 2016/425](#) do Parlamento Europeu e do Conselho, de 9 de março de 2016, relativo aos equipamentos de proteção individual e que revoga a Diretiva 89/686/CEE do Conselho, JO L 81 de 31.3.2016, p. 51.

O conceito de «dever de diligência» pode, não obstante, ser inferido de determinados termos referidos no Regulamento n.º 31 (CEE) 11.º (CEE) <sup>(31)</sup>, uma vez que contém referências aos princípios da boa governação e apoio, cuidados de saúde e assistência social <sup>(32)</sup>.

Em conclusão, a legislação da UE prevê um quadro para a legislação em matéria de proteção do trabalho no âmbito dos sistemas judiciais nacionais, que varia de tema para tema no que diz respeito ao nível de pormenor e ao conteúdo regulamentar. O mesmo se aplica ao dever de diligência das entidades patronais e das pessoas responsáveis pelo pessoal. Em algumas legislações nacionais, há uma definição clara do conceito de «dever de diligência», o que resulta numa obrigação direta para os gestores, ao passo que, à escala da UE, tal não é explicitamente o caso. Os gestores <sup>(33)</sup> devem sempre estudar com atenção a legislação nacional e a jurisdição no domínio da proteção do trabalho para estarem cientes das suas responsabilidades e obrigações.

---

<sup>(31)</sup> Regulamento n.º 31 (CEE) 11.º (CEE), que fixa o Estatuto dos Funcionários e o Regime aplicável aos outros agentes da Comunidade Económica Europeia e da Comunidade Europeia da Energia Atómica, JO P 045 de 14.6.1962, p. 1385.

<sup>(32)</sup> Reithmann, U., *The duty of care under the service law in the case law of the court for the civil service of the European Union*, Nomos, Baden-Baden, 2019, p. 111 e seguintes.

<sup>(33)</sup> Artigo 5.º da Diretiva 89/391/CEE do Conselho, de 12 de junho de 1989, relativa à aplicação de medidas destinadas a promover a melhoria da segurança e da saúde dos trabalhadores no trabalho, JO L 183 de 29.6.1989, p. 1: «A entidade patronal é obrigada a assegurar a segurança e a saúde dos trabalhadores em todos os aspetos relacionados com o trabalho».



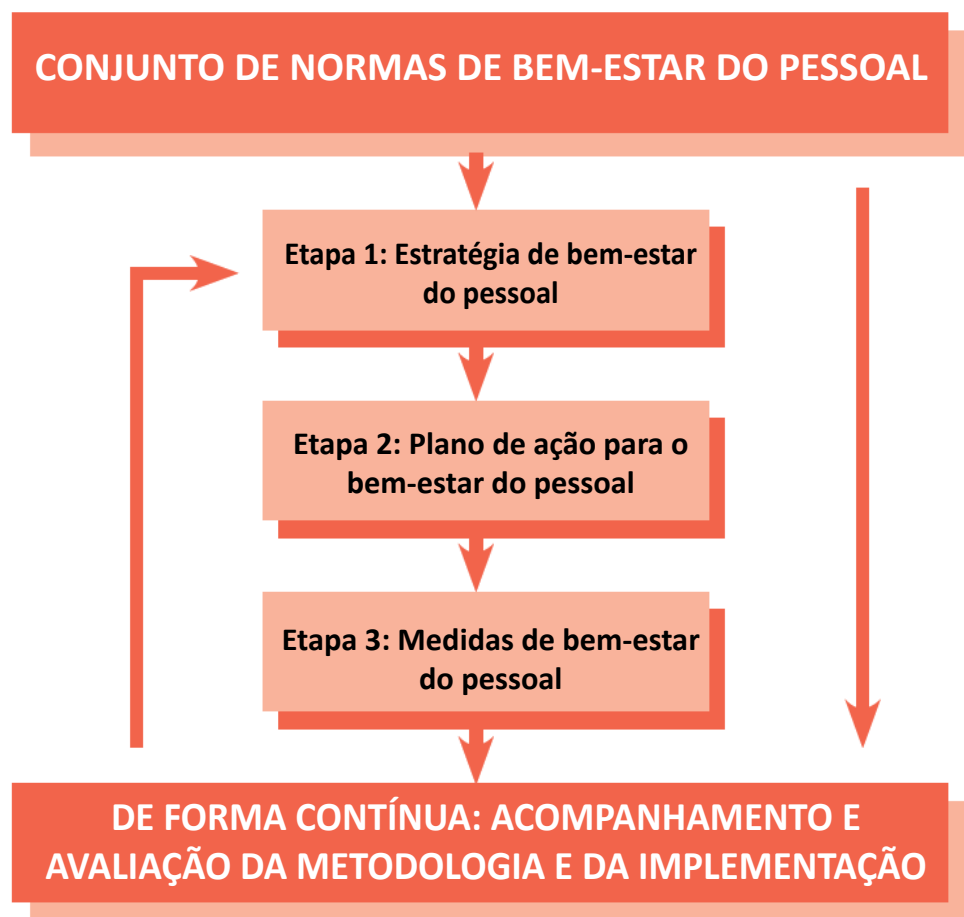
## **2. DESENVOLVIMENTO DE POLÍTICAS DE BEM-ESTAR DO PESSOAL**

Embora as iniciativas de bem-estar façam parte dos *modus operandi* da maioria das autoridades e organizações, muitas vezes podem ser implementadas de uma forma *ad hoc* e sem ter suficientemente em conta as necessidades efetivas das várias equipas e os perfis de emprego do pessoal. Nos contextos do asilo e acolhimento, tal abordagem pode ser insuficiente para dar uma resposta adequada ao bem-estar do pessoal que, no desempenho das suas funções em ambientes de trabalho exigentes, se vê obrigado a tolerar frequentemente vários graus de incerteza e o *stress*. Por conseguinte, recomenda-se a conceptualização e a aplicação de uma política de bem-estar do pessoal coerente nos contextos do asilo e acolhimento.

Esta política visa dar uma resposta mais proativa ao bem-estar do pessoal ao longo de todo o ciclo de emprego, começando logo no recrutamento, continuando na fase de integração e durante todo o período de emprego e terminando na fase de saída. Deve ser concebida com base na análise regular do perfil e das necessidades do pessoal na autoridade e em conformidade com as oito normas relativas ao bem-estar do pessoal (NBP) propostas no presente guia ou com as estabelecidas pela autoridade.

Uma política de bem-estar do pessoal deve atribuir a mesma relevância ao apoio imediato e aos **cuidados preventivos e proativos a longo prazo** e ao acompanhamento e avaliação. O acompanhamento e a avaliação funcionam como um instrumento fundamental para indicar os ajustamentos oportunos a introduzir nas medidas e nas abordagens de bem-estar com base na avaliação do desempenho e das necessidades.

**FIGURA 2.** Principais etapas a ter em conta aquando do desenvolvimento de políticas de bem-estar do pessoal



Para apoiar este processo, podem ter-se em conta **três principais documentos estratégicos em matéria de bem-estar do pessoal**. Uma estratégia de bem-estar do pessoal é associada a um plano de ação para o bem-estar do pessoal que engloba as medidas de bem-estar do pessoal. Este processo, quando acompanhado de forma sistemática, faculta informações sobre as próximas medidas a adotar no âmbito da estratégia de bem-estar do pessoal, fornecendo dados importantes relativos a possíveis ajustamentos.

## 2.1. NORMAS DA POLÍTICA DE BEM-ESTAR DO PESSOAL

O presente guia apresenta **oito NBP** <sup>(34)</sup> que definem a boa governação em matéria de bem-estar do pessoal no domínio do asilo e acolhimento.

Todas as normas **têm igual valor** e nenhuma é mais importante do que as outras. Os critérios de referência da qualidade são definidos com base nestas normas para garantir que os procedimentos e as medidas relevantes são aplicados, de modo a dar prioridade e atender ao bem-estar do pessoal numa autoridade/organização. Cada norma e CRQ está associada a um conjunto de indicadores (quatro, no máximo) para garantir que o desempenho da política de bem-estar do pessoal pode ser avaliado.

As condições de enquadramento necessárias para garantir o cumprimento das oito normas propostas devem ser estabelecidas pela própria autoridade. O bem-estar do pessoal melhorará quando as normas forem incorporadas na administração de uma autoridade. As autoridades que já têm um quadro sólido em matéria de bem-estar do pessoal em vigor e estabeleceram o seu próprio conjunto de normas são incentivadas a mantê-los. As autoridades que ainda não desenvolveram tal enquadramento são incentivadas a analisar o conjunto de normas proposto no presente guia.

No que diz respeito à aplicação das normas (de acordo com os indicadores definidos), a pessoa ou o departamento responsável pode ser um dos seguintes:

- gestores,
- chefes de equipa,
- departamentos de RH.

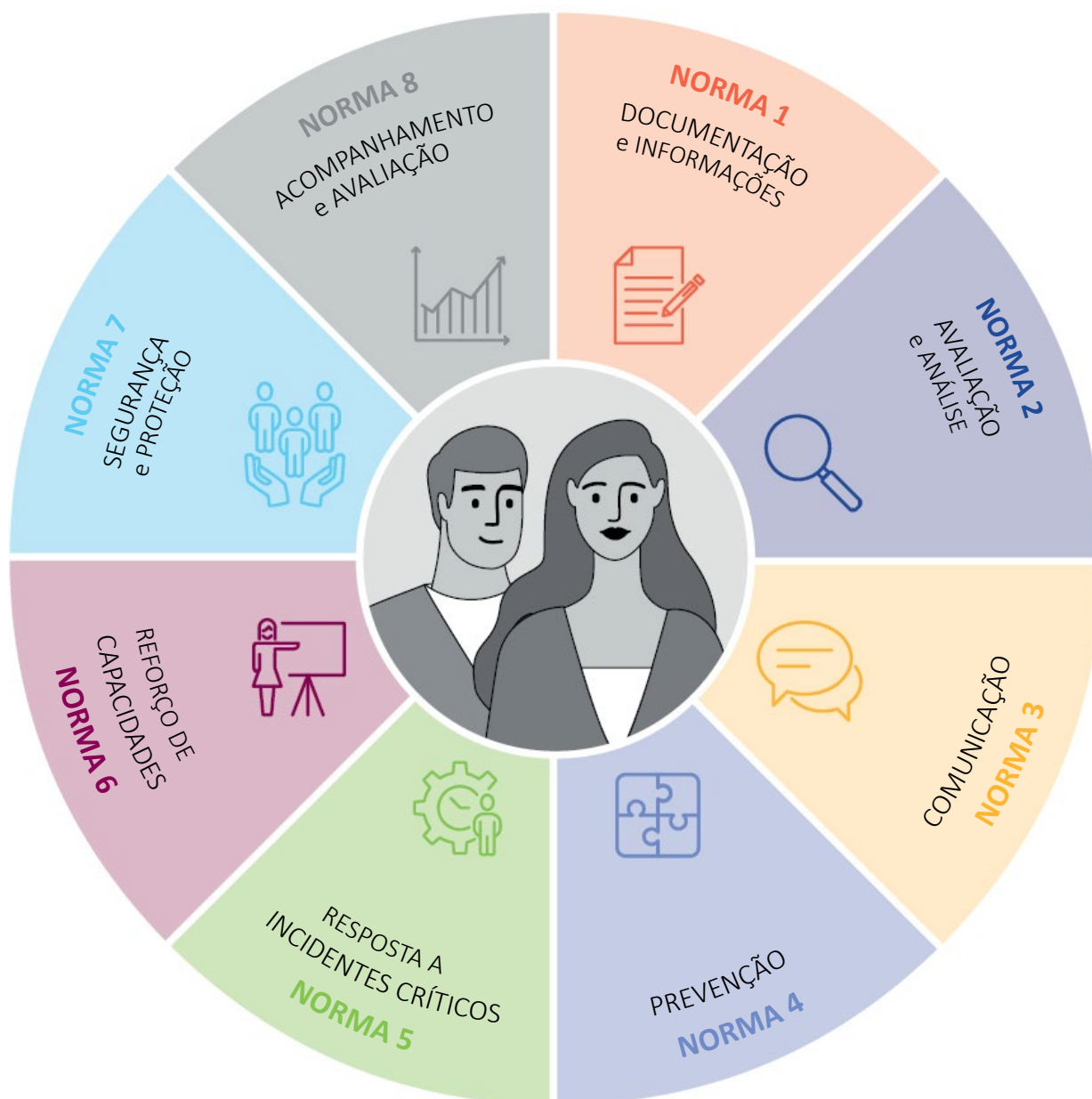
As normas, os CRQ e os indicadores são agrupados por temas nos requisitos básicos aplicáveis ao desempenho organizacional, como a documentação, a transparência, a informação, o reforço de capacidades, a segurança, a saúde e a comunicação. Todos **colocam a tônica na prevenção** dos problemas de saúde relacionados com o trabalho (incluindo o bem-estar físico e emocional).

---

<sup>(34)</sup> Estas normas foram cuidadosamente elaboradas pelos peritos que participaram na elaboração do presente guia prático.



FIGURA 3. As oito NBP

**NORMA 1:** Documentação e informações

As autoridades têm em vigor uma estratégia de bem-estar do pessoal documentada, que é transmitida através dos canais relevantes e acordados.

**NORMA 2:** Avaliação e análise

As autoridades permitem que os gestores obtenham competências básicas para avaliar e analisar as suas equipas quanto a questões relacionadas com o bem-estar do pessoal.

**NORMA 3:** Comunicação

As autoridades promovem uma comunicação clara e holística através de diferentes plataformas e canais acordados.

**NORMA 4:** Prevenção

As autoridades asseguram medidas preventivas sustentáveis para promover e proteger a saúde mental dos seus trabalhadores.

**NORMA 5:** Resposta a incidentes críticos

As autoridades prestam apoio específico aos membros do pessoal que sofreram um incidente crítico.

**NORMA 6:** Reforço de capacidades

As autoridades fornecem os meios para que o seu pessoal desenvolva competências adequadas.

**NORMA 7:** Segurança e proteção

As autoridades aplicam e comunicam orientações concretas em matéria de saúde, segurança e proteção <sup>(35)</sup> com base numa análise de riscos em vários contextos de trabalho (incluindo no terreno).

**NORMA 8:** Acompanhamento e avaliação

As autoridades acompanham e avaliam regularmente a eficácia das medidas de bem-estar do pessoal introduzidas e incorporam os ensinamentos retirados.

É importante salientar que, embora a importância da existência de um código de conduta e de uma política de combate ao assédio (sexual) ou semelhante nas autoridades não seja abrangida de modo explícito pelo presente *Guia prático sobre o bem-estar do pessoal responsável pelos processos de asilo e acolhimento*, estas políticas e estratégias devem complementar-se e são igualmente importantes <sup>(36)</sup>.

Por último, embora a entidade patronal seja responsável pelo seu pessoal, em alguns casos também poderá ser necessário ponderar prestar apoio direto aos membros da família indiretamente afetados, por exemplo, quando um membro do pessoal é afetado por um incidente crítico com consequências duradouras.

<sup>(35)</sup> Neste contexto, entende-se por «segurança» a proteção contra ameaças de outras pessoas, condições ambientais, etc.

<sup>(36)</sup> Durante a integração do pessoal, devem apresentar-se todas as políticas pertinentes, incluindo as que abrangem a exploração e o abuso sexuais, a fraude e a luta contra a corrupção, para referir apenas alguns exemplos. Aconselha-se ainda que se alerte o pessoal já existente em autoridades de asilo e acolhimento sobre as normas constantes do código de conduta.

### 2.1.1. NORMA 1: DOCUMENTAÇÃO E INFORMAÇÕES

O objetivo da norma 1 é assegurar que a política de bem-estar do pessoal da autoridade <sup>(38)</sup> é bem documentada e comunicada a todos os membros do pessoal. A estratégia de bem-estar do pessoal deve ser elaborada de forma participativa, atentar nas necessidades identificadas pelos grupos-alvo específicos, ter em conta a diversidade e ser acessível a todos os membros do pessoal na autoridade. Para obter uma visão abrangente, recomenda-se a participação do pessoal de vários departamentos neste processo, incluindo o pessoal dos departamentos de segurança e proteção. Pode ser criado um grupo de missão de peritos voluntário para coadjuvar neste processo. A implementação da estratégia de bem-estar do pessoal deve ser aprovada pela direção. A estratégia deve ser atualizada em consonância com os riscos e as necessidades identificados durante o acompanhamento regular e com as necessidades e atividades de avaliação dos riscos realizadas pela autoridade. Os canais de partilha de informações sobre o bem-estar do pessoal devem ser devidamente escolhidos, para garantir uma comunicação eficaz e confidencial com o pessoal. Aconselha-se a criação de um endereço de correio eletrónico geral para o tratamento de questões relacionadas com o bem-estar do pessoal.



**Norma 1: As autoridades têm em vigor uma política de bem-estar do pessoal documentada, que é transmitida através dos canais relevantes acordados <sup>(37)</sup>.**

**A responsabilidade pelo cumprimento da norma 1** cabe à direção, em estreita colaboração com o grupo de missão de peritos selecionado e com os departamentos de RH.

CRITÉRIOS DE REFERÊNCIA DE QUALIDADE	INDICADORES
<b>CRQ1.</b> A estratégia de bem-estar do pessoal estabelece a forma como é definido o bem-estar do pessoal e as medidas adotadas para apoiar o pessoal	<b>1a.</b> Um grupo de peritos propõe uma estratégia de bem-estar do pessoal, incluindo medidas para apoiar o pessoal, e a sua associação a outras políticas (por exemplo, luta contra o assédio, código de conduta) <b>1b.</b> A direção aprova a estratégia de bem-estar do pessoal <b>1c.</b> O plano de ação para o bem-estar do pessoal descreve em pormenor as principais atividades a aplicar durante o ano <b>1d.</b> É fixado um prazo para rever e atualizar a estratégia de bem-estar do pessoal
<b>CRQ2.</b> São implementados procedimentos operacionais normalizados (PON)	<b>2a.</b> São desenvolvidos PON que definem as funções e as responsabilidades <b>2b.</b> A direção aplica os PON
<b>CRQ3.</b> A estratégia de bem-estar do pessoal é de fácil acesso, concreta e está redigida numa linguagem que todos os membros do pessoal compreendem	<b>3a.</b> Todos os membros do pessoal conhecem e têm acesso à estratégia de bem-estar do pessoal <b>3b.</b> O pessoal recebeu material com informações sobre as atividades disponíveis
<b>CRQ4.</b> Todos os membros do pessoal são informados de forma sistemática sobre a estratégia de bem-estar do pessoal, o plano de ação e as medidas de bem-estar disponíveis e sobre como aceder ao apoio	<b>4a.</b> Número de membros do pessoal alcançados através das atividades de bem-estar destinadas ao pessoal disponíveis <b>4b.</b> Módulos de integração para os novos trabalhadores, nomeadamente informações sobre o bem-estar do pessoal

<sup>(37)</sup> Para obter mais informações sobre a forma como esta norma pode ser satisfeita, ver [anexo 2, «Normas relativas ao bem-estar do pessoal \(cartaz\)»](#), que apresenta sumariamente todas as NBP em formato de cartaz, [anexo 3, «Modelo de estratégia de bem-estar do pessoal»](#), e [anexo 5, «Mensagens no domínio do bem-estar do pessoal»](#).

<sup>(38)</sup> Para obter orientações sobre o desenvolvimento de políticas de bem-estar do pessoal, ver [capítulo 2, «Desenvolvimento de políticas de bem-estar do pessoal»](#).

## 2.1.2. NORMA 2: AVALIAÇÃO E ANÁLISE

O objetivo da norma 2 é assegurar que os gestores têm a capacidade e conseguem identificar e analisar, em termos básicos, as necessidades de bem-estar das suas equipas e detetar o surgimento de problemas. Embora a formação em contexto laboral e o desenvolvimento profissional contínuo sejam cruciais, a formulação clara de descrições de funções e dos mandatos para efeitos da seleção adequada do pessoal que trabalhará no domínio do asilo e acolhimento também é importante. Os candidatos devem estar cientes dos desafios específicos eventualmente associados ao cargo. Os processos de seleção podem ser reforçados com a introdução de perguntas específicas na «grelha de perguntas da entrevista» sobre resiliência e formas de lidar com situações de tensão. Esta grelha é utilizada durante a contratação de pessoal ou durante a fase de integração, logo após a seleção do pessoal. Além disso, poderá ser útil uma pergunta sobre a forma como as pessoas asseguram o autocuidado. Também poderá ser necessário proceder à revisão de tais instrumentos e torná-los cultural e contextualmente adequados para garantir que a diversidade é tida em conta. Será necessário permitir que os gestores e os departamentos de RH utilizem as competências adequadas para desempenharem as suas funções a este respeito.

**A responsabilidade pelo cumprimento da norma 2** cabe aos departamentos de RH, apoiados pelo grupo de missão de peritos e em colaboração com os gestores e os chefes de equipa.

CRITÉRIOS DE REFERÊNCIA DE QUALIDADE	INDICADORES
<p><b>CRQ1.</b> Os departamentos e os gestores de RH têm competências para elaborar descrições de funções claras e perguntas de entrevista pertinentes para efeitos da seleção</p>	<p><b>1a.</b> O mandato e as descrições de funções para os gestores e o pessoal definem requisitos claros</p> <p><b>1b.</b> A grelha de entrevistas para efeitos da seleção inclui uma secção relativa ao bem-estar (gestão do <i>stress</i>) e está associada a uma pergunta sobre o código de conduta</p>
<p><b>CRQ2.</b> Os gestores têm qualificações para identificar a tensão e as necessidades fisiológicas e psicológicas básicas dos membros da sua equipa</p>	<p><b>2a.</b> Vários gestores participam em formação básica sobre como identificar tensões fisiológicas/psicológicas</p> <p><b>2b.</b> Mediante um processo de acompanhamento institucionalizado, avaliam-se as necessidades de todos os membros do pessoal uma vez por ano durante todas as fases do emprego</p> <p><b>2c.</b> A percentagem de opiniões dos membros do pessoal recolhidas indica que os respetivos supervisores diretos envolveram esforços para identificar a tensão profissional/pessoal</p>

<sup>(39)</sup> Para obter mais informações sobre a forma como esta norma pode ser satisfeita, ver [anexo 6, «Modelo de grelha de entrevistas de recrutamento»](#), que contém sugestões de perguntas centradas na gestão do *stress* e no autocuidado. De um modo geral, a referência a potenciais fatores de *stress* no local de trabalho e no ambiente de trabalho terá de ser articulada. Tal pode fazer parte da descrição das funções para facilitar a transparência desde o início do processo.



**Norma 2: As autoridades permitem que os gestores obtenham competências básicas para avaliar e analisar as suas equipas quanto a questões relacionadas com o bem-estar do pessoal <sup>(39)</sup>.**

### 2.1.3. NORMA 3: COMUNICAÇÃO

A norma 3 visa assegurar que existe uma comunicação clara, atempada, verdadeira e relevante entre as autoridades e as suas equipas. Além disso, todos os membros do pessoal estão cientes da importância da comunicação transparente a todos os níveis para garantir um ambiente de confiança no trabalho. As informações são transmitidas através de canais e plataformas adequados, acessíveis a todos os membros do pessoal e fáceis de utilizar. Ademais, a comunicação entre os gestores dos quadros intermédios e as respetivas equipas e no âmbito das equipas deve decorrer de forma ética e respeitosa. Sempre que possível, é incentivada e integrada uma abordagem ascendente para dar resposta a vários temas e desafios, o que é fundamental para alcançar as metas e garantir um ambiente de trabalho saudável. O pessoal de gestão, em especial, está habilitado para comunicar de forma eficaz e empática com as equipas que gere. Por conseguinte, a necessidade de formação em matéria de competências de comunicação está associada à necessidade de proporcionar uma diversidade de contextos em que os membros do pessoal podem trocar opiniões pessoais ou profissionais. Por este motivo, recomenda-se o reforço de capacidades em competências de comunicação e formas de apresentar opiniões de modo adequado. Os gestores dos quadros intermédios são aconselhados a disponibilizar sistematicamente faixas horárias para interagirem com as suas equipas, quer através de reuniões individuais quer através de reuniões de equipa.



**Norma 3: As autoridades promovem uma comunicação clara e holística através de diferentes plataformas e canais acordados (40)**

**A responsabilidade pelo cumprimento da norma 3** cabe aos departamentos de RH, às unidades de formação e reforço de capacidades e respetivos departamentos e aos gestores dos quadros intermédios. Os trabalhadores são aconselhados a adotar uma atitude proativa no agendamento de reuniões regulares e a tirar partido das propostas para se reunirem com os seus gestores e colegas.

CRITÉRIOS DE REFERÊNCIA DE QUALIDADE	INDICADORES
<b>CRQ1.</b> Os gestores e o pessoal interagem aplicando competências de comunicação relevantes, verdadeiras, transparentes e respeitosas	<b>1a.</b> Número de membros do pessoal e de gestores que participam na formação em matéria de competências de comunicação <b>1b.</b> Percentagem de membros do pessoal que referem que a comunicação dos seus supervisores diretos é profissional, transparente e respeitosa <b>1c.</b> O resumo das conclusões do inquérito anual de opinião do pessoal está acessível a todos os membros do pessoal
<b>CRQ2.</b> É criada uma estrutura para que todos os membros do pessoal interajam em formatos de intercâmbio pessoal com os seus gestores dos quadros intermédios tanto ao nível das tarefas profissionais como ao nível do bem-estar	<b>2a.</b> Número de reuniões individuais que conduziram ou em que participaram <b>2b.</b> Quantidade de opiniões positivas (construtivas/úteis) recebidas durante a realização de tais reuniões regulares

(40) Para obter mais informações sobre a forma como esta norma pode ser satisfeita, ver as intervenções apresentadas na [parte II](#), «Instrumentária de bem-estar do pessoal», o anexo 3, «Controlos ou reuniões individuais semiestruturados», o quadro relativo ao desenvolvimento de competências sociais: comunicação e técnicas de comunicação do anexo 14, «Exemplo de programa de formação com incidência no bem-estar do pessoal», o anexo 17, «Debates no âmbito de grupos de discussão», o capítulo 3.3.1, «Gestão de incidentes críticos», a secção 3.3.2, «Prestação de apoio colegial após a ocorrência de um incidente crítico», e a secção 3.3.3, «Equipa integrada de incidentes». Ver também o anexo 4, sobre como recolher opiniões relevantes e técnicas de comunicação, da [parte III](#), «Acompanhamento e avaliação».

### 2.1.4. NORMA 4: PREVENÇÃO



**Norma 4: As autoridades asseguram medidas preventivas sustentáveis para promover e proteger a saúde mental dos seus trabalhadores (41).**

A norma 4 assegura que as autoridades estão empenhadas, de forma proativa, na prevenção da manifestação do *stress* e da síndrome do esgotamento profissional nos seus gestores e agentes de primeira linha, bem como na promoção da saúde física e mental a nível geral. Tal pode ser concretizado, por um lado, mediante a realização de avaliações de riscos regulares (42) no âmbito das atividades de acompanhamento contínuo ou, por outro lado, sob a forma de sessões de opinião numa fase precoce. Estas sessões de opinião podem ser complementadas disponibilizando formação sobre como identificar os primeiros sinais de *stress* e prestando apoio para reforçar os mecanismos de defesa positivos e a resiliência entre os membros do pessoal. Este apoio pode abranger ainda incentivos ao pessoal para que estabeleça limites saudáveis e a disponibilização de atividades de bem-estar do pessoal regulares e necessárias, como a supervisão educacional ou a «intervisão» (43). Como medida preventiva, poderá ser necessário recorrer à supervisão educacional regular e a outros formatos de sessões de apoio ministradas por um profissional de saúde mental qualificado para as equipas com especial risco de exposição ao trauma vicário. Incentivar os colegas a estarem atentos às alterações visíveis nos seus colegas é uma parte importante do cuidado mútuo no contexto do espírito de equipa. Além disso, as autoridades são aconselhadas a criar equipas capazes de reagir em caso de ocorrência de incidentes (por exemplo, equipas de gestão do *stress* ou equipas de incidentes e equipas de apoio colegial) (44). É necessário desenvolver um procedimento operacional normalizado (PON) que inclua tarefas claras e as limitações dessas equipas internas de intervenção/incidentes.

Além disso, recomenda-se que a identificação, quando aplicável, dos especialistas externos para prestar apoio ao pessoal seja efetuada através de um memorando de entendimento acordado, a fim de esclarecer o apoio a prestar e as limitações do mesmo. Os referidos especialistas externos podem incluir, nomeadamente, conselheiros, psicólogos e outros profissionais de saúde. Todos os trabalhadores, e em especial os gestores dos quadros intermédios, devem estar cientes da pessoa relevante a contactar **antes** da ocorrência de uma crise de saúde. Por último, a existência de uma equipa geral de voluntários que aumente a sensibilização para a importância do autocuidado pode ser uma boa prática suplementar organizada ao nível das autoridades.

(41) Para obter mais informações sobre a forma como esta norma pode ser satisfeita, ver, na [parte II, «Instrumentária de bem-estar do pessoal»](#), anexo 9, o ponto B, «O caso dos Países Baixos», relativo à equipa integrada de incidentes. Ter igualmente em conta as atividades centradas na criação de espírito de equipa, no autocuidado e na intervenção, para referir apenas alguns exemplos, e as recomendações sobre formação para os gestores e os agentes de primeira linha. A norma 4 está fortemente associada à norma 5. A animação da EASO intitulada *The importance of the early identification of signs of stress* [A importância da identificação precoce dos sinais de *stress*], lançada em 2021, pode ser útil para salientar a importância do apoio aos agentes de primeira linha.

(42) Ver [anexo 4, «Plano de ação para o bem-estar do pessoal e modelos de avaliação dos riscos»](#). É compilada uma abordagem mais abrangente para avaliar os riscos em geral no sítio Web «Online interactive Risk Assessment» da EU-OSHA, 2021. Esta ferramenta abrangente de avaliação dos riscos em linha destina-se sobretudo às micro (menos de 10 trabalhadores) e pequenas (menos de 50 trabalhadores) empresas/organizações. Recomenda-se a adaptação do conteúdo para se adequar aos fins das autoridades de asilo e acolhimento. Ver, por exemplo, as ferramentas relativas aos serviços de segurança.

(43) Neste contexto, entende-se por «supervisão educacional» a supervisão da equipa ou de casos, que proporciona aos membros da equipa uma plataforma para a reflexão orientada e a oportunidade de aprenderem uns com os outros de forma sistemática. Entende-se por «intervisão» a forma de desenvolvimento de conhecimentos num pequeno grupo de profissionais, gestores ou outros trabalhadores que partilham um desafio ou um problema comum. Ver secção 4.3, «Supervisão educacional», da [parte II, «Instrumentária de bem-estar do pessoal»](#).

(44) Para obter mais informações sobre como criar tais equipas de apoio, ver, na [parte II, «Instrumentária de bem-estar do pessoal»](#), a secção 3.3.1, «Gestão de incidentes críticos», a secção 3.3.2, «Prestação de apoio colegial após a ocorrência de um incidente crítico», e a secção 3.3.3, «Equipa integrada de incidentes».

A **responsabilidade pelo cumprimento da norma 4** cabe aos departamentos de RH, apoiados pela unidade de formação/reforço de capacidades e pelos gestores. Simultaneamente, os trabalhadores que fazem parte das equipas de gestão do *stress*/incidentes ou de apoio colegial também têm a sua quota-parte de responsabilidade, bem como outros peritos internos ou externos. É importante que os trabalhadores que procuram o apoio de especialistas externos o possam fazer durante o horário de trabalho. Por conseguinte, as considerações relativas à facilitação do apoio logístico são fundamentais, bem como o encaminhamento coordenado para tais especialistas.

CRITÉRIOS DE REFERÊNCIA DE QUALIDADE	INDICADORES
<b>CRQ1.</b> O pessoal e os gestores têm acesso a um vasto leque de sessões de formação para identificar sinais de <i>stress</i> , prevenir o <i>stress</i> e promover a saúde mental em geral	<b>1a.</b> Número de membros do pessoal que frequentam sessões de formação em matéria de gestão do <i>stress</i> <b>1b.</b> Percentagem de membros do pessoal que referem que os conteúdos ministrados foram relevantes para o seu trabalho diário
<b>CRQ2.</b> O pessoal e os gestores têm acesso a atividades e a serviços de apoio (prestados a nível interno e/ou externo)	<b>2a.</b> Os pontos/equipas focais das intervenções relevantes são selecionados e recebem formação <b>2b.</b> Existem mandatos para a pessoa focal ou para os membros da equipa de intervenção selecionados e para os serviços que prestam <b>2c.</b> Sempre que necessário, estão disponíveis critérios de seleção e mandatos claros para os especialistas externos
<b>CRQ3.</b> O pessoal e os gestores têm acesso a atividades de promoção da saúde	<b>3a.</b> Número de atividades de promoção da saúde organizadas

### 2.1.5. NORMA 5: RESPOSTA A INCIDENTES CRÍTICOS

A norma 5 visa assegurar que a autoridade está preparada para prestar apoio ao pessoal a fim de recuperar do potencial impacto na saúde (mental), quando ocorre um incidente crítico. Salienta a necessidade de desenvolver instrumentos para lidar com qualquer situação crítica e formular PON claros <sup>(46)</sup>. Promove uma resposta eficaz, atempada e clara aos membros do pessoal que sofreram um incidente crítico <sup>(47)</sup>. As autoridades são aconselhadas a garantir que a equipa contenha membros qualificados, com formação suficiente para prestar apoio ao pessoal em situação de necessidade. Os PON são desenvolvidos para orientar as equipas de apoio. Devem especificar as funções e as responsabilidades dos membros da equipa de gestão do *stress*/incidentes/apoio colegial estabelecida e as suas limitações. Os PON indicam ainda



**Norma 5: As autoridades prestam apoio específico aos membros do pessoal que sofreram um incidente crítico <sup>(45)</sup>.**

<sup>(45)</sup> Para obter mais informações sobre a forma como esta norma pode ser satisfeita, ver, na [parte II, «Instrumentária de bem-estar do pessoal»](#), anexo 9, o ponto B, «O caso dos Países Baixos», relativo à equipa integrada de incidentes. Ter igualmente em conta as atividades centradas na criação de espírito de equipa, no autocuidado e na intervisão, para referir apenas alguns exemplos, e as recomendações sobre formação para os gestores e os agentes de primeira linha. A norma 4 está fortemente associada à norma 5. A animação do EASO intitulada *The importance of the early identification of signs of stress* [A importância da identificação precoce dos sinais de stress], lançada em 2021, pode ser útil para salientar a importância do apoio aos agentes de primeira linha.

<sup>(46)</sup> Ver, na [parte II, «Instrumentária de bem-estar do pessoal»](#), a secção 3.3.1, «Gestão de incidentes críticos», e o anexo 8, «Lista de verificação de incidentes críticos».

<sup>(47)</sup> A norma 5 abrange o apoio prestado ao pessoal no âmbito de incidentes críticos e não abrange necessariamente o domínio mais vasto da gestão de incidentes críticos. O apoio prestado aos requerentes e o apaziguamento são abrangidos, uma vez que estão relacionados com o bem-estar do pessoal. Os requerentes afetados poderão ter necessidades de acompanhamento, que exigirão o encaminhamento para uma entidade profissional interna ou externa.

quando deve ser encaminhado um caso para especialistas externos ou quando é necessário envolver outras entidades (por exemplo, departamentos de segurança, departamentos de proteção ou autoridades policiais). Devem ser disponibilizadas atividades de reforço de capacidades no domínio das técnicas de apaziguamento a todos os membros do pessoal, especialmente aos agentes de primeira linha.

**A responsabilidade pelo cumprimento da norma 5** cabe à direção, apoiada pelas equipas criadas para dar seguimento aos incidentes críticos, bem como pelos departamentos de RH e pelo(s) departamento(s) de segurança e proteção, quando aplicável.

CRITÉRIOS DE REFERÊNCIA DE QUALIDADE	INDICADORES
<b>CRQ1.</b> É nomeada uma pessoa (ou equipa) de confiança, com formação e independente subordinada à autoridade que pode ser consultada após a ocorrência de incidentes críticos	<b>1a.</b> Existem mandatos para essa equipa/pessoa focal <b>1b.</b> A equipa/pessoa focal designada tem as competências e a formação adequadas para prestar o apoio necessário
<b>CRQ2.</b> Existem orientações claras para os gestores sobre como efetuar o acompanhamento após a ocorrência de um incidente crítico	<b>2a.</b> Existe um PON para a gestão de incidentes críticos
<b>CRQ3.</b> O pessoal e os gestores têm informações sobre como solicitar e aceder a apoio específico após a ocorrência de um incidente crítico	<b>3a.</b> São comunicadas a existência, as funções e as responsabilidades desta pessoa focal/equipa de intervenção a todos os membros do pessoal relevantes <b>3b.</b> As sessões de informação (parte da integração e outra formação destinada ao pessoal) servem para alertar o pessoal sobre o PON e sobre como procurar/receber apoio, e de quem, caso ocorra um incidente crítico <b>3c.</b> Número total e tipos de incidentes críticos registados em comparação com os incidentes que requerem acompanhamento por um membro do pessoal <b>3d.</b> Percentagem de membros do pessoal afetados que referem estar satisfeitos com o serviço prestado pela pessoa/equipa de apoio

### 2.1.6. NORMA 6: REFORÇO DE CAPACIDADES

A norma 6 centra-se nas competências principais a reforçar ou a desenvolver para definir e melhorar as aptidões de todos os membros do pessoal que trabalham no domínio do asilo ou acolhimento. O bem-estar está diretamente relacionado com a disponibilidade de meios para cumprir as tarefas diárias cometidas de forma adequada. Deve promover-se e viabilizar-se a transferência de conhecimentos mediante sessões de formação e outros formatos relevantes de intercâmbio. Por conseguinte, para apoiar este processo, deve existir uma estratégia de qualificação, que inclua a avaliação das necessidades e formatos de formação adequados. Assim, as autoridades são aconselhadas a desenvolver um plano anual de formação que inclua a formação em matéria de competências sociais (com ênfase na melhoria do bem-estar do pessoal). Além disso, o apoio colegial e a intervenção são promovidos para permitir ao pessoal debater e aprender mutuamente.

<sup>(48)</sup> Ver, na parte II, «Instrumentária de bem-estar do pessoal», o anexo 14, «Exemplo de programa de formação com incidência no bem-estar do pessoal».



**Norma 6: As autoridades fornecem os meios para que o seu pessoal desenvolva competências adequadas <sup>(48)</sup>.**



A **responsabilidade pelo cumprimento da norma 6** cabe à direção e aos formadores internos ou externos que apoiam a autoridade neste esforço <sup>(49)</sup>.

CRITÉRIOS DE REFERÊNCIA DE QUALIDADE	INDICADORES
<b>CRQ1.</b> As autoridades implementaram uma avaliação das necessidades de formação e uma avaliação sistemática dos programas de formação para garantir a qualidade e a eficácia da aplicação e transferência de conhecimentos no trabalho diário	<b>1a.</b> São realizadas avaliações das necessidades junto do pessoal das autoridades <b>1b.</b> Existe um plano de formação que inclui temas no domínio do bem-estar do pessoal <b>1c.</b> O programa de formação é atualizado
<b>CRQ2.</b> As autoridades implementaram um vasto leque de sessões de formação adaptadas e normalizadas	<b>2a.</b> Número de sessões de formação realizadas <b>2b.</b> Número de sessões de formação realizadas associadas ao bem-estar do pessoal <b>2c.</b> Número de participantes abrangidos por sessões de formação por ano
<b>CRQ3.</b> As autoridades disponibilizam formatos suplementares relevantes de desenvolvimento profissional, a fim de garantir a transferência de conhecimentos	<b>3a.</b> Número de membros do pessoal que participaram em atividades de apoio (apoio colegial, intervenção, aconselhamento individual ou em grupo, etc.) durante um período de referência <b>3b.</b> Percentagem de membros do pessoal que referiram em sessões de opinião que a respetiva intervenção foi considerada importante para garantir o bem-estar

### 2.1.7. NORMA 7: SEGURANÇA E PROTEÇÃO

A norma 7 trata da atenuação dos riscos estabelecendo procedimentos de segurança e proteção devidamente estruturados e comunicados <sup>(51)</sup>. A tónica é colocada na avaliação dos riscos para a saúde (físicos e psicológicos) relacionados com a segurança e a proteção com vista a definir PON e rotinas de segurança para criar resiliência. A existência destes procedimentos permite atenuar os riscos e o *stress* associado. Por conseguinte, as autoridades são aconselhadas a assegurar que os departamentos de RH facultam, num formato normalizado, informações sobre o acesso às medidas e às instruções relacionadas com a saúde, a segurança e a proteção a todos os membros do pessoal e gestores. Além disso, outras recomendações incluem o desenvolvimento de uma metodologia de acompanhamento dos riscos e a implementação de um plano anual de acompanhamento dos riscos acessível. Recomenda-se que os agentes de primeira linha participem ativamente em exercícios de acompanhamento dos riscos <sup>(52)</sup>.



**Norma 7: As autoridades aplicam e comunicam orientações concretas em matéria de saúde, segurança e proteção com base numa análise de riscos em vários contextos de trabalho (incluindo no terreno) <sup>(50)</sup>.**

<sup>(49)</sup> Alguns temas de formação poderão ter de ser externalizados pelas autoridades que não têm capacidade para ministrar formação interna associada às recomendações de formação apresentadas no presente documento de orientação. A EASO dispõe de módulos de formação relevantes que abrangem alguns dos temas sugeridos no presente guia.

<sup>(50)</sup> Para obter mais informações sobre a forma como esta norma pode ser satisfeita, ver, na [parte II, «Instrumentária de bem-estar do pessoal»](#), a secção 3.3.1, «Gestão de incidentes críticos». Ver também o anexo 8, «Lista de verificação de incidentes críticos», que pode fundamentar determinados elementos de um PON ou a metodologia de acompanhamento dos riscos. Além disso, a [parte III, «Acompanhamento e avaliação»](#), inclui inquéritos úteis para a comunicação e atualização das necessidades identificadas pelo pessoal relacionadas com a segurança e a proteção, descritas em pormenor na secção 3.3.1, «Lista de verificação da análise dos progressos alcançados no domínio do bem-estar do pessoal».

<sup>(51)</sup> Os riscos relacionados com danos em equipamentos, espaços de escritório ou semelhantes não são a prioridade do presente documento e, por conseguinte, não são abrangidos.

<sup>(52)</sup> Ver anexo 4, «Plano de ação para o bem-estar do pessoal e modelos de avaliação dos riscos».

**A responsabilidade pelo cumprimento da norma 7** cabe ao(s) departamento(s) de segurança e proteção, apoiado(s) pela direção, pelos departamentos de RH e pela equipa/pessoa focal responsável pela gestão do *stress*.

CRITÉRIOS DE REFERÊNCIA DE QUALIDADE	INDICADORES
<b>CRQ1.</b> O pessoal e os gestores são informados sobre as hierarquias de comunicação a utilizar caso ocorram incidentes de emergência/ /segurança que não sejam incidentes críticos	<b>1a.</b> Foi estabelecido e divulgado um PON que complementa o PON relativo à gestão de incidentes críticos
<b>CRQ2.</b> O pessoal e os gestores recebem informações sobre o acesso a medidas/ /instruções relacionadas com a saúde, a segurança e a proteção	<b>2a.</b> Existe uma caixa de correio específica para receber e responder às perguntas do pessoal <b>2b.</b> São documentados os tipos de preocupações suscitadas <sup>(53)</sup> <b>2c.</b> Percentagem de membros do pessoal que referiram em sessões de opinião que consideram que a sua segurança e proteção no local de trabalho é suficientemente tida em conta
<b>CRQ3.</b> As autoridades acompanham os riscos de cada local de trabalho num processo de gestão dos riscos contínuo e evolutivo e com a participação dos agentes de primeira linha, a fim de adaptarem as medidas de segurança/ /proteção sempre que necessário	<b>3a.</b> Existe uma metodologia e um plano de acompanhamento dos riscos <b>3b.</b> O plano de acompanhamento dos riscos é atualizado regularmente <b>3c.</b> Número de agentes de primeira linha que participaram no exercício anual de acompanhamento dos riscos

### 2.1.8. NORMA 8: ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

A norma 8 está em consonância com o dever de diligência das autoridades. Está associada à importância da identificação de uma pessoa ou equipa focal para executar atividades regulares de acompanhamento das medidas de bem-estar do pessoal introduzidas e verificar o seu impacto. Estas atividades incluem um levantamento de base sobre o bem-estar do pessoal e inquéritos de satisfação no emprego. Tal serve não só para garantir que as atividades de bem-estar do pessoal estão bem encaminhadas, como também para identificar potenciais necessidades emergentes de bem-estar do pessoal e os riscos psicossociais antes de se manifestarem <sup>(55)</sup>. Além disso, facilita a identificação de domínios em que o pessoal demonstrou resiliência e de domínios de boas práticas para efeitos de aprendizagem interna.

**A responsabilidade pelo cumprimento da norma 8** cabe ao(s) departamento(s) de acompanhamento e avaliação, apoiado(s) pela direção e pelos departamentos de RH.



**Norma 8: As autoridades acompanham e avaliam regularmente a eficácia das medidas de bem-estar do pessoal introduzidas e incorporam os ensinamentos retirados <sup>(54)</sup>.**

<sup>(53)</sup> A confidencialidade é um princípio fundamental em todas as atividades relacionadas com o bem-estar do pessoal.

<sup>(54)</sup> Para obter mais informações sobre a forma como esta norma pode ser satisfeita, ver os instrumentos na [parte II, «Instrumentária de bem-estar do pessoal»](#), secção 2.4, «Inquérito sobre a qualidade do emprego», e ver, na [parte III, «Acompanhamento e avaliação»](#), a secção 3.3 relativa ao pacote abrangente de avaliação da qualidade do bem-estar do pessoal.

<sup>(55)</sup> Os instrumentos relevantes para estabelecer um plano de acompanhamento para as intervenções de bem-estar do pessoal constam da [parte III, «Acompanhamento e avaliação»](#), capítulo 3, «Pacote de acompanhamento da qualidade do bem-estar do pessoal».

CRITÉRIOS DE REFERÊNCIA DE QUALIDADE	INDICADORES
<b>CRQ1.</b> Existe uma metodologia de acompanhamento e avaliação para avaliar a eficácia das medidas de bem-estar do pessoal introduzidas	<b>1a.</b> Existe uma metodologia de acompanhamento e avaliação do bem-estar do pessoal <b>1b.</b> É designada uma pessoa focal/equipa de acompanhamento
<b>CRQ2.</b> São realizados exercícios de acompanhamento e avaliação regulares, que incluem a gestão dos riscos <sup>(56)</sup> relacionados com o <i>stress</i>	<b>2a.</b> São elaborados anualmente relatórios de acompanhamento e avaliação <b>2b.</b> As conclusões são refletidas nas recomendações regulares propostas à direção <b>2c.</b> As recomendações contribuem para a revisão da estratégia e plano de ação de bem-estar do pessoal num prazo especificado

## 2.2. ESTRATÉGIA DE BEM-ESTAR DO PESSOAL

Para abordar o bem-estar do pessoal de uma forma coerente e abrangente, as autoridades de asilo e acolhimento devem considerar o **desenvolvimento e a aplicação de uma estratégia de bem-estar do pessoal** <sup>(57)</sup>. A estratégia de bem-estar do pessoal converte as NBP em objetivos de política concretos que permitem ao pessoal ter uma vida profissional saudável e produtiva, alcançando e mantendo ao mesmo tempo todo o seu potencial. Além disso, a estratégia de bem-estar do pessoal concretiza os objetivos fixados sob a forma de medidas e serviços de bem-estar do pessoal de elevada qualidade, eficientes, eficazes e dentro dos limites do orçamento. O envolvimento e a participação da direção e dos trabalhadores de todos os níveis na conceção e execução de uma estratégia de bem-estar do pessoal relevante são cruciais. A estratégia deverá dar resposta à gestão dos riscos ao longo do processo.

Antes de dar início ao processo de desenvolvimento da estratégia de bem-estar do pessoal, as autoridades devem refletir sobre as seguintes perguntas:

- o que funciona atualmente e onde estão as lacunas?
- quem são os principais grupos-alvo das nossas atuais intervenções?
- observamos tendências que exigem atenção do ponto de vista do bem-estar do pessoal (elevada rotação do pessoal, aumento do número de incidentes críticos, ausências do pessoal frequentes, etc.)?
- a direção é favorável à implementação de uma estratégia de bem-estar do pessoal e apoia-a?
- por que razão queremos aplicar uma estratégia (ou determinadas partes da mesma) agora? Por exemplo, o recente aumento do número de incidentes críticos que envolvem o pessoal e os requerentes ou situações externas impossíveis de controlar, como o impacto da COVID-19 nos membros do pessoal.

<sup>(56)</sup> Para um modelo de avaliação dos riscos e explicações sobre o ciclo de avaliação dos riscos, ver anexo 4, «Plano de ação para o bem-estar do pessoal e modelos de avaliação dos riscos».

<sup>(57)</sup> Ver anexo 3, «Modelo de estratégia de bem-estar do pessoal».

Com base nas oito NBP, os **objetivos**, a **abordagem** e as **medidas** da estratégia de bem-estar do pessoal devem ser formulados **após a realização de uma avaliação das necessidades** dentro da organização <sup>(58)</sup>. A avaliação das necessidades visa estabelecer o ponto da situação em relação ao bem-estar do pessoal na autoridade. Para o efeito, identifica as **necessidades existentes** e os **potenciais riscos** e determina se as políticas e os mecanismos existentes lhes dão resposta e de que forma.

A avaliação das necessidades terá como objetivo recolher, no pleno respeito da proteção de dados pessoais, informações relacionadas com:

- a demografia organizacional (perfis da idade e do género do pessoal, funções sedentárias e funções que exigem atividade física, pessoal efetivo e temporário),
- a saúde dos trabalhadores (dados relativos a doenças/ausências, principais motivos de pedidos de reembolso de despesas médicas, acidentes/incidentes críticos, recurso do trabalhador a programas de assistência existentes),
- a opinião dos trabalhadores em relação aos riscos e às necessidades de bem-estar do pessoal transmitida através de inquéritos, grupos de discussão e debates em equipa.

O objetivo da avaliação das necessidades é fornecer dados sobre determinadas perguntas, nomeadamente:

- os gestores e os agentes de primeira linha na autoridade consideram que se deve ter em conta o bem-estar no seu local de trabalho?
- que riscos profissionais <sup>(59)</sup> foram identificados como sendo os mais prementes em relação ao bem-estar?
- que tipos de medidas têm maior probabilidade de alcançar bons resultados?
- que formato de medidas/atividades futuras se adequa melhor aos gestores e aos agentes de primeira linha?
- existem recursos e conhecimentos especializados para introduzir, aplicar e acompanhar/avaliar as medidas introduzidas?
- quem é o responsável pela aplicação das intervenções propostas (profissionais internos ou externos, membros da equipa, gestores, etc.) e existe orçamento disponível?

Deve desenvolver-se uma metodologia de avaliação das necessidades e um ou mais peritos externos ou internos/equipa de peritos devem realizar uma avaliação das necessidades. Os resultados da **avaliação das necessidades**, que se deve centrar nos novos e potenciais **fatores de risco identificados**, fundamentarão o desenvolvimento da estratégia de bem-estar do pessoal, que deve procurar cumprir os objetivos em matéria de bem-estar do pessoal em ciclos de dois a três anos. A estratégia deve ser avaliada anualmente em termos de eficácia e relevância.

---

<sup>(58)</sup> Os instrumentos para avaliar as necessidades, acompanhar o impacto dos esforços envidados e avaliar as atividades de bem-estar do pessoal em geral constam da *parte III*, «Acompanhamento e avaliação». Recomenda-se a análise das três partes do guia, uma vez que estes três componentes estão interligados.

<sup>(59)</sup> Leka, S., Griffiths, A. e Cox, T., capítulo 5.1, «Assessing risks at work», *Work, Organisation & Stress*, Organização Mundial da Saúde, Genebra, 2004, p. 10.

## 2.3. PLANO DE AÇÃO PARA O BEM-ESTAR DO PESSOAL

Os objetivos da estratégia de bem-estar do pessoal serão o ponto de partida para o **desenvolvimento de um plano de ação** <sup>(60)</sup>. Os objetivos fixados e as medidas da estratégia devem ser operacionalizados mediante a introdução de atividades concretas e mensuráveis que sejam comunicadas de forma clara e oportuna através dos canais adequados a todos os membros do pessoal. Sempre que necessário, as atividades introduzidas no plano de ação devem ser avaliadas, revistas e atualizadas.

O plano de ação dá resposta às seguintes perguntas:

- quais são os tipos de atividades a aplicar no prazo fixado?
- qual o departamento/unidade/equipa responsável pela execução das atividades propostas (profissionais internos ou externos, membros da equipa, gestores, etc.)?
- quem é/são o(s) grupo(s)-alvo das atividades?
- qual é o prazo e a frequência de execução das atividades propostas?
- qual é a dotação orçamental por atividade?

A promoção eficaz do bem-estar do pessoal exigirá uma infraestrutura de contexto de trabalho sólida que inclua os seguintes elementos:

- normas da política de bem-estar do pessoal enraizadas na estratégia, na abordagem estratégica global e nas medidas da organização,
- uma política de bem-estar do pessoal clara, baseada inequivocamente nas necessidades identificadas e devidamente comunicada a todos os trabalhadores,
- um orçamento aprovado e disponível para a aplicação da política,
- uma pessoa ou equipa designada responsável pela aplicação da política,
- uma pessoa ou equipa devidamente formada com as competências necessárias para aplicar a política,
- uma liderança forte e um elevado nível de apoio dos trabalhadores em relação à estratégia.

Antes da aplicação da estratégia e plano de ação de bem-estar do pessoal, estes devem ser apresentados à direção e ao comité dos representantes do pessoal para consulta. Tal permite ter em conta opiniões valiosas e assegura a sensibilização, a compreensão e o empenho.

A estratégia de bem-estar do pessoal funcionará se as suas prioridades e objetivos forem devidamente comunicados, de modo que:

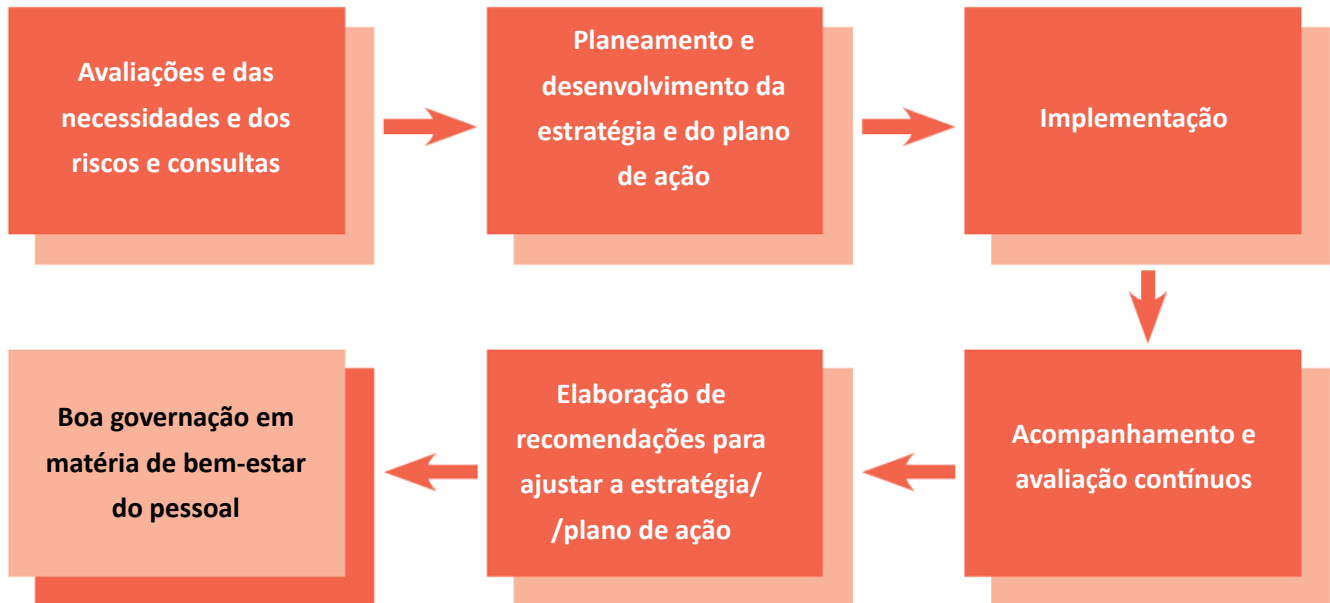
- os gestores identifiquem as necessidades, aproveitem plenamente as medidas existentes em benefício das suas equipas e em seu próprio benefício, promovam

---

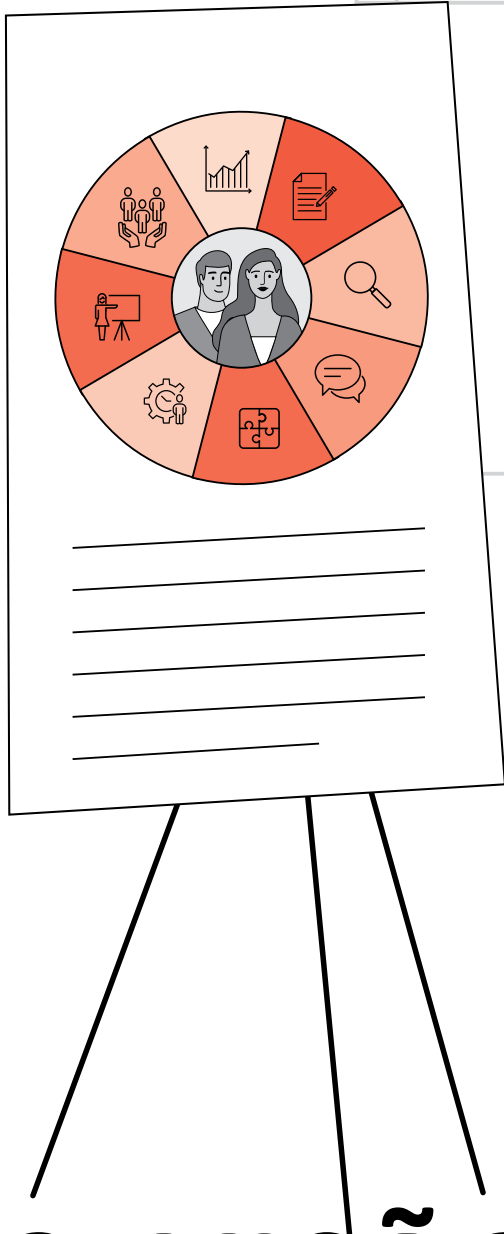
<sup>(60)</sup> Ver anexo 4, «Plano de ação para o bem-estar do pessoal e modelos de avaliação dos riscos».

- rotinas e comportamentos laborais saudáveis e comuniquem ativamente com os quadros superiores para assegurar que são executadas intervenções precoces e preventivas, sempre que necessário,
- os membros do pessoal compreendam as suas funções, participem em iniciativas, utilizem os recursos disponíveis e deem a sua opinião.

**FIGURA 4. Etapas do desenvolvimento de uma política de bem-estar do pessoal**







### **3. VISÃO GERAL DAS MEDIDAS DE BEM-ESTAR DO PESSOAL**



O pacote abrangente recomendado de **medidas de bem-estar do pessoal a introduzir** é fornecido com base nas boas práticas e nos conhecimentos especializados partilhados pelos peritos dos países da UE+ durante as reuniões da rede da EASO. Pode servir como um exemplo não exaustivo para as autoridades seguirem ou escolherem aspetos aquando da conceptualização da introdução de medidas de bem-estar do pessoal concretas.

O pacote proposto observa as **três fases de emprego**:

- pré-contratação seguida da fase de integração,
- apoio contínuo,
- fim do destacamento/termo do contrato.

As medidas estão claramente associadas às respetivas NBP e dão resposta a necessidades concretas. Além disso, o pacote de medidas inclui uma referência clara à parte executante e aos grupos-alvo do pessoal. Estão disponíveis orientações sobre como aplicar algumas das principais medidas nas outras partes do presente guia ([parte II, «Instrumentária de bem-estar do pessoal»](#), e [parte III, «Acompanhamento e avaliação»](#)).

FIGURA 5. Medidas de bem-estar do pessoal

MEDIDAS	DESCRIÇÃO GERAL/MEDIDA ESPECÍFICA	REFERÊNCIA À(S) NORMA(S)	REFERÊNCIA NO GUIA EM TRÊS PARTES	PARTE INICIANTE/EXECUTANTE			GRUPO-ALVO		PROCESSO DE PRÉ-CONTRATAÇÃO/SELEÇÃO	INTEGRAÇÃO/PRÉ-DESTACAMENTO	APOIO CONTÍNUO	FIM/PÓS-DESTACAMENTO
				GESTOR	RH/DIREÇÃO	ESPECIALISTA INTERNO/EXTERNO	GESTOR	AGENTES DE PRIMEIRA LINHA				
<b>Apoio geral</b>												
Certificado de boa conduta	Um certificado de boa conduta é um documento oficial emitido em resultado de uma verificação de antecedentes por parte de uma autoridade policial ou de um organismo público, que descreve em pormenor qualquer registo criminal da pessoa em causa. Os registos criminais podem incluir detenção, condenação e eventualmente processos penais	NBP 4: Prevenção NBP 7: Segurança e proteção		✓		✓	✓	✓				
Processo de seleção	Assegurar que o bem-estar do pessoal é tido em conta logo na fase da entrevista. As grelhas de entrevistas abrangem este tema, incluindo a referência a outros documentos de política de RH relevantes [código de conduta, política de combate ao assédio (sexual) etc.].	NBP 2: Avaliação e análise	Parte I: Normas e políticas Anexo 6, «Modelo de grelha de entrevistas de recrutamento»	✓		✓	✓	✓				
Exames médicos e psicológicos	Os cuidados de natureza profissional, médicos e psicológicos visam manter os trabalhadores saudáveis e melhorar a proteção da saúde no local de trabalho Através da medicina do trabalho, a entidade patronal pode atestar o cumprimento das suas responsabilidades de «dever de diligência»	NBP 4: Prevenção NBP 7: Segurança e proteção		✓		✓	✓	✓			✓	✓
Informações práticas e preparativos de viagem	Contrato de pré-destacamento durante o período de emprego no que respeita a organização de viagens, a seguros, a reservas, a instruções, a hierarquias de comunicação no país de destacamento/missão, etc.	NBP 7: Segurança e proteção		✓			✓	✓			✓	✓



MEDIDAS	DESCRIÇÃO GERAL/MEDIDA ESPECÍFICA	REFERÊNCIA À(S) NORMA(S)	REFERÊNCIA AOS DOCUMENTOS QUE FAZEM PARTE DO PRESENTE GUIA TRÍPLIO	PARTE INICIANTE/ /EXECUTANTE			GRUPO- -ALVO		PROCESSO DE PRÉ-CONTRATAÇÃO/SELEÇÃO	INTEGRAÇÃO/PRÉ-DESTACAMENTO	APOIO CONTÍNUO	FIM/PÓS-DESTACAMENTO
				GESTOR	RH/DIREÇÃO	ESPECIALISTA INTERNO/ /EXTERNO	GESTOR	AGENTES DE PRIMEIRA LINHA				
<b>Intervenção de apoio</b>												
Lista de verificação de incidentes críticos	Caso ocorra um incidente crítico, deve existir um acesso claro e fácil a orientações sobre como proceder, quem informar e as medidas que podem ser aplicadas. Recomenda-se um controlo subsequente com o pessoal cessante sobre as necessidades adicionais referentes ao impacto de um incidente crítico ocorrido anteriormente.	NBP 4: Prevenção NBP 5: Resposta a incidentes críticos NBP 7: Segurança e proteção	Parte II, «Instrumentária de bem-estar do pessoal» Secção 3.3.1, «Gestão de incidentes críticos» Anexo 8, «Lista de verificação de incidentes críticos» Anexo 9, «Prestação de apoio interno em caso de incidentes críticos» Anexo 10, «Modelo de relatório de incidentes críticos» Anexo 11, «Instrumento de reflexão após a ocorrência de um incidente crítico»	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Criação de espírito de equipa	Receber e integrar os novos membros da equipa adequadamente nas equipas existentes é importante. Será importante apoiar devidamente os membros da equipa cessantes à medida que passam as suas responsabilidades aos colegas que permanecem nas equipas e para permitir a aprendizagem e a formulação de opiniões. As medidas de criação de espírito de equipa podem assumir vários tipos, como experiências em equipa, excursões, tarefas, exercícios e simulação, que ajudam a reforçar a lealdade, a confiança e a motivação.	NBP 3: Comunicação NBP 4: Prevenção NBP 5: Resposta a incidentes críticos	Parte II, «Instrumentária de bem-estar do pessoal» Secção 3.2, «Criação de espírito de equipa» Anexo 7, «Atividades de criação de espírito de equipa por fase»	✓			✓					✓

MEDIDAS	DESCRIÇÃO GERAL/MEDIDA ESPECÍFICA	REFERÊNCIA À(S) NORMA(S)	REFERÊNCIA AOS DOCUMENTOS QUE FAZEM PARTE DO PRESENTE GUIA TRIPLO	PARTE INICIANTE/ /EXECUTANTE				GRUPO- -ALVO		PROCESSO DE PRÉ-CONTRATAÇÃO/SELEÇÃO	INTEGRAÇÃO/PRÉ-DESTACAMENTO	APOIO CONTÍNUO	FIM/PÓS-DESTACAMENTO
				GESTOR	RH/DIREÇÃO	ESPECIALISTA INTERNO/ /EXTERNO	GESTOR	AGENTES DE PRIMEIRA LINHA					
<b>Intervenção de apoio</b>													
Entrevistas semiestruturadas	Os debates estruturados, institucionalizados e regulares entre os gestores e o pessoal para detetar deficiências, riscos, etc., são cruciais e devem ter início durante a integração/pré-destacamento	NBP 2: Avaliação e análise NBP 3: Comunicação NBP 4: Prevenção NBP 8: Acompanhamento e avaliação	Parte II, «Instrumentária de bem-estar do pessoal» Secção 2.2, «Reuniões individuais semiestruturadas» Anexo 3, «Controlos ou reuniões individuais semiestruturadas»	✓	✓			✓			✓		
Intervisão	Apoio prestado pelos pares para encontrar uma solução para uma questão específica	NBP 3: Comunicação NBP 4: Prevenção NBP 5: Resposta a incidentes críticos	Parte II, «Instrumentária de bem-estar do pessoal» Secção 3.1, «Intervisão» Anexo 6, «Métodos de intervenção»	✓				✓			✓		
Assistência psicológica	Apoio individual de um psicólogo externo (ou interno) no âmbito do apoio contínuo ou antes da saída/ /fim do destacamento	NBP 4: Prevenção NBP 5: Resposta a incidentes críticos	Parte II, «Instrumentária de bem-estar do pessoal» Secção 4.2, «Sessões de aconselhamento individual»	✓				✓			✓	✓	
Supervisão educacional	Aconselhamento de grupo/ /intercâmbio de experiências prestado por um formador qualificado para refletir sobre as experiências	NBP 3: Comunicação NBP 4: Prevenção NBP 5: Resposta a incidentes críticos	Parte II, «Instrumentária de bem-estar do pessoal» Secção 4.3, «Supervisão educacional»	✓				✓			✓	✓	
Mediação	Aconselhamento estruturado prestado por um mediador para superar conflitos	NBP 3: Comunicação NBP 4: Prevenção NBP 5: Resposta a incidentes críticos	Parte II, «Instrumentária de bem-estar do pessoal» Secção 4.4, «Mediação»	✓				✓			✓	✓	

MEDIDAS	DESCRIÇÃO GERAL/MEDIDA ESPECÍFICA	REFERÊNCIA À(S) NORMA(S)	REFERÊNCIA AOS DOCUMENTOS QUE FAZEM PARTE DO PRESENTE GUIA TRÍPLO	PARTE INICIANTE/ /EXECUTANTE			GRUPO- -ALVO		PROCESSO DE PRÉ-CONTRATAÇÃO/SELEÇÃO	INTEGRAÇÃO/PRÉ-DESTACAMENTO	APOIO CONTÍNUO	FIM/PÓS-DESTACAMENTO
				GESTOR	RH/DIREÇÃO	ESPECIALISTA INTERNO/ /EXTERNO	GESTOR	AGENTES DE PRIMEIRA LINHA				
<b>Intervenção de apoio</b>												
Opiniões estruturadas mediante inquéritos/ /questionários	As opiniões sobre o bem-estar, o desempenho dos dirigentes, as necessidades, etc., podem ser recolhidas com recurso a inquéritos (anónimos) lançados pelos gestores ou pela autoridade Tais inquéritos também são úteis quando aplicados ao pessoal cessante e utilizados pela autoridade para fins de aprendizagem	NBP 2: Avaliação e análise NBP 3: Comunicação NBP 4: Prevenção NBP 8: Acompanhamento e avaliação	Parte II, «Instrumentária de bem-estar do pessoal» Secção 2.4, «Inquérito sobre a qualidade do emprego» Parte III, «Acompanhamento e avaliação» Capítulo 3, «Pacote de acompanhamento da qualidade do bem-estar do pessoal» Anexo 4, «Sessões de opinião»	✓	✓			✓			✓	
Debates no âmbito de grupos de discussão	Quando uma questão exige envolvimento a um nível mais profundo do que aquele que um inquérito pode proporcionar, deve recorrer-se aos debates no âmbito de grupos de discussão orientados por um moderador	NBP 2: Avaliação e análise NBP 3: Comunicação NBP 4: Prevenção NBP 8: Acompanhamento e avaliação	Parte I: Normas e políticas Anexo 5, «Mensagens no domínio do bem-estar do pessoal» Parte II, «Instrumentária de bem-estar do pessoal» Capítulo 2, «Instrumentos de avaliação» Anexo 17, «Debates no âmbito de grupos de discussão» Parte III, «Acompanhamento e avaliação» Capítulo 3, «Pacote de acompanhamento da qualidade do bem-estar do pessoal» Anexo 4, «Sessões de opinião»	✓		✓				✓		



MEDIDAS	DESCRIÇÃO GERAL/MEDIDA ESPECÍFICA	REFERÊNCIA À(S) NORMA(S)	REFERÊNCIA AOS DOCUMENTOS QUE FAZEM PARTE DO PRESENTE GUIA TRÍPLO	PARTE INICIANTE/EXECUTANTE			GRUPO-ALVO		PROCESSO DE PRÉ-CONTRATAÇÃO/SELEÇÃO	INTEGRAÇÃO/PRÉ-DESTACAMENTO	APOIO CONTÍNUO	FIM/PÓS-DESTACAMENTO
				GESTOR	RH/DIREÇÃO	ESPECIALISTA INTERNO/EXTERNO	GESTOR	AGENTES DE PRIMEIRA LINHA				
<b>Atividade de autocuidado</b>												
Estratégias de distanciamento	Orientações sobre estratégias e exercícios para autoaplicação durante situações críticas e de tensão	NBP 4: Prevenção NBP 5: Resposta a incidentes críticos	Parte II, «Instrumentária de bem-estar do pessoal» Capítulo 5, «Autocuidado» Anexo 12, «Estabelecer limites e técnicas de apaziguamento após a ocorrência de um incidente crítico»	✓	✓	✓	✓	✓			✓	
Técnicas de apaziguamento	Exercícios de relaxamento para manter a calma num ambiente de tensão	NBP 4: Prevenção NBP 5: Resposta a incidentes críticos	Parte II, «Instrumentária de bem-estar do pessoal» Capítulo 5, «Autocuidado» Anexo 12, «Estabelecer limites e técnicas de apaziguamento após a ocorrência de um incidente crítico»	✓	✓	✓	✓	✓			✓	
Teste da síndrome do esgotamento profissional	Teste de autoavaliação disponibilizado a todos os membros do pessoal (fonte aberta)	NBP 4: Prevenção NBP 5: Resposta a incidentes críticos	Parte II, «Instrumentária de bem-estar do pessoal» Secção 2.5, «Autoavaliação: Teste da síndrome do esgotamento profissional» Anexo 5, «Autoavaliação: Teste da síndrome do esgotamento profissional»	✓	✓	✓	✓	✓			✓	









# 4. PRESTAÇÃO DE INFORMAÇÕES



Todos os membros do pessoal na autoridade devem ser informados sobre a estratégia e plano de ação de bem-estar do pessoal e sobre as medidas de acompanhamento implementadas. Canais de comunicação claros asseguram que o pessoal pode, em qualquer momento, aceder e obter informações sobre como pode beneficiar da política e dos mecanismos de bem-estar da organização. Os PON, através dos quais as medidas da política de bem-estar do pessoal são aplicadas no contexto de trabalho, também devem ser disponibilizados. Ter as informações necessárias no momento certo e transmiti-las aos membros do pessoal adequados de forma transparente e clara é fundamental para obter operações eficazes e para efeitos de tomada de decisões a todos os níveis. Tal está igualmente relacionado com o tipo de informações disponíveis numa autoridade no plano interno e com a forma como as informações são comunicadas, quem as transmite e quando.

*Embora seja essencial prestar informações relevantes e específicas em matéria de asilo e acolhimento em consonância com a evolução das suas circunstâncias, 30 % dos inquiridos desconhecem quaisquer políticas relativas a questões relacionadas com o bem-estar do pessoal aplicáveis ao seu ambiente de trabalho ou não têm a certeza de que elas existem. Cerca de 70 % desses inquiridos, sobretudo de autoridades de asilo e acolhimento e não de organizações da sociedade civil, desconhecem essas políticas ou não têm a certeza de que elas existem <sup>(61)</sup>.*

Numa autoridade, os gestores e os coordenadores de equipa são o elo entre a direção e os agentes de primeira linha, pelo que têm um papel decisivo na transmissão de informações sobre um tema (nomeadamente sobre o bem-estar do pessoal) à equipa que gerem. Quando uma autoridade dispõe de um sistema eficiente de comunicação, este é benéfico para todos os membros do pessoal e reforça a motivação dos agentes de primeira linha.

Além de assegurar que a estratégia de bem-estar do pessoal de uma organização é partilhada com todos os membros do pessoal, designadamente os agentes de primeira linha, aconselha-se ainda que os gestores utilizem materiais visuais sobre o tema e o exibam de forma adequada.

Os materiais visíveis relacionados com o bem-estar do pessoal podem incluir:

- um cartaz que descreva em pormenor as oito NBP <sup>(62)</sup>, colocado num local de destaque onde a maioria dos membros do pessoal o consiga ver,
- mensagens básicas disponibilizadas e colocadas de forma visível sob a forma de postais/cartazes <sup>(63)</sup> para que os membros do pessoal as possam ver no decurso das sessões de integração,

<sup>(61)</sup> EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, p. 10 (relatório restrito).

<sup>(62)</sup> Para as oito NBP em formato de cartaz, ver anexo 2, «Normas relativas ao bem-estar do pessoal (cartaz)».

<sup>(63)</sup> Para mensagens fundamentais de bem-estar do pessoal, ver anexo 5, «Mensagens no domínio do bem-estar do pessoal».

- a partilha da ligação para a animação da EASO intitulada *The importance of early identification of signs of stress* [A importância da identificação precoce dos sinais de stress] <sup>(64)</sup> com os novos gestores e com os agentes de primeira linha.

Mostrar que uma autoridade se preocupa com o bem-estar do pessoal, desenvolvendo material informativo e dando visibilidade aos materiais sobre o bem-estar do pessoal, demonstra o compromisso assumido pela entidade patronal.

Além disso, recomenda-se que os gestores tenham acesso a informações relevantes relacionadas com o bem-estar do pessoal, o que pode ser apoiado pelos departamentos de RH e de informática.

Todos os gestores devem ter acesso a um dossiê de informações sobre o bem-estar da equipa em que conste o seguinte:

- um ficheiro PDF atualizado da estratégia de bem-estar do pessoal para partilhar com o novo pessoal, nomeadamente informações sobre os principais instrumentos ou atividades promovidas pela autoridade sobre o tema e contactos (um endereço de correio eletrónico atualizado), que descreva em pormenor como aceder aos serviços, fazer perguntas e apresentar uma reclamação relativa ao bem-estar do pessoal,
- listas de verificação e PON para gestão de incidentes críticos, incluindo uma lista de contactos do pessoal relevante responsável pelo acompanhamento dos membros do pessoal afetados,
- material de informação relevante sobre o bem-estar do pessoal e o autocuidado,
- uma lista de contactos geral e atualizada de especialistas internos/externos <sup>(65)</sup> que apoiam o bem-estar do pessoal. Estes especialistas são avaliados pelo departamento de RH para prestar apoio ao pessoal em situação de necessidade. A lista de contactos inclui:
  - membros internos das equipas estabelecidas (por exemplo, apoio colegial/equipa integrada de incidentes) e outros profissionais que prestam apoio individual, sempre que necessário,
  - o(s) nome(s) e o(s) número(s) de telefone do(s) agente(s) de segurança e proteção e de qualquer/quaisquer médico(s) que a autoridade possa contactar em caso de necessidade.

Se a autoridade puder recorrer a profissionais internos para prestar aconselhamento, por exemplo, um conselheiro do pessoal ou a equipa de gestão do *stress*, os seus contactos são partilhados com os membros do pessoal.

Se só estiver disponível o apoio externo, recomenda-se que o departamento de RH proceda a um exercício de avaliação de, no mínimo, dois ou três profissionais.

---

<sup>(64)</sup> Ver a animação da EASO intitulada *The importance of early identification of signs of stress* [A importância da identificação precoce dos sinais de stress], 2021.

<sup>(65)</sup> Estes contactos serão objeto de um memorando de entendimento para assegurar um acompanhamento atempado de um membro do pessoal em situação de necessidade, sem quaisquer entraves burocráticos. Tal deve acontecer especialmente no caso dos incidentes críticos.

O departamento de RH terá em conta o seu histórico de formação (por exemplo, conhecimentos básicos dos desafios profissionais do pessoal que trabalha no domínio do asilo e acolhimento). Devem ser tidos ainda em conta a língua, a idade, o género e a origem cultural para garantir a diversidade dos profissionais disponíveis para prestar apoio e um acompanhamento bem-sucedido do membro do pessoal em situação de necessidade. Os profissionais externos não precisam de estar sempre disponíveis para reuniões presenciais. As reuniões à distância efetuadas através de videochamadas ou de comunicação telefónica podem ser consideradas alternativas úteis, sempre que necessário, para garantir um acompanhamento adequado e atempado. Tal é especialmente relevante quando um local de trabalho está num local remoto ou quando surgem outros desafios <sup>(66)</sup>.

---

<sup>(66)</sup> Por exemplo, em casos de restrições de deslocação devido a preocupações de segurança ou de saúde.

# ANEXOS





## ANEXO 1. DEFINIÇÕES

O presente guia utiliza **bem-estar do pessoal** <sup>(67)</sup> como um termo genérico que se refere a políticas e a medidas que têm por objetivo o bem-estar dos trabalhadores, entendidas tanto no sentido físico como no sentido emocional. O bem-estar do pessoal está relacionado com a conservação da saúde e da segurança em todos os aspetos relacionados com o trabalho. Para o efeito, as entidades patronais avaliam os **riscos** a que o pessoal pode estar exposto no ambiente de trabalho e implementam medidas preventivas e de proteção, nomeadamente garantir que cada membro do pessoal recebeu as **informações** e a **formação** necessárias em matéria de saúde e segurança.

Entende-se por **bem-estar** <sup>(68)</sup> no trabalho a saúde física e a realização moral e social, e não apenas a ausência de acidentes ou de doenças profissionais. Entre os aspetos positivos do bem-estar no trabalho contam-se a autoaceitação, a autonomia, o entusiasmo, o desenvolvimento profissional, a finalidade, as relações positivas com os outros e o crescimento pessoal <sup>(69)</sup>.

O **stress** <sup>(70)</sup> é definido em termos de interações dinâmicas entre a pessoa e o seu ambiente. É frequentemente inferido pela existência de um ajustamento problemático entre a pessoa e o ambiente e pelas reações emocionais que sustentam essas interações.

O **stress relacionado com o trabalho** <sup>(71)</sup> manifesta-se quando a pressão, em razão das exigências do trabalho e de outros fatores de *stress* relacionados com o trabalho, se torna excessiva e prolongada relativamente à perceção da pessoa sobre os recursos, capacidades e competências de que dispõe para lhe fazer face.

Há uma distinção entre os conceitos de **stress relacionado com o trabalho** e de **desafios laborais** <sup>(72)</sup>. Enfrentar desafios no trabalho pode estimular uma pessoa psicológica e fisicamente e incentivá-la a aprender novas competências. Os desafios com que uma pessoa se depara no trabalho são um componente importante para o desenvolvimento e a preservação de um ambiente de trabalho psicologicamente saudável. Por outro lado, sentir-se tenso implica um estado psicológico negativo com aspetos cognitivos e emocionais que afetam a [saúde da pessoa e da organização](#).

---

<sup>(67)</sup> Your Europe, *Saúde e segurança no trabalho*, 2020.

<sup>(68)</sup> EU-OSHA, «*Work-life balance — Managing the interface between family and working life*», OSHwiki, 2015. Em sentido lato, o bem-estar resulta da satisfação das necessidades importantes das pessoas e da concretização dos objetivos e dos planos definidos para a sua vida. O bem-estar envolve as avaliações positivas das pessoas sobre as suas vidas, nomeadamente a emoção, o empenho, a satisfação e o sentido positivos.

<sup>(69)</sup> «*Growth and Transformation*», *In Practice: The EAWOP Practitioners E-Journal*, n.º 12, 2020, p. 17. Embora a felicidade e o sentimento de bem-estar no contexto do trabalho estejam, em parte, ligados aos rendimentos individuais, existem outros fatores que contribuem para este estado. Haverá um momento em que o nível de felicidade e a satisfação com a vida deixam de estar relacionados com o nível de rendimentos.

<sup>(70)</sup> Cox, T., Griffiths, A. J. e Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Serviço das Publicações da União Europeia, Luxemburgo, 2000.

<sup>(71)</sup> EU-OSHA, «*Work-related stress: Nature and management*», OSHwiki, 2015.

<sup>(72)</sup> Cox, T., Griffiths, A. J. e Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Serviço das Publicações da União Europeia, Luxemburgo, 2000.

Quando as manifestações de *stress* (cognitivas, emocionais, comportamentais e psicológicas) persistem por um período prolongado, tal pode resultar em [repercussões \(para a saúde\)](#) mais permanentes e menos reversíveis. Os exemplos incluem [fadiga crónica](#), [fadiga da compaixão](#), [síndrome do esgotamento profissional](#), [trauma vicário](#), [perturbações musculoesqueléticas](#) e [doenças cardiovasculares](#).

Entende-se por **fadiga da compaixão** <sup>(73)</sup> uma alteração na capacidade de uma pessoa de sentir empatia pelas pessoas com quem trabalha e/ou pelos colegas e pelos membros da família. Um agente de primeira linha pode sofrer de fadiga da compaixão em consequência de anos de exposição a histórias traumáticas partilhadas pelos requerentes, que podem começar a parecer iguais para o agente, não suscitando, por este motivo, uma reação.

Entende-se por **síndrome do esgotamento profissional** <sup>(74)</sup> a resposta psicológica de uma pessoa aos fatores de *stress* crónicos no trabalho. Embora não seja considerada uma doença, pode afetar o [estado de saúde](#) e potencialmente requerer cuidados médicos. A síndrome do esgotamento profissional também é conceptualizada como uma crise na relação com o trabalho em geral.

No contexto laboral, a síndrome do esgotamento profissional manifesta-se através de sintomas de exaustão (emocional), cinismo (despersonalização) e de redução da eficácia profissional.

- Entende-se por **exaustão** a sensação de tensão por excesso de trabalho, cansaço e fadiga, que resulta do envolvimento duradouro numa situação de trabalho excessivamente exigente.
- Entende-se por **cinismo** a atitude indiferente e distante em relação ao trabalho, desinteresse e falta de entusiasmo pelo trabalho. É uma forma disfuncional de lidar com as situações esgotantes, que reduz as possibilidades de encontrar soluções criativas no contexto laboral.
- Entende-se por **eficácia profissional** as sensações de competência, de êxito e de realização no trabalho, que diminuem à medida que a síndrome do esgotamento profissional progride.

A síndrome do esgotamento profissional pode ter uma influência negativa na saúde, na cognição e na capacidade de trabalho, bem como na perceção do desempenho global do trabalho.

O **trauma vicário** <sup>(75)</sup> pode ser resumido como o «custo da preocupação». O trauma vicário pode ser descrito como uma reação intensa e a ocorrência de sintomas de trauma

<sup>(73)</sup> Vlack, T. V., «Tools to Reduce [Vicarious Trauma/Secondary Trauma and Compassion Fatigue]», Tend Academy, 2017.

<sup>(74)</sup> EU-OSHA, «Understanding and preventing worker burnout», OSHwiki, 2013. A Organização Mundial da Saúde considera a síndrome do esgotamento profissional um fenómeno laboral: «A síndrome do esgotamento profissional é uma síndrome conceptualizada como resultante do *stress* crónico no local de trabalho que não foi adequadamente controlado», Organização Mundial da Saúde, «Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases», 2019.

<sup>(75)</sup> Ver também as informações partilhadas pelo Instituto Headington: Pearlman, L. A. e McKay, L., «Vicarious Trauma: What Can Managers Do?», Instituto Headington, Pasadena, CA, 2008.

em pessoas que são expostas às experiências traumatizantes de outras pessoas. Este problema afeta frequentemente os agentes que trabalham com requerentes no contexto do asilo. O trauma vicário é cumulativo e um processo que se desenvolve ao longo do tempo. Caracteriza-se pela alteração da visão que uma pessoa tem do mundo. Para as pessoas que sofrem de trauma vicário, torna-se difícil estabelecer limites relativamente aos requerentes com quem trabalham. Sair do escritório no final do dia é difícil. Também pode conduzir à perda de sentido e de esperança.

Entende-se por **riscos psicológicos** <sup>(76)</sup> a probabilidade de os riscos psicossociais profissionais terem um impacto negativo na saúde e na segurança do pessoal através das suas **perceções e experiências**. Os riscos psicossociais dizem respeito a aspetos da conceção e gestão do trabalho e aos seus contextos sociais e organizacionais que podem causar danos psicológicos ou físicos. Os riscos psicológicos foram identificados como um dos **principais desafios contemporâneos** no domínio da saúde e segurança no trabalho. Os riscos psicológicos estão associados aos problemas no local de trabalho, como o *stress* relacionado com o trabalho e a violência e o assédio no local de trabalho (também conhecidos por intimidação). Individualmente, as repercussões negativas incluem **baixos níveis de saúde e de bem-estar** e **dificuldades nas relações interpessoais**, tanto no **local de trabalho como na vida privada da pessoa**.

O **equilíbrio entre vida profissional e pessoal** <sup>(77)</sup> envolve a satisfação e o bom funcionamento no plano laboral e familiar, com conflitos mínimos entre os papéis de uma pessoa. Para obter o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, devem ser tidos em conta três componentes principais interligados: 1) «equilíbrio temporal», a repartição de tempo igual entre os papéis profissionais e não profissionais, 2) «equilíbrio de envolvimento», a repartição de níveis iguais de envolvimento psicológico entre os papéis profissionais e familiares (não profissionais), e 3) «equilíbrio de satisfação», repartição de níveis iguais de satisfação entre os papéis profissionais e familiares (não profissionais).

Para efeitos do presente guia prático, a EASO fornece as seguintes definições de várias categorias de pessoal no domínio do asilo e acolhimento.

Entende-se por **agente de primeira linha** um membro do pessoal que trabalha diretamente com os requerentes de proteção internacional num contexto de asilo e/ou de acolhimento.

Os agentes de primeira linha podem ser:

- **agentes responsáveis pelo acolhimento** — pessoal que presta apoio nas instalações de acolhimento,
- **agentes responsáveis pelo registo** — pessoal das autoridades nacionais competentes envolvido em qualquer fase de registo e apresentação de pedidos,

---

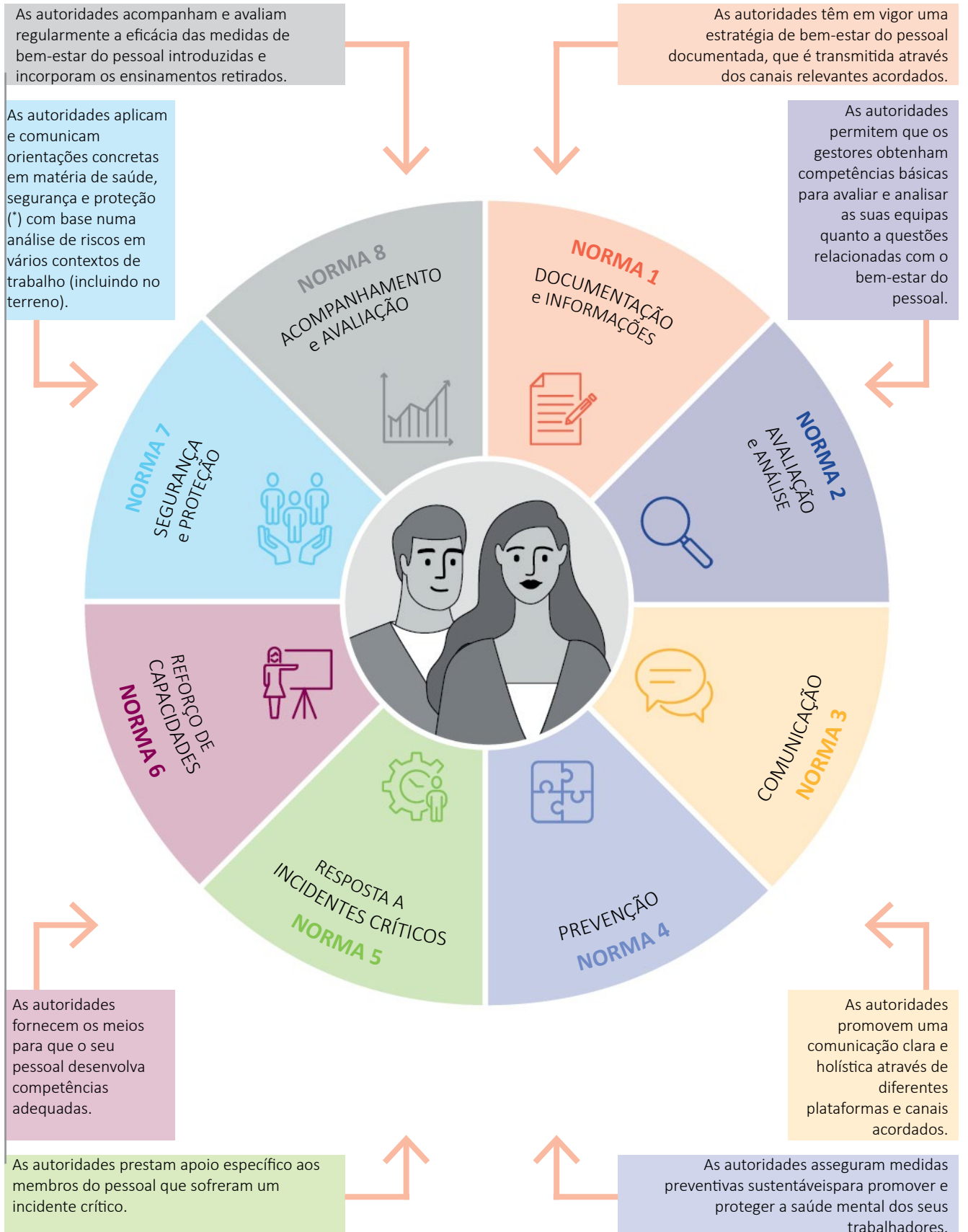
<sup>(76)</sup> EU-OSHA, «Managing psychological risks: Drivers and barriers», OSHwiki, 2017.

<sup>(77)</sup> EU-OSHA, «Work-life balance — Managing the interface between family and working life», OSHwiki, 2015.

- **agentes responsáveis pelos processos** — agentes envolvidos na realização de entrevistas pessoais com os requerentes de proteção internacional e/ou na tomada de decisões sobre os pedidos de proteção internacional (também conhecidos por entrevistadores e decisores),

**Gestores** (também designados, por vezes, por supervisores, chefes de equipa e gestores dos quadros intermédios) são pessoas que lideram um ou mais agentes de primeira linha ou outros gestores, dependendo da antiguidade nas funções. Para efeitos do presente guia, a definição abrange igualmente outras pessoas além dos gestores dos quadros intermédios que assumem uma função de coordenação ou de supervisão, como os chefes de equipa, os supervisores e os coordenadores.

# ANEXO 2. NORMAS RELATIVAS AO BEM-ESTAR DO PESSOAL



## ANEXO 3. MODELO DE ESTRATÉGIA DE BEM-ESTAR DO PESSOAL

A seguir especificam-se as principais considerações a incluir numa estratégia/política de bem-estar do pessoal:

**Título.** Conforme acordado pelas autoridades e pela equipa de desenvolvimento da política/estratégia. Os exemplos incluem «Estratégia de bem-estar do pessoal» e «Política de bem-estar do pessoal».

**Prefácio.** Aprovação pela direção.

**Visão/missão.** Um breve parágrafo descrevendo a visão de conjunto da autoridade que orienta a estratégia de bem-estar do pessoal. Por exemplo, para permitir ao pessoal ter uma vida profissional saudável e produtiva, alcançar e manter todo o seu potencial no local de trabalho e prestar serviços de elevada qualidade em benefício dos requerentes de proteção internacional.

**Breve introdução.** Esta parte engloba uma descrição geral dos motivos por que foi desenvolvida esta estratégia/política de bem-estar do pessoal (por exemplo, compromisso para com os trabalhadores) e o processo de desenvolvimento. As orientações relativas ao bem-estar do pessoal recomendam a conceção de estratégias de bem-estar do pessoal com base numa análise de uma avaliação das necessidades efetuada junto do pessoal e da direção.

**Definição.** De que forma é visto o bem-estar do pessoal ao nível da autoridade/equipa? Consultar o *Guia prático sobre o bem-estar do pessoal responsável pelos processos de asilo e acolhimento* da EASO para inspiração.

**Objetivos.** Os objetivos da estratégia devem ser operacionalizados através de atividades/medidas concretas. A título de referência, consultar secção 2.1, «Normas relativas às políticas de bem-estar do pessoal», que recomenda as principais normas e critérios de referência de qualidade de uma política de bem-estar do pessoal abrangente no domínio do asilo e acolhimento. A estratégia de bem-estar do pessoal e os objetivos para a sua consecução são mais adequados quando baseados numa avaliação das necessidades do pessoal previamente realizada. Os objetivos serão o ponto de partida para o desenvolvimento do plano de ação (ver anexo 4, «Plano de ação para o bem-estar do pessoal e modelos de avaliação dos riscos»).

**Grupos-alvo.** A quem se destina a estratégia/política? Por exemplo, a estratégia destina-se à direção e a outro pessoal que trabalha na autoridade/departamento/local do país da UE+. A política abrange todos os membros do pessoal (do quadro, aposentados, com contratos a termo, etc.). Esta secção pode incluir ainda, mediante pontos normandos, breves explicações sobre as seguintes informações:

- **De que forma esta estratégia beneficiará o pessoal e os gestores?** Este benefício deve ser especificado em relação às avaliações das necessidades efetuadas.
- **Valores fundamentais.** São integrados os valores fundamentais gerais da autoridade e dos membros do pessoal, por exemplo:
  - a integridade,
  - o profissionalismo,
  - a criatividade,
  - o trabalho em equipa,
  - a inclusividade,
  - o respeito e a dignidade.

**Obrigações e expectativas.** Este parágrafo abrange as obrigações da direção (por exemplo, para assegurar que a política é implementada em benefício de todos os trabalhadores) e de todos os outros membros do pessoal, especialmente os agentes de primeira linha (por exemplo, participando nas atividades de bem-estar do pessoal oferecidas, desempenhando um papel proativo no planeamento do seu autocuidado).

**Medidas gerais em matéria de bem-estar do pessoal.** Estas medidas são os benefícios e os direitos em matéria de bem-estar do pessoal que estão acessíveis a todos os membros do pessoal ao longo do ciclo de emprego (por exemplo, disponibilização de reuniões individuais regulares com os gestores dos quadros intermédios, realização regular de inquéritos de satisfação no emprego, formação/desenvolvimento pessoal).

**Medidas específicas de bem-estar do pessoal.** Esta secção abrange o apoio específico prestado pela autoridade aos gestores e, em especial, aos agentes de primeira linha. Pode utilizar-se o *Guia prático sobre o bem-estar do pessoal responsável pelos processos de asilo e acolhimento* da EASO como inspiração para o desenvolvimento de atividades a propor (por exemplo, criar uma equipa de gestão do *stress* para acompanhar o pessoal afetado, assegurar sessões de formação de aperfeiçoamento relevantes sobre o tema ao pessoal).

**Fluxograma(s) de apoio.** Esta secção descreve em pormenor os serviços de apoio disponíveis de forma simples, incluindo os mecanismos de comunicação. Os números de telefone são disponibilizados aos membros do pessoal em preparação para quaisquer possíveis incidentes críticos.

**Segurança e proteção.** Esta secção engloba os elementos específicos relacionados com a segurança do pessoal nos vários locais de trabalho, o que pode envolver controlos regulares dos centros de acolhimento/salas de entrevista pelo pessoal do(s) departamento(s) de segurança e proteção, para garantir a segurança dos membros do pessoal. Tal inclui ainda os espaços de trabalho públicos, bem como a manutenção regular dos veículos do departamento, a disponibilidade de emissores-recetores portáteis sempre que necessário e instruções de segurança frequentes. Estas instruções podem abranger quaisquer medidas sanitárias implementadas no caso de ocorrência de uma crise de saúde pública (por exemplo, ébola, COVID-19). Esta secção

abrange igualmente as disposições especiais relativas ao pessoal que trabalha nas instalações de acolhimento, incluindo as instalações de acolhimento encerradas, e ao pessoal em regime de trabalho noturno. Esta secção deve incluir não só a realização de uma avaliação dos riscos que abranja as questões relacionadas com o bem-estar do pessoal, como também as medidas para prevenir e dar resposta aos incidentes críticos.

**Considerações adicionais sobre o bem-estar do pessoal.** Associar a estratégia de bem-estar do pessoal à estratégia geral de RH da autoridade/organização nos aspetos em que há relação entre os elementos comuns desta estratégia de RH e os da estratégia de bem-estar do pessoal. Tal pode incluir, por exemplo, o direito a pausas regulares para almoço/refeição e/ou outras pausas (incluindo também as zonas onde podem ser fornecidas, adquiridas ou consumidas refeições em segurança). Esta secção também abrange os regimes de férias e o incentivo ao pessoal para que goze todos os dias de férias a que tem direito. Pode ser incluída ainda a possível introdução de dias de descanso e de recuperação.

**Prevenção da violência no local de trabalho e do assédio (sexual).** Se não houver uma política de combate ao assédio (sexual) em vigor, devem ser fornecidas nesta secção orientações para garantir que todos os membros do pessoal são alertados para o conteúdo do código de conduta que assinaram aquando da contratação e para a sua obrigação de se tratarem reciprocamente e de tratarem a população que servem com respeito. Uma violação do código de conduta deve ser comunicada e tratada adequadamente através dos canais internos adequados e dos mecanismos de denúncia existentes.

**Acompanhamento e avaliação.** O acompanhamento e a avaliação, bem como os instrumentos existentes que viabilizam estas atividades, são parte integrante da estratégia. Asseguram a avaliação regular da sua aplicação, a relevância da estratégia face às necessidades do pessoal e a formulação de alterações.

**Declaração de exoneração de responsabilidade.** No presente documento de orientação, a estratégia de bem-estar do pessoal está estritamente relacionada com o bem-estar do pessoal no domínio do asilo e acolhimento, pelo que não deve ser confundida com uma estratégia de RH plenamente desenvolvida para lidar com todos os aspetos e componentes da gestão de RH. No entanto, uma estratégia de bem-estar do pessoal pode ser integrada ou conceptualizada em consonância com a estratégia de RH mais vasta da autoridade/organização de asilo e acolhimento.

A estratégia/política de bem-estar do pessoal é convertida num plano de ação fundamentado pelos contributos do pessoal após a realização de uma avaliação das necessidades. Abrange as atividades já aplicadas que são consideradas úteis pelo pessoal e inclui atividades recomendadas de acordo com os recursos disponíveis na autoridade. O plano de ação para o bem-estar do pessoal deve ser desenvolvido com base nos objetivos e nas medidas delineados na estratégia de bem-estar do pessoal. Todas as atividades propostas devem estar alinhadas com os objetivos da estratégia de bem-estar do pessoal e ser realistas e mensuráveis. Todos os membros do pessoal têm acesso ao plano de ação.



## ANEXO 4. PLANO DE AÇÃO PARA O BEM-ESTAR DO PESSOAL E MODELOS DE AVALIAÇÃO DOS RISCOS

### DESCRIÇÃO E MODELO DE PLANO DE AÇÃO PARA O BEM-ESTAR DO PESSOAL

O plano de ação para o bem-estar do pessoal fornece referências e um breve resumo dos objetivos, dos grupos-alvo e das medidas estabelecidas na estratégia de bem-estar do pessoal. O plano de ação deverá ter em conta o orçamento disponível para as ações propostas.

*Em consonância com os objetivos em matéria de bem-estar do pessoal para o período 20XX-20XX, a autoridade XX estabelece o plano de ação anual para o bem-estar do pessoal 20XX, conforme especificado no modelo abaixo.*

OBJETIVO 1: PREVENÇÃO E REDUÇÃO DO STRESS RELACIONADO COM O TRABALHO				
Ação	Departamento responsável	Responsável pela aplicação (categoria de pessoal, interno/externo)	Grupo-alvo	Calendário e frequência
Supervisão	Por exemplo, RH e comité de bem-estar do pessoal conexo	Por exemplo, conselheiro de bem-estar do pessoal ou especialista externo	Agentes de primeira linha	Uma vez por mês e mediante pedido
OBJETIVO 2: PROMOÇÃO DE UMA COMUNICAÇÃO HARMONIOSA E DE UMA DINÂMICA PRODUTIVA DA EQUIPA				
Ação	Departamento responsável	Responsável pela aplicação (categoria de pessoal, interno/externo)	Grupo-alvo	Calendário e frequência
Atividades de criação de espírito de equipa	RH	Profissionais em matéria de criação de espírito de equipa (internos ou externos)	Agentes de primeira linha e gestores	Duas vezes por ano
OBJETIVO 3: PROMOÇÃO DO EQUILÍBRIO ENTRE VIDA PROFISSIONAL E PESSOAL				
Ação	Departamento responsável	Responsável pela aplicação (categoria de pessoal, interno/externo)	Grupo-alvo	Calendário e frequência
Desporto institucional	RH	Profissionais externos (nas instalações de trabalho)	Todos os membros do pessoal	Duas vezes por semana

#### Descrição e modelo de avaliação dos riscos

De um modo geral, os riscos podem ser internos e externos, sendo normalmente mais fácil atenuar os riscos internos como a falta de pessoal ou de cursos de formação. É mais difícil, ou mesmo impossível, dar resposta aos riscos externos, como no caso de um grande número repentino de chegadas de requerentes de proteção internacional ou no caso da ocorrência de uma pandemia com impacto na saúde pública. As avaliações dos riscos internas e externas podem seguir uma lógica semelhante em termos de

abordagem, mas tal depende dos instrumentos de avaliação dos riscos existentes a nível local e interno. Apresenta-se a seguir um exemplo básico da documentação e da lógica a utilizar quando a tónica é colocada nos riscos internos.

**Riscos internos.** A primeira coluna indica os potenciais fatores de risco identificados pela direção e pelos agentes de primeira linha. Todos os membros da equipa relevantes devem reunir-se regularmente para facultar opiniões sobre os riscos e as necessidades emergentes. A segunda coluna indica se o risco é **alto (A)**, **médio (M)** ou **baixo (B)**. A terceira coluna propõe atividades que podem atenuar o risco. A quarta coluna explica quem é responsável pelo acompanhamento destas atividades para garantir a atenuação e a quinta coluna indica o calendário.

RISCOS INTERNOS				
FATORES DE RISCO IDENTIFICADOS	NÍVEL DE RISCO	CONTROLOS PARA ATENUAR O RISCO	QUEM É RESPONSÁVEL?	QUANDO DEVEM SER ENVIDADOS OS ESFORÇOS DE ATENUAÇÃO?
O pessoal não está ciente do que se espera dele relativamente aos incidentes críticos/ /de segurança	M	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Os RH e os agentes de segurança e proteção (apoiados pelos gestores) explicam a todos os membros do pessoal as políticas, os instrumentos e as linhas de comunicação existentes</li> <li>— Os canais utilizados para comunicar tais políticas diferem em função das necessidades/acesso do pessoal a informar (reuniões em linha ou presenciais, etc.)</li> <li>— São disponibilizados documentos de política e folhetos a todos os membros do pessoal (por via eletrónica ou mediante cópia em papel)</li> <li>— O pessoal que indicar ter um interesse específico por questões relacionadas com o bem-estar do pessoal e, em especial, com a gestão de incidentes críticos recebe a formação necessária</li> <li>— O pessoal com formação é incentivado a voluntariar-se para assumir a função de pessoa focal para os incidentes críticos e para a sua gestão</li> </ul>	Departamento de RH e departamento de segurança e proteção com o apoio da direção	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Durante a <b>integração</b> são facultados a todos os membros do pessoal PON para a gestão de incidentes críticos</li> <li>— Durante o <b>destacamento</b>, o pessoal participa em sessões de aperfeiçoamento em matéria de gestão de incidentes críticos</li> <li>— As atualizações referentes aos PON (ou a outras medidas) são comunicadas <b>de forma contínua</b></li> </ul>

RISCOS INTERNOS				
FATORES DE RISCO IDENTIFICADOS	NÍVEL DE RISCO	CONTROLOS PARA ATENUAR O RISCO	QUEM É RESPONSÁVEL?	QUANDO DEVEM SER ENVIDADOS OS ESFORÇOS DE ATENUAÇÃO?
Os agentes de primeira linha estão regularmente envolvidos em atividades <i>ad hoc</i> fora do horário de trabalho devido ao elevado afluxo de requerentes	H	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Os gestores dos quadros intermédios elaboram um calendário de rotação claro que permita a todos os membros do pessoal pausas, fins de semana de folga e férias anuais, em conformidade com o procedimento nacional e o contrato</li> <li>— Em colaboração com o departamento de RH, é elaborado um protocolo claro sobre como recuperar e restabelecer-se ao longo do tempo (por exemplo, introdução de ciclos de descanso e de recuperação durante os períodos de elevado afluxo)</li> <li>— É criada uma lista de profissionais para apoiar os membros principais da equipa no exercício das suas funções durante os períodos de elevado afluxo</li> </ul>	Departamento de RH em colaboração com a direção	<ul style="list-style-type: none"> <li>— No âmbito das atividades de planeamento de medidas de contingência <b>regulares</b>, procede-se à atualização dos calendários de rotação (gestores/departamento de RH)</li> <li>— <b>Durante a integração</b>, é comunicada a política de RH em matéria de descanso e recuperação e outros benefícios</li> <li>— Os contactos e a disponibilidade dos peritos constantes das listas internas são atualizados <b>regularmente</b> (departamento de RH)</li> </ul>

Avaliar os riscos com que os membros do pessoal se deparam regularmente, mediante entrevistas semiestruturadas ou debates no âmbito de grupos de discussão, ajuda a prevenir a manifestação de problemas graves no pessoal a longo prazo. Recomenda-se que os gestores comuniquem e recolham informações regularmente junto do pessoal <sup>(78)</sup>.

<sup>(78)</sup> Ver, na parte III, «Acompanhamento e avaliação», a secção 3.3, «Acompanhamento dos progressos alcançados no domínio do bem-estar do pessoal (instrumento três)».

## ANEXO 5. MENSAGENS NO DOMÍNIO DO BEM-ESTAR DO PESSOAL

Para formular as melhores mensagens no domínio do bem-estar do pessoal deve ter-se em conta os resultados de uma avaliação das necessidades e dos riscos em matéria do bem-estar do pessoal e a consulta junto do pessoal. As mensagens devem ser relevantes e podem variar consoante a categoria de pessoal. O que pode ser útil para os agentes de primeira linha pode não ser tão útil para a direção e vice-versa. Por conseguinte, é aconselhável redigir as mensagens em conjunto com os respetivos membros do pessoal. As mensagens de bem-estar do pessoal devem ser revistas regularmente para serem adequadas e para se adaptarem às prioridades de bem-estar do pessoal identificadas como relevantes no momento em questão. Também se pode ponderar o recurso a aconselhamento de profissionais externos sobre os conteúdos e a visualização das mensagens. Os exemplos apresentados a seguir servem como ponto de partida para o debate. Cada autoridade é aconselhada a formular mensagens na sua própria língua, que sejam relevantes, concisas, persuasivas e atrativas. É igualmente aconselhável que as mensagens de bem-estar do pessoal sejam apresentadas de forma cuidadosa e criativa para facilitar a compreensão e o alcance, tendo em conta a diversidade do grupo-alvo (em termos de tarefas laborais, idade, género, origem cultural, estrutura familiar, etc.).

### A) SUGESTÕES DE MENSAGENS GERAIS DE BEM-ESTAR DO PESSOAL PARA APRESENTAR A ESTRATÉGIA DE BEM-ESTAR DO PESSOAL

**Exemplo de formato:** Folheto.

**Exemplo de título:** «Visão geral da nossa estratégia de bem-estar do pessoal».

CUIDADOS QUE A SUA ENTIDADE PATRONAL OFERECE	EXEMPLOS A INTRODUIR PARA ILUSTRAR OS PRINCIPAIS PONTOS
O departamento de RH, as políticas de segurança, proteção e formação, o seu gestor dos quadros intermédios e os seus colegas apoiam-no(a) de forma proativa. No presente folheto, pode encontrar informações sobre a pessoa a contactar para a prestação dos diferentes tipos de apoio.	Indique um exemplo para a categoria de pessoal especificada e um contacto para mais informações. Por exemplo: <ul style="list-style-type: none"> <li>— incumbe ao departamento de RH comunicar as políticas de descanso e recuperação, as listas de contactos das equipas de apoio (equipa de gestão do <i>stress</i>, conselheiro do pessoal, endereço de correio eletrónico para a partilha de preocupações sobre questões relacionadas com o bem-estar, etc.)</li> <li>— cabe aos gestores dos quadros intermédios, em colaboração com o departamento de segurança e proteção, comunicar o PON para a gestão de incidentes críticos</li> </ul>
Informá-lo(a)-emos sobre como pode envolver-se proativamente no apoio ao reforço de capacidades para melhorar a identificação dos seus próprios sinais de aviso de <i>stress</i> e da síndrome do esgotamento profissional	Indique alguns exemplos de intervenções de reforço de capacidades e um contacto através do qual o pessoal pode obter mais informações: formação sobre como reconhecer os sinais de <i>stress</i> , capacidades de liderança, etc.
É importante encontrar um bom equilíbrio entre vida profissional e pessoal, estabelecendo limites saudáveis e gozando todas as férias anuais a que tem direito	O seu trabalho é importante, mas a sua vida pessoal também. Encontre-se com os amigos e passe tempo com os membros da sua família, certifique-se de que pratica exercício físico regularmente, goze as suas férias anuais (tem direito a gozar entre XX dias e XX dias de férias). Para obter mais informações, contacte XX

CUIDADOS QUE A SUA ENTIDADE PATRONAL OFERECE	EXEMPLOS A INTRODUIZIR PARA ILUSTRAR OS PRINCIPAIS PONTOS
<p>Apesar de lhe fornecermos todas as informações sobre as políticas importantes a ter em conta no seu trabalho diário, também lhe compete a si familiarizar-se com estas políticas [bem-estar do pessoal, código de conduta, combate ao assédio (sexual), etc.]</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— O nosso código de conduta está disponível aqui (introduzir ligação para o sítio Web)</li> <li>— A nossa política de combate ao assédio (sexual) está disponível aqui (introduzir ligação para o sítio Web)</li> <li>— A nossa estratégia de bem-estar do pessoal está disponível aqui (introduzir ligação para o sítio Web)</li> </ul> <p>Se os documentos não estiverem disponíveis em linha, indique os contactos da pessoa que pode fornecer a cópia em papel dos documentos</p>
<p>Enquanto sua entidade patronal, temos um papel determinante a desempenhar no que respeita a mantê-lo(a) em segurança e a capacitá-lo(a) para que execute um trabalho profissional. No entanto, também tem certas responsabilidades quanto a cuidar de si mesmo(a)</p>	<p>O autocuidado é importante. As atividades indicadas a seguir ajudá-lo(a)-ão a manter a sua saúde quando praticadas regularmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— faça caminhadas regulares, experimente praticar ioga ou outros desportos, opte por um regime alimentar saudável e não consuma refrigerantes, grandes quantidades de bebidas alcoólicas ou outras substâncias (por exemplo, nicotina)</li> <li>— marque exames de saúde anuais</li> </ul>
<p>Participe ativamente nas atividades oferecidas e forneça opiniões construtivas sobre o que funciona para si, o que não funciona e porquê</p>	<p>Atualmente, oferecemos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— supervisão educacional (especificar quando está disponível)</li> <li>— aconselhamento individual mediante pedido (contactar XX)</li> <li>— reuniões mensais de equipa</li> <li>— Para sugestões ou opiniões, utilize o seguinte endereço de correio eletrónico: XX</li> </ul>

## B) SUGESTÕES PARA ABRANGER UM TEMA EM PARTICULAR UTILIZANDO O EXEMPLO DA SÍNDROME DO ESGOTAMENTO PROFISSIONAL

Recomenda-se que se desenvolvam blocos de informação simples que abordem as principais preocupações suscitadas pelo pessoal de forma simples e concisa. Estes blocos de informação compreendem no mínimo o seguinte:

- **De que é** que estamos a falar (definição)?
- **De que forma** podemos identificar o problema (explicação do problema e o que o causa)?
- **O que** deve/pode ser feito (plano de ação que compreende as sugestões de prevenção e resposta)?

Os formatos de partilha de tais blocos de informação podem incluir:

- folhetos ou postais impressos,
  - uma secção específica do sítio Web da autoridade,
  - a partilha de vários blocos de informação no âmbito de uma estratégia de comunicação.
- **Exemplo 1.** O primeiro trimestre incide no *stress* e é comunicada a cada mês uma mensagem sobre o tema a todos os membros do pessoal por correio eletrónico. O segundo trimestre centra-se na comunicação. O terceiro trimestre incide na comunicação respeitosa e transparente. O quarto trimestre centra-se na necessidade de uma boa liderança.

- **Exemplo 2.** É escolhido um mês específico para salientar a importância do bem-estar no trabalho e, em função das principais prioridades identificadas, são disponibilizadas ações de formação, mensagens e sessões de informação.

## EXEMPLO: BLOCO DE INFORMAÇÃO SOBRE A SÍNDROME DO ESGOTAMENTO PROFISSIONAL

### O que é a síndrome do esgotamento profissional?

A síndrome do esgotamento profissional é caracterizada pela resposta psicológica de uma pessoa aos fatores de *stress* crónicos no trabalho. Embora não seja considerada uma doença, pode afetar a sua saúde geral e requerer cuidados médicos. A síndrome do esgotamento profissional também é conceptualizada como uma crise na sua relação com o trabalho em geral <sup>(79)</sup>.

### Quais são os sinais de alerta da síndrome do esgotamento profissional?

- **Sinais físicos.** Exaustão (sensação de cansaço e esgotamento), perda de apetite e/ou alteração dos hábitos de sono.
- **Sinais emocionais.** Cinismo, perspetivas negativas e perda de motivação, incluindo falta de empatia.
- **Sinais intelectuais.** Redução da eficácia profissional e incapacidade de ser proativo ou de tomar as decisões necessárias.
- **Sinais comportamentais.** Recurso a mecanismos de defesa negativos, como comer em excesso, saltar refeições, aumentar o consumo de bebidas alcoólicas e chegar atrasado ao trabalho.

### Quais são as causas da síndrome do esgotamento profissional?

A síndrome do esgotamento profissional resulta sobretudo do *stress* profissional crónico, que inclui a sobrecarga de trabalho e a pressão extrema, a perda de controlo sobre os prazos, o apoio social insuficiente e as incertezas quanto ao desenvolvimento profissional futuro.

### Como prevenir e tratar a síndrome do esgotamento profissional?

- **Refletir.** Quais são as principais causas de *stress* que enfrenta atualmente?
- **Analisar.** Como devo lidar com o *stress* em geral?
- **Substituir.** Que mecanismos de defesa negativos utilizo? Podem ser substituídos por ações positivas? Em caso afirmativo, quais?

**Apoiar.** Atendendo ao referido anteriormente, devo contactar alguém para obter apoio? Pode ser alguém no plano interno ou externo? Em caso afirmativo, contactar XX.

<sup>(79)</sup> Ver as definições fornecidas no anexo 1, «Definições».

## ANEXO 6. MODELO DE GRELHA DE ENTREVISTAS DE RECRUTAMENTO

A seguir apresentam-se alguns exemplos de perguntas associadas à gestão do *stress* e ao autocuidado que podem ser introduzidas numa grelha de entrevistas existente.

**Função:** Introduzir cargo

**Candidato(a):**

### Introdução

- Apresentação dos membros do painel de entrevistas.
- Agradecer ao/à candidato(a) por ter apresentado a sua candidatura. Descrever o objetivo desta fase do processo de seleção.
- Indicar que a entrevista terá uma duração aproximada de uma hora e que, no final, o(a) candidato(a) terá a oportunidade de fazer perguntas.

PERGUNTAS DA ENTREVISTA	PRINCIPAIS INDICADORES	PONTUAÇÃO DOS ARGUMENTOS FACE AOS INDICADORES CONSTANTES DAS RESPOSTAS DO(A) CANDIDATO(A) [INDICAR SE FORAM PLENAMENTE PREENCHIDOS (10 PONTOS), PARCIALMENTE PREENCHIDOS (5 PONTOS) OU SE NÃO FORAM PREENCHIDOS (0 PONTOS)]
<b>Domínio fundamental 1: Motivação</b>		
<p>Pode falar-nos sobre os motivos que o(a) levaram a candidatar-se a este emprego?</p> <p>O que tornará esta função diferente daquelas que exerceu anteriormente e de que forma se preparará para esta mudança?</p> <p>Quais são os seus planos de carreira para os próximos cinco anos?</p>	<p>Exemplos de indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Demonstra uma boa compreensão do âmbito da função e consegue identificar os desafios pessoais que esta representa</li> <li>— Explica a sua motivação em relação a este emprego</li> <li>— Pretende trabalhar no domínio do asilo/migração</li> <li>— Tem experiência no desenvolvimento de programas</li> <li>— Desenvolve e incentiva soluções novas e inovadoras</li> </ul>	<p><b>Observações:</b></p> <p><b>Pontuação final:</b></p>
<b>Domínio fundamental 2: Ética profissional e orientação para os resultados (valores conexos: responsabilidade, criatividade e integridade)</b> [indica de que forma o(a) candidato(a) atua perante dilemas e resolve pr*/=oblemas, bem como a sua capacidade de autocrítica e de aprender com a experiência]		
<p>Indique alguns exemplos de como demonstrou a sua ética profissional e os seus comportamentos orientados para os resultados. Estes exemplos devem demonstrar o impacto que a sua ética profissional e os seus comportamentos orientados para os resultados tiveram nos seus colegas e/ou no pessoal sob a sua gestão direta</p>	<p>Exemplos de indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Responsabiliza-se pela obtenção de resultados</li> <li>— Responsabiliza-se pelo cumprimento das suas responsabilidades, presta o apoio de desenvolvimento necessário para melhorar o desempenho e aplica medidas adequadas quando os resultados não são alcançados</li> <li>— Interage com os outros e motiva-os</li> <li>— Refere a importância da criação de espírito de equipa</li> <li>— Refere a importância da comunicação regular com os membros da equipa e de opiniões individuais construtivas</li> <li>— Valoriza a diversidade; considera-a uma fonte de força competitiva</li> </ul>	<p><b>Observações:</b></p> <p><b>Pontuação final:</b></p>

PERGUNTAS DA ENTREVISTA	PRINCIPAIS INDICADORES	PONTUAÇÃO DOS ARGUMENTOS FACE AOS INDICADORES CONSTANTES DAS RESPOSTAS DO(A) CANDIDATO(A) [INDICAR SE FORAM PLENAMENTE PREENCHIDOS (10 PONTOS), PARCIALMENTE PREENCHIDOS (5 PONTOS) OU SE NÃO FORAM PREENCHIDOS (0 PONTOS)]
<b>Domínio fundamental 3: Gestão do stress e autocuidado</b>		
<p>Na função a que se candidata, ser-lhe-á exigido que a execute no tempo certo e com um elevado nível de qualidade e rigor. O que pensa sobre estas exigências e qual é a sua experiência na execução de metas com prazos apertados, ao mesmo tempo que tenta lidar com possíveis prioridades opostas?</p>	<p>Exemplos de indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Responsabiliza-se e responsabiliza os membros da equipa pela obtenção de resultados</li> <li>— Refere o planeamento adequado</li> <li>— Refere a delegação e a definição de prioridades</li> <li>— Se não tem conhecimentos sobre uma questão, solicita formação suplementar para desenvolvimento</li> <li>— Pode trabalhar horas extraordinárias sempre que necessário, mas não regularmente (equilíbrio entre vida profissional e pessoal)</li> </ul>	<p><b>Observações:</b> <b>Pontuação final:</b></p>
<p>Dê-nos um exemplo em que teve de trabalhar numa tarefa difícil e/ou de lidar com um colega muito pouco colaborante, do seu ponto de vista, e indique de que forma resolveu esta situação</p>	<p>Exemplos de indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Importância da equipa</li> <li>— Pedido oportuno e adequado para a obtenção de conhecimentos especializados suplementares</li> <li>— Abordagem participativa no planeamento da respetiva tarefa/atribuição</li> <li>— Capacidade de fornecer instruções claras</li> <li>— Comunicação precoce com os membros do pessoal para evitar mal-entendidos relativos a tarefas e a calendários</li> </ul>	<p><b>Observações:</b> <b>Pontuação final:</b></p>
<p>Como procede normalmente quando se sente sob pressão ou <i>stress</i>? Indique os domínios em que considera que trabalha bem e os domínios em que considera poder melhorar a sua abordagem</p>	<p>Exemplos de indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Estabelece limites adequados relativamente aos colegas</li> <li>— Planeamento realista</li> <li>— Estilo de vida saudável (por exemplo, prática de atividade física regular)</li> <li>— Assegura o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal</li> <li>— Não se coíbe de pedir ajuda</li> </ul>	<p><b>Observações:</b> <b>Pontuação final:</b></p>



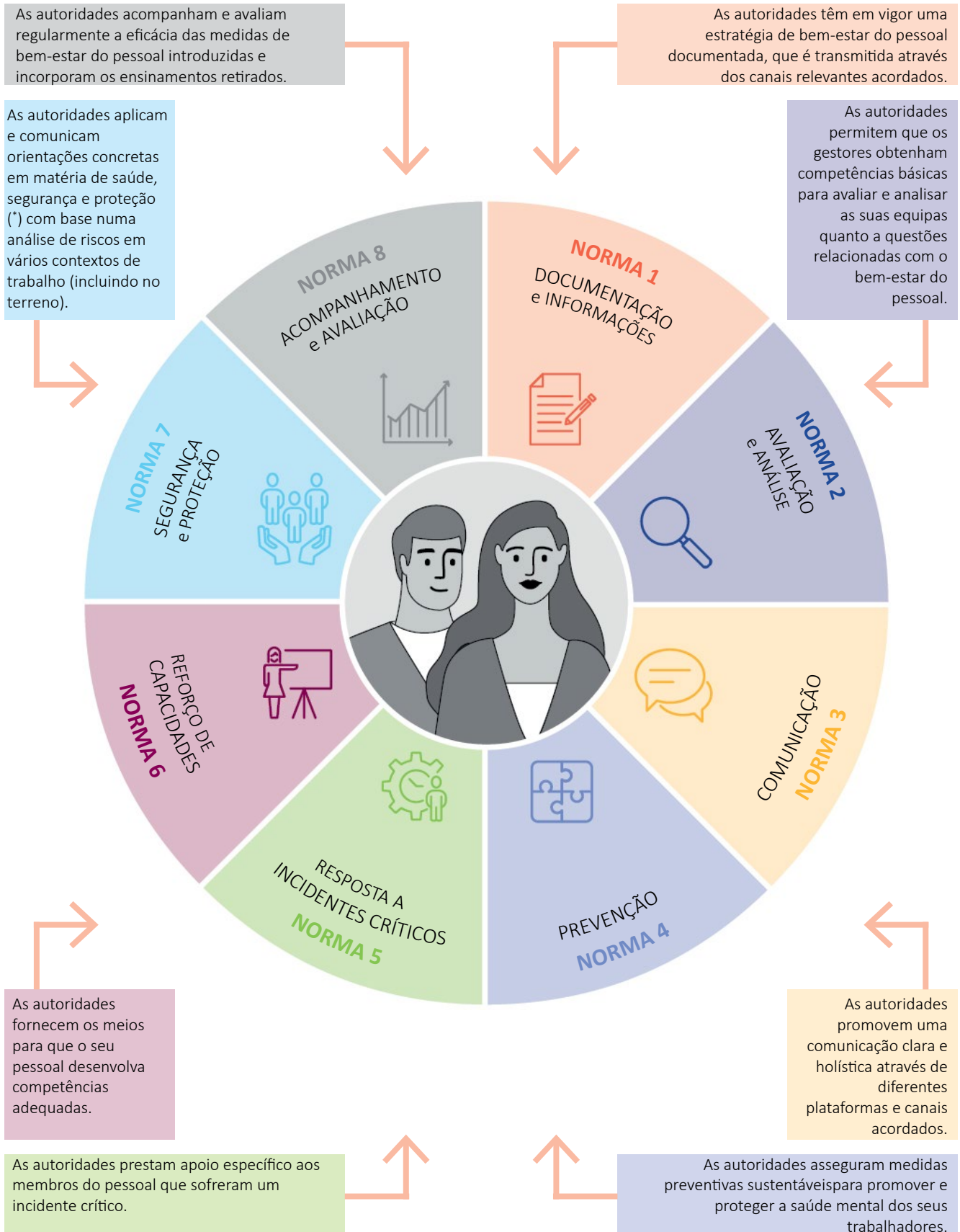
PERGUNTAS DA ENTREVISTA	PRINCIPAIS INDICADORES	PONTUAÇÃO DOS ARGUMENTOS FACE AOS INDICADORES CONSTANTES DAS RESPOSTAS DO(A) CANDIDATO(A) [INDICAR SE FORAM PLENAMENTE PREENCHIDOS (10 PONTOS), PARCIALMENTE PREENCHIDOS (5 PONTOS) OU SE NÃO FORAM PREENCHIDOS (0 PONTOS)]
<p>Imagine que entra no centro de acolhimento (para os agentes responsáveis pelo acolhimento) ou na sala de entrevista (para os trabalhadores responsáveis pelos processos) e um requerente se aproxima de si com uma navalha de barba na mão dizendo que tentará cometer suicídio se lhe for recusado o seu pedido. Este é um cenário difícil, mas tente indicar o que considera que poderia/deveria fazer para apaziguar a situação</p>	<p>Exemplos de respostas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Nestes casos, de um modo geral, ter-me-ia familiarizado com as informações sobre gestão de incidentes críticos fornecidas pela minha entidade patronal e com as práticas recomendadas e desaconselhadas e estaria ciente dos PON existentes</li> <li>— Tentaria manter um tom de voz calmo</li> <li>— Tentaria não entrar em pânico e falaria com tranquilidade, assegurando que mantinha uma distância segura relativamente ao requerente</li> <li>— Tentaria não virar costas ao requerente e manteria o contacto visual</li> <li>— Diria que consigo perceber que a pessoa está muito perturbada e receosa e que gostaria de entender melhor a situação. Para isso, precisamos de nos sentar e proceder com calma e a pessoa em causa deve guardar a navalha de barba.</li> <li>— Perguntar-lhe-ia se gostaria de beber um pouco de água. Essa poderia ser a minha janela de oportunidade para pedir ajuda.</li> </ul>	<p><b>Observações:</b> <b>Pontuação final:</b></p>
<b>Domínio fundamental 4: Código de conduta</b>		
<p>Um membro do pessoal comunica-lhe (gestor do centro de acolhimento) que suspeita que um(a) jovem pode estar a ser alvo de abusos por parte de outro membro do pessoal, uma vez que foi visto, com regularidade, a trazer o(a) jovem para o seu escritório e a fechar a porta. Que medidas tomaria e quem envolveria?</p>	<p>Exemplos de indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Reconhecimento de que se trata de uma alegação grave que deve ser comunicada imediatamente através dos canais de comunicação internos/adequados</li> <li>— Política de tolerância zero em relação ao abuso/ assédio sexual (que abrange os beneficiários de pedidos de proteção internacional)</li> </ul>	<p><b>Observações:</b> <b>Pontuação final:</b></p>
<b>Pontuação global</b>		

### Encerramento

- Perguntar ao/à candidato(a) se tem alguma dúvida.
- Explicar as fases do processo de seleção e quando o(a) candidato(a) pode esperar conhecer os resultados.
- Confirmar a disponibilidade para começar caso o cargo lhe seja oferecido.
- Confirmar os dados e a adequação dos avaliadores que devem ser contactados antes da confirmação de uma oferta.
- Verificar se há objeções a uma verificação do registo criminal.

**Outros domínios fundamentais a incluir em função do perfil de emprego:** competências técnicas (conhecimentos, competências e experiência), colaboração (nomeadamente com doadores, gestores de parcerias locais), finanças (ciclo orçamental), acompanhamento e avaliação, etc.

## STAFF WELFARE STANDARDS



## **CONTACTAR A UE**

### **Pessoalmente**

Em toda a União Europeia há centenas de centros de informação Europe Direct. Pode encontrar o endereço do centro mais próximo em: [https://europa.eu/european-union/contact\\_pt](https://europa.eu/european-union/contact_pt)

### **Telefone ou correio eletrónico**

Europe Direct é um serviço que responde a perguntas sobre a União Europeia. Pode contactar este serviço:

- pelo telefone gratuito: 00 800 6 7 8 9 10 11 (alguns operadores podem cobrar estas chamadas),
- pelo telefone fixo: +32 22999696, ou
- por correio eletrónico, na página: [https://europa.eu/european-union/contact\\_pt](https://europa.eu/european-union/contact_pt)

## **ENCONTRAR INFORMAÇÕES SOBRE A UE**

### **Em linha**

Estão disponíveis informações sobre a União Europeia em todas as línguas oficiais no sítio Europa: [https://europa.eu/european-union/index\\_pt](https://europa.eu/european-union/index_pt)

### **Publicações da UE**

As publicações da UE, quer gratuitas quer pagas, podem ser descarregadas ou encomendadas no seguinte endereço: <https://op.europa.eu/pt/publications>. Pode obter exemplares múltiplos de publicações gratuitas contactando o serviço Europe Direct ou um centro de informação local (ver [https://europa.eu/european-union/contact\\_pt](https://europa.eu/european-union/contact_pt)).

### **Legislação da UE e documentos conexos**

Para ter acesso à informação jurídica da UE, incluindo toda a legislação da UE desde 1951 em todas as versões linguísticas oficiais, visite o sítio EUR-Lex em: <http://eur-lex.europa.eu>

### **Dados abertos da UE**

O Portal de Dados Abertos da União Europeia (<http://data.europa.eu/euodp/pt>) disponibiliza o acesso a conjuntos de dados da UE. Os dados podem ser utilizados e reutilizados gratuitamente para fins comerciais e não comerciais.



Publications Office  
of the European Union