



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

Parte II: Instrumentária de bem-estar do pessoal

Guias práticos do EASO

Setembro de 2021



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

Parte II: Instrumentária de bem-estar do pessoal

Guias práticos do 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 o [EUAA](#).



Manuscrito terminado em agosto de 2021.

O Gabinete Europeu de Apoio em matéria de Asilo (EASO), ou qualquer pessoa agindo em seu nome, não pode ser responsabilizado pela utilização que possa ser dada às informações abaixo apresentadas.

Luxemburgo: Serviço das Publicações da União Europeia, 2022

Print	ISBN 978-92-9487-595-2	doi:10.2847/511857	BZ-02-21-923-PT-C
PDF	ISBN 978-92-9487-623-2	doi:10.2847/38824	BZ-02-21-923-PT-N

© Gabinete Europeu de Apoio em matéria de Asilo (EASO), 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 do EASO.

AGRADECIMENTOS

O Guia prático sobre o bem-estar do pessoal responsável pelos processos de asilo e acolhimento do Gabinete Europeu de Apoio em matéria de Asilo (EASO) foi concluído graças ao esforço e à experiência dos peritos da rede de peritos em vulnerabilidade do 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 Alemanha (Serviço Federal para as Migrações e os Refugiados), da Bélgica (Agência Federal para o Acolhimento de Requerentes de Asilo), 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 do 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 do 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 a 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 do EASO pelas observações apresentadas e aos membros da rede de peritos em vulnerabilidade do EASO por partilharem as suas perceções.

SOBRE O GUIA

Por que razão foi criado este guia? O Gabinete Europeu de Apoio em matéria de 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, o 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 do 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 pelo EASO. Antes da finalização do guia, foi realizada uma consulta a peritos em bem-estar do pessoal, tendo a rede de peritos em vulnerabilidade do 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 as 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 do EASO para as questões de vulnerabilidade através do seguinte endereço de correio eletrónico: vulnerablegroups@euaa.europa.eu

ÍNDICE

Agradecimentos	3
Sobre o guia	4
Abreviaturas	7
Contexto	8
1. INTRODUÇÃO	10
1.1. Principais grupos-alvo deste guia prático	14
1.2. Como utilizar este guia prático	15
2. INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO	18
2.1. Avaliação preliminar do bem-estar do pessoal	20
2.2. Reuniões individuais semiestruturadas	21
2.3. Debates no âmbito de grupos de discussão	22
2.4. Inquérito sobre a qualidade do emprego	24
2.5. Autoavaliação: Teste da síndrome do esgotamento profissional	25
3. INTERVENÇÕES DE APOIO REALIZADAS POR GESTORES E PARES	28
3.1. Entreviãõ	29
3.2. Criação de espírito de equipa	36
3.3. Intervenções de apoio específicas associadas aos incidentes críticos	40
4. INTERVENÇÕES DE APOIO REALIZADAS POR ESPECIALISTAS INTERNOS E EXTERNOS	48
4.1. Sessões psicossociais em grupo e orientação	50
4.2. Sessões de aconselhamento individual	50
4.3. Supervisão educacional	51
4.4. Mediação	52
5. AUTOCUIDADO	54
5.1. Como desenvolver um plano de autocuidado	57
5.2. Como estabelecer limites saudáveis	59
6. INTERVENÇÕES DE REFORÇO DE CAPACIDADES	60
6.1. Benefícios do investimento nas capacidades do pessoal	62
6.2. Reforço de capacidades centrado no bem-estar do pessoal	63
ANEXOS	70
Anexo 1. Definições	71
Anexo 2. Modelo de grelha de entrevistas de recrutamento	75
Anexo 3. Controlos ou reuniões individuais semiestruturados	78
Anexo 4. Exemplos de inquéritos sobre a qualidade do (des)emprego	80
Anexo 5. Autoavaliação: Teste da síndrome do esgotamento profissional	85
Anexo 6. Métodos de entrevista	87
Anexo 7. Atividades de criação de espírito de equipa por fase	98
Anexo 8. Lista de verificação de incidentes críticos	113
Anexo 9. Prestação de apoio interno em caso de incidentes críticos	119
Anexo 10. Modelo de relatório de incidentes críticos	129
Anexo 11. Instrumento de reflexão após a ocorrência de um incidente crítico	131
Anexo 12. Estabelecer limites e técnicas de apaziguamento após a ocorrência de um incidente crítico	132
Anexo 13. Plano de autocuidado	134
Anexo 14. Exemplo de programa de formação com incidência no bem-estar do pessoal	135
Anexo 15. Debates no âmbito de grupos de discussão	142

ABREVIATURAS

COA	Agência Central para o Acolhimento de Requerentes de Asilo
DGD	Debates no âmbito de grupos de discussão
DJI	Dienst Justitiële Inrichtingen (Serviço dos Estabelecimentos de Detenção)
DT&V	Dienst Terugkeer en Vertrek (Serviço de Repatriamentos e Partidas)
EASO	Gabinete Europeu de Apoio em matéria de Asilo
EU-OSHA	Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho
Fedasil	Agência Federal para o Acolhimento de Requerentes de Asilo
IND	Immigratie- en Naturalisatiedienst (Serviço de Imigração e Naturalização)
JCvSZ	Justitieel Centrum voor Somatische Zorg (Centro Judiciário de Cuidados Somáticos)
KCT	<i>Ketenbreed calamiteitenteam</i> (equipa de incidentes no âmbito da organização)
NBP	Norma relativa ao bem-estar do pessoal
Países da UE+	Estados-Membros da União Europeia e países associados
PON	Procedimento operacional normalizado
RH	Recursos humanos
UE	União Europeia

CONTEXTO

A investigação académica ⁽¹⁾ efetuada sobre este tema e as reuniões do Gabinete Europeu de Apoio em matéria de 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 do EASO, os pontos de contacto nacionais desta rede pediram ao EASO que partilhasse boas práticas em matéria de autocuidado e bem-estar do pessoal existentes no plano europeu. Numa primeira etapa, o 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 do 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 ⁽²⁾ 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 pelo EASO em 2019.

⁽¹⁾ 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.

⁽²⁾ 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, o EASO, em conjunto com peritos da **Alemanha**, da **Bélgica**, 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.

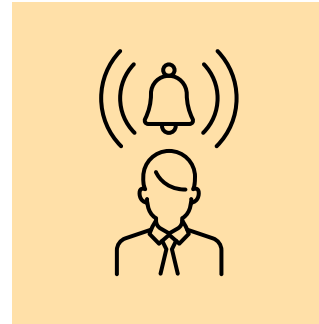


1. INTRODUÇÃO

Este guia centra-se no trabalho 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 ⁽³⁾.

- 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** ⁽⁴⁾ 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

⁽³⁾ 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 à falta de planeamento ou de manutenção dos espaços de escritório, dos veículos do gabinete ou similares.

⁽⁴⁾ 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 ⁽⁵⁾.

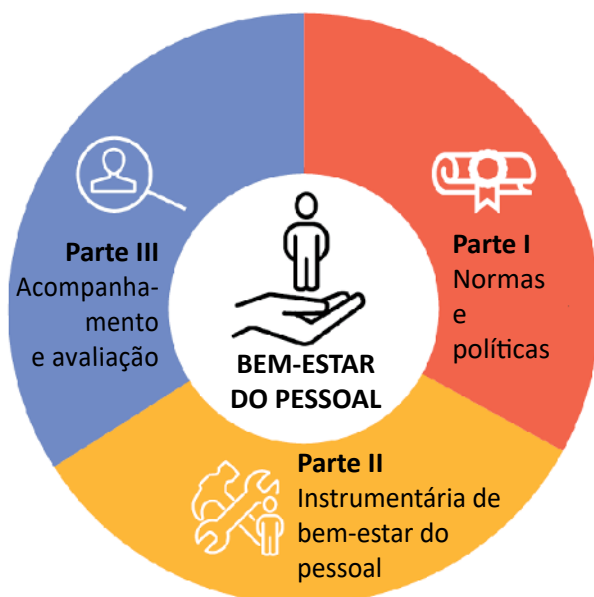
Ao mesmo tempo, a criação de uma cultura de apoio e de compreensão dentro da organização ou autoridade terá um impacto positivo no sentimento subjetivo de bem-estar dos membros do pessoal, bem como na sua eficiência ⁽⁶⁾.

Esta abordagem centrada na **prevenção da tensão profissional** do pessoal também é conhecida por **«cuidados trauma-informados» (CTI) no local de trabalho**, em especial nas organizações que se ocupam de populações traumatizadas. Trata-se de uma abordagem que também é adotada, em certa medida, pelas autoridades de asilo e acolhimento no âmbito da União Europeia. De um modo geral, os **cuidados trauma-informados** englobam os cuidados ao pessoal organizacional, a gestão do autocuidado, o apoio à equipa e o autocuidado individual, com vista a prevenir a síndrome do esgotamento profissional e o trauma secundário no pessoal, aumentando, simultaneamente, a compaixão, a satisfação e a resiliência secundária. Estes temas são abordados neste guia prático de três vertentes.

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

⁽⁵⁾ 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.

⁽⁶⁾ Ver também a investigação realizada por Hart, P. M. e Cotter, P., «*Fao mOccupational 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 a 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* do 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. PRINCIPAIS GRUPOS-ALVO DESTE GUIA PRÁTICO

A presente secção destina-se a **todos os membros do pessoal que trabalham no domínio do asilo e acolhimento**, desde os agentes de primeira linha diretamente envolvidos no trabalho com os requerentes até à direção. O conteúdo da presente secção também pode ser relevante para os especialistas internos e externos que prestam apoio psicossocial ao pessoal que trabalha para as autoridades competentes ou em parceria com estas.

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

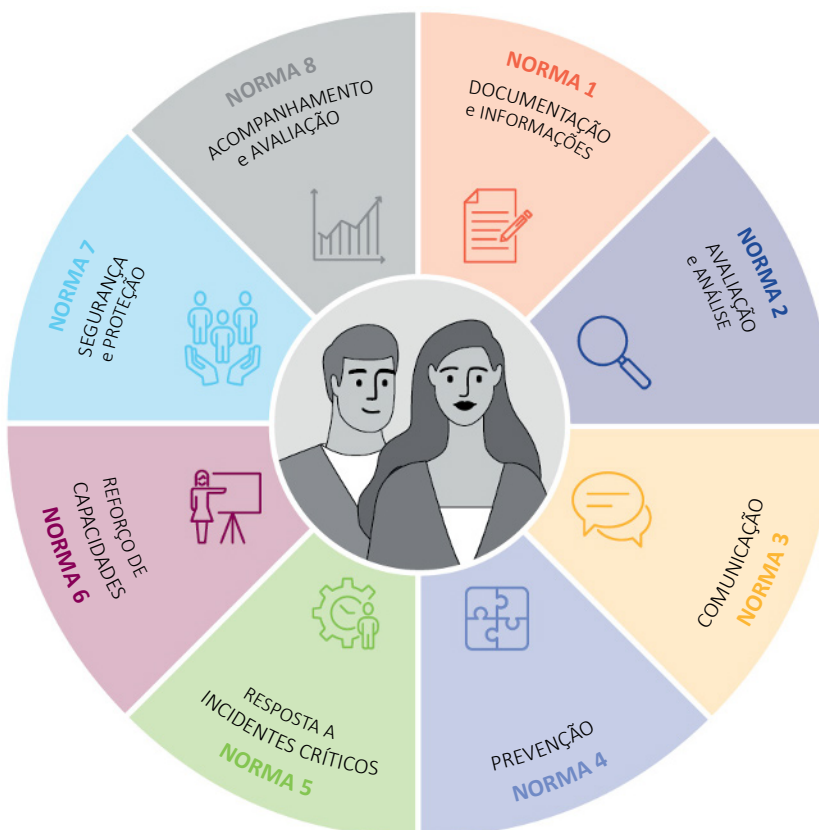
- os agentes de primeira linha,
- os gestores dos quadros superiores e intermédios, os chefes de equipa e os coordenadores que trabalham no domínio do asilo e acolhimento,
- os RH e os agentes de segurança e proteção,
- os especialistas internos e externos.

Embora as intervenções sejam propostas para apoiar eficazmente as equipas de primeira linha, o guia relembra a todos os membros do pessoal a importância de assegurar o autocuidado e a responsabilidade que incumbe a todos.

1.2. COMO UTILIZAR ESTE GUIA PRÁTICO

Embora não sejam exaustivas, as boas práticas recolhidas e incluídas na presente secção do guia descrevem em pormenor uma série de abordagens dos países da UE+. Estas boas práticas abrangem instrumentos de apoio em contexto laboral destinados ao pessoal que, quando introduzidos e promovidos no plano das autoridades, podem melhorar a comunicação entre os gestores e o pessoal e entre os pares. Podem ainda prevenir a ansiedade, o stress e a síndrome do esgotamento profissional, ajudar a lidar com o impacto emocional de incidentes críticos, reforçar as equipas e aumentar a eficácia e a eficiência na execução das tarefas diárias. Estes instrumentos podem ser utilizados para prestar apoio a todos os membros do pessoal, incluindo os agentes de primeira linha, os chefes de equipa e os gestores, quer ao nível da equipa quer a nível individual. Estas práticas podem ser aplicadas pelos gestores, pares, especialistas internos ou externos ou, no caso dos instrumentos de autoajuda, pelos próprios membros do pessoal. A escolha dos instrumentos a utilizar numa autoridade específica dependerá do contexto de trabalho, das necessidades de bem-estar do pessoal e dos recursos. Os referidos instrumentos podem ser utilizados pela direção regularmente ou disponibilizados com base na procura. Os instrumentos, as intervenções e as práticas estão associados às normas apresentadas na parte I do guia, conforme ilustrado também na figura 2.

FIGURA 2. As oito normas relativas ao bem-estar do pessoal



O quadro 3 fornece uma visão geral integral de **todas as boas práticas** e de todos os **instrumentos** apresentados na presente secção do guia e os meios propostos para a aplicação de cada um.

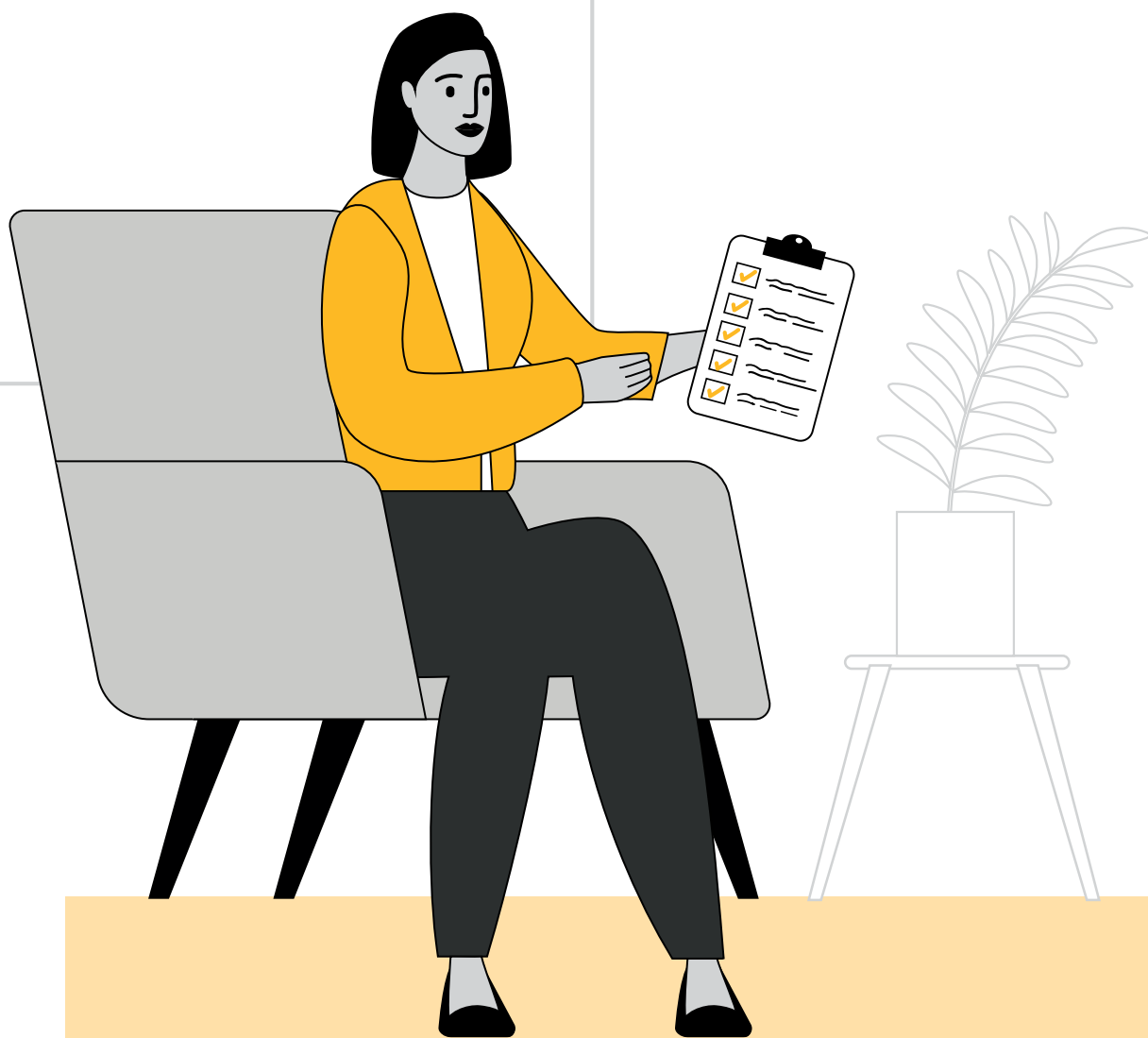
FIGURA 3. Visão geral de todas as intervenções

TIPO DE INSTRUMENTO			
Instrumentos de avaliação Utilizados pelos gestores	Intervenções Realizadas por gestores e pares	Intervenções Realizadas por especialistas	Instrumentos de autocuidado Utilizados por todos os membros do pessoal
1. Perguntas de avaliação 2. Reuniões individuais semiestruturadas 3. Grupos de discussão 4. Inquérito sobre a qualidade do emprego 5. Instrumento de autoavaliação: teste da síndrome do esgotamento profissional	1. Intervisão 2. Criação de espírito de equipa 3. Gestão de incidentes críticos	1. Sessões de psicologia em grupo e orientação 2. Sessões de aconselhamento individual 3. Supervisão educacional 4. Mediação	1. Desenvolvimento de planos de autocuidado 2. Definição de limites saudáveis
Reforço de capacidades <i>Facultado por especialistas internos ou externos</i>			

As autoridades devem ter em conta, ao longo do ciclo de emprego dos membros do pessoal, a necessidade de reforçar a capacidade do pessoal que trabalha no domínio do asilo e acolhimento, conforme abordado em mais pormenor no [capítulo 6, «Intervenções de reforço de capacidades»](#).

Nota importante em matéria de confidencialidade. Em todas as intervenções apresentadas no presente guia, devem ser respeitadas as considerações relacionadas com a confidencialidade. Nenhum conteúdo dos debates com os membros do pessoal deve ser comunicado aos respetivos colegas ou à direção sem o consentimento do(s) membro(s) do pessoal em causa, exceto se forem identificados riscos de possível automutilação ou danos a terceiros, uma vez que dizem respeito à segurança e à proteção de todas as partes envolvidas.

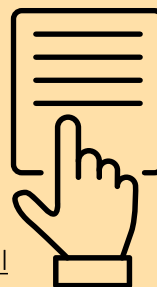
Por último, embora a responsabilidade da entidade patronal seja, em primeiro lugar, para com o seu pessoal, nalguns casos poderá ser necessário ponderar também a prestação de apoio direto aos familiares afetados, por exemplo quando um membro do pessoal foi afetado por um incidente crítico com consequências duradouras.



2. INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO

TEMAS ABORDADOS NA PRESENTE SECÇÃO

- ✓ [2.1. Avaliação preliminar do bem-estar do pessoal](#)
- ✓ [2.2. Reuniões individuais semiestruturadas](#)
- ✓ [2.3. Debates no âmbito de grupos de discussão](#)
- ✓ [2.4. Inquérito sobre a qualidade do emprego](#)
- ✓ [2.5. Autoavaliação: Teste da síndrome do esgotamento profissional](#)



Instrumentos a utilizar sobretudo pelos gestores e pelo pessoal de RH; os instrumentos de autoavaliação destinam-se a ser utilizados por todos os membros do pessoal.

A presente secção **apresenta cinco instrumentos de avaliação para identificar as necessidades de bem-estar dos membros do pessoal** e avaliar as capacidades de gestão do stress no que concerne o pessoal de primeira linha. Esta avaliação serve para prevenir o stress e para facilitar a introdução atempada de intervenções de apoio tanto na esfera individual como no plano da equipa (7).

A realização de **avaliações** regulares é útil e necessária para efeitos de medição, acompanhamento, avaliação, compreensão e documentação das condições e alterações verificadas nos membros do pessoal. As avaliações fornecem uma visão global das necessidades e fragilidades do pessoal ao longo do ciclo de emprego. Ao mesmo tempo que auxiliam os gestores a manter o bem-estar do pessoal, os instrumentos de avaliação também podem permitir aos agentes de primeira linha compreenderem os seus pontos fortes e fracos. Para o efeito, utilizam-se as opiniões recebidas a partir destes instrumentos, que incentivam tanto o crescimento profissional como o pessoal. Os instrumentos propostos devem ser utilizados sobretudo pelos gestores, que, para poderem utilizá-los eficazmente, devem ter as competências necessárias para identificar a tensão fisiológica e psicológica. Por conseguinte, é importante associar estes esforços à secção relativa aos temas de formação recomendados, conforme descrito em pormenor no [anexo 14, «Exemplo de programa de formação com incidência no bem-estar do pessoal»](#).

É importante salientar que as informações recolhidas através das avaliações devem ser tratadas como estritamente confidenciais. As constatações identificadas no âmbito da equipa ou da organização só devem ser partilhadas com os grupos profissionais relevantes quando necessário e sempre de forma anónima.

(7) As avaliações de bem-estar do pessoal não devem ser confundidas com análises ou avaliações de desempenho. O objetivo é avaliar as necessidades de um membro do pessoal, nomeadamente no que diz respeito ao seu desenvolvimento profissional.

Ao integrarem as **cinco intervenções** num plano de ação para o bem-estar do pessoal, as autoridades estarão em condições de cumprir as seguintes normas:



NBP 2: Avaliação e análise



NBP 4: Prevenção



NBP 8: Acompanhamento e avaliação

2.1. AVALIAÇÃO PRELIMINAR DO BEM-ESTAR DO PESSOAL

Apenas 19 % dos participantes no exercício de levantamento do EASO de 2019 afirmaram que a sua entidade patronal avaliou sistematicamente a capacidade dos membros do pessoal para responder e lidar com os fatores de *stress* previstos no seu trabalho (por exemplo, através de um exame psicológico efetuado antes da contratação). No total, 52 % dos participantes afirmaram claramente que não tinha sido realizada qualquer avaliação antes da contratação ⁽⁸⁾.

A avaliação do bem-estar do pessoal em termos de riscos de exposição ao stress e de capacidades de defesa pode ser introduzida nas fases iniciais do emprego, ou seja, logo na fase de seleção ou durante a integração. As perguntas de avaliação centradas no bem-estar do pessoal podem ser incluídas num **modelo de questionário de entrevista** ⁽⁹⁾ existente utilizado pelas autoridades durante os processos de seleção ou no âmbito das reuniões iniciais de integração com os gestores dos quadros intermédios. O referido modelo já foi apresentado na [parte I, «Normas e políticas»](#). Se for utilizado posteriormente no processo de recrutamento e integração, podem ajustar-se um pouco as perguntas para as adequar melhor à situação. A avaliação preliminar do bem-estar do pessoal pode centrar-se em perguntas que abranjam as competências de gestão do stress, os mecanismos de defesa utilizados em situações de stress e os esforços de autocuidado. As perguntas podem ter ainda como objetivo conhecer melhor a motivação de um (futuro) trabalhador, a abordagem relativa ao trabalho em equipa e as competências para lidar com os conflitos.

O questionário geral de entrevista de seleção deve ser concebido pelo departamento de RH e pelos departamentos especializados relevantes. Dependendo do perfil de emprego, a entrevista de seleção centrar-se-á na autoapresentação do candidato, nas competências

⁽⁸⁾ EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, p. 11 (documento restrito).

⁽⁹⁾ Ver exemplos de perguntas de avaliação propostas para entrevistas no [anexo 2, «Modelo de grelha de entrevistas de recrutamento»](#).

técnicas (conhecimentos, aptidões e experiências), na abordagem de colaboração (por exemplo, com os doadores ou com os gestores de parcerias locais), nos conhecimentos especializados em matéria financeira (ciclo orçamental) e nas competências de acompanhamento e avaliação. A inclusão destas perguntas pode prolongar um pouco a entrevista ou a reunião de integração, mas as respostas podem ser entendidas como uma base de referência que permitirá aos gestores examinarem o membro do pessoal de uma forma mais eficaz durante a sua contratação ou o seu destacamento ⁽¹⁰⁾. Além disso, esta avaliação preliminar pode servir para informar os gestores em termos de recomendações de formação e de esforços de criação de espírito de equipa a envidar pelos novos membros do pessoal, em benefício dos membros do pessoal em causa e da equipa que vão integrar.

2.2. REUNIÕES INDIVIDUAIS SEMIESTRUTURADAS

Uma reunião individual semiestruturada ⁽¹¹⁾ não deve ser confundida com uma reunião de análise de desempenho ou avaliação, apesar de poder existir alguma sobreposição entre ambas no que diz respeito às informações partilhadas. Estes controlos individuais têm por objetivo apoiar os membros do pessoal na partilha de algumas das suas necessidades e facilitar a execução bem-sucedida das suas tarefas diárias. Além disso, estas reuniões regulares proporcionam aos gestores a oportunidade de identificarem, numa fase precoce, se um membro do pessoal poderá precisar de apoio suplementar para reduzir os riscos de stress e síndrome do esgotamento profissional (relacionados com o trabalho ou com a sua vida privada). A identificação precoce de tais necessidades e a prestação de apoio relevante aumentam o bem-estar do pessoal e a eficácia global dos membros do pessoal.

Estes controlos individuais são entrevistas semiestruturadas em que o gestor não segue estritamente uma lista formalizada de perguntas. Ao invés, é adotado um protocolo de entrevista flexível complementado por perguntas de acompanhamento, a fim de promover o diálogo entre o gestor e o membro do pessoal. Este formato incentiva a comunicação bidirecional, que possibilita um debate abrangente sobre temas relevantes. Estimulado pelo ambiente informal da reunião, o trabalhador pode sentir-se confortável para desenvolver as suas opiniões sobre determinados temas.

Durante estas reuniões, os gestores podem ter uma série de perguntas prontas fora do campo de visão do membro do pessoal. Embora estas reuniões de controlo não devam parecer uma situação de entrevista, mas antes um diálogo, é útil ter algumas perguntas em mente para monitorizar o bem-estar do pessoal durante um período mais longo e ajudar a determinar o tipo de apoio necessário. Agir de acordo com as respostas às

⁽¹⁰⁾ Pode ser necessário dedicar mais atenção a alguns peritos destacados para longe dos seus familiares e amigos num país onde é falada outra língua. Esta situação pode ser particularmente difícil para alguns deles, mesmo sem considerar o trabalho exigente a realizar.

⁽¹¹⁾ Ver mais orientações sobre as reuniões individuais semiestruturadas no anexo 3, «Controlos ou reuniões individuais semiestruturados».

perguntas da entrevista semiestruturada pode ajudar a evitar que o pessoal se sinta mal ou manifeste stress. Estes controlos são importantes durante as diferentes fases de contratação, pelo que devem ser aplicados aquando da integração dos membros do pessoal e durante o seu período de emprego, bem como quando abandonam uma função ou um cargo e se encontram num período de transição. Fora destes períodos de transição específicos, os gestores devem ser incentivados a, tanto quanto possível, realizar essas reuniões regularmente.

OBJETIVOS DAS REUNIÕES INDIVIDUAIS SEMIESTRUTURADAS

- Identificar as motivações fundamentais dos trabalhadores em geral ⁽¹²⁾.
- Analisar as experiências/desafios/fatores de proteção e os mecanismos de defesa a que recorreram no passado.
- Compreender os seus mecanismos de defesa negativos e positivos existentes ⁽¹³⁾ em situações de stress ⁽¹⁴⁾.
- Identificar as suas necessidades, expectativas e preocupações atuais ⁽¹⁵⁾.

Devem documentar-se as opiniões recebidas durante a reunião. Se for necessário um acompanhamento especializado imediato, a pessoa deve ser encaminhada para o profissional interno ou externo relevante. Também devem ser anotadas outras necessidades comunicadas, como as necessidades de desenvolvimento profissional, para lhes dar a devida atenção quando for possível. Estas reuniões devem ser realizadas entre quatro e seis vezes por ano e ter uma duração aproximada de 30 minutos.

Observação importante. Para efetuarem estas entrevistas, os gestores devem ter formação suficiente para distinguirem entre avaliações e controlos e para **não formarem juízos de valor**. Geralmente, e sempre que possível, aconselha-se que estas entrevistas só sejam efetuadas por um gestor que não seja responsável pela avaliação de uma pessoa específica ou de um terceiro.

2.3. DEBATES NO ÂMBITO DE GRUPOS DE DISCUSSÃO

Os debates no âmbito de grupos de discussão (DGD) são um método de investigação qualitativa utilizado no domínio das ciências sociais. Os DGD são uma forma eficaz de reunir pessoas de origens semelhantes, ou que partilham experiências semelhantes, para

⁽¹²⁾ Estes objetivos são retirados de um documento interno das operações do EASO elaborado por Panou, A. e Triantafyllou, D., *Greece Staff Support Policy Plan*.

⁽¹³⁾ Um exemplo de um mecanismo de defesa negativo para lidar com o stress poderá ser o aumento do consumo de bebidas alcoólicas, ao passo que um mecanismo de defesa positivo poderá ser dormir horas suficientes todas as noites.

⁽¹⁴⁾ Também é importante que os gestores estejam cientes dos seus próprios mecanismos de defesa. Além disso, os gestores que estejam cientes dos mecanismos de defesa positivos ou preferidos utilizados pelos membros do pessoal conseguirão reconhecê-los em situações de stress, sempre que necessário.

⁽¹⁵⁾ Ter conhecimento do que é necessário para manter o pessoal saudável num ambiente de trabalho tenso e dos recursos disponíveis é importante para passar uma mensagem de cuidado e para permitir aos gestores responderem de forma atempada quando necessário.

debaterem um tema específico. O grupo de participantes é orientado por um moderador (ou por um facilitador de grupo), que apresenta os temas para discussão e ajuda os participantes do grupo a manterem um debate dinâmico e natural entre si.

O moderador faz perguntas de caráter geral (de tipo entrevista semiestruturada) para obter respostas e estimular o debate entre os participantes.

Pode recorrer-se aos DGD para compreender uma questão de forma aprofundada. Pode realizar-se previamente um inquérito para identificar os desafios relativamente aos quais devem ser recolhidas informações qualitativas aprofundadas durante os DGD. Os DGD são úteis para criar uma compreensão mais profunda dos conhecimentos existentes ou para chegar ao «porquê» e ao «como» de um tema. As autoridades podem recorrer aos DGD para saberem mais sobre desafios de bem-estar do pessoal que, de outro modo, seriam difíceis de identificar.

Escolher um facilitador para um DGD. O facilitador desempenha um papel importante num grupo de discussão. O seu papel vai muito além de fazer perguntas pertinentes para o tema a abordar (por exemplo, no caso do bem-estar do pessoal, a satisfação com o nível de intervenções disponíveis, domínios a melhorar). O facilitador garante que a composição do grupo se adequa aos fins a que se destina (tendo em conta as funções/responsabilidades dos participantes na autoridade em causa, bem como o género, etc.) e é, em última instância, o responsável pelos resultados da sessão. Se o facilitador desempenhar o seu papel de forma eficaz, é muito mais provável que se obtenham resultados significativos. Deve incentivar-se a documentação do debate em conformidade com os acordos de confidencialidade. É aconselhável estabelecer algumas regras de base sobre a forma como os DGD devem ser organizados e os membros do grupo devem responder uns aos outros. Recomenda-se que a participação seja voluntária.

Observação importante. Dependendo do tema a abordar, os gestores ou o diretor do departamento **não devem** formar grupos de discussão com pessoas que supervisionam ⁽¹⁶⁾. Expressar opiniões sinceras será mais difícil para os participantes; os trabalhadores podem sentir-se pouco à vontade e procurar agradar ao quadro superior emitindo opiniões que acham que este, enquanto facilitador, quer ouvir. Tanto os representantes dos RH como especialistas externos qualificados podem ser bons facilitadores. A pessoa escolhida deve manter uma atitude neutra e ter as competências necessárias para manter o debate no bom caminho, de modo a evitar que a conversa se torne uma sessão de protesto geral e impedir uma reunião desinteressante e, na maior parte do tempo, silenciosa. Importa ainda observar que, nalgumas ocasiões, pode ser necessário acompanhar separadamente uma pessoa específica (por exemplo, se uma pessoa referir o aumento dos níveis de stress no trabalho, necessidades de reforço de capacidades ou outras questões).

⁽¹⁶⁾ Society for Human Resource Management, «How to Conduct an Employee Focus Group».

Considerações de confidencialidade. Os resultados do debate são resumidos e disponibilizados à direção de forma que não permitam a identificação dos membros individuais do pessoal. As principais questões e as recomendações propostas são coligadas de modo a possibilitar a aplicação de medidas de acompanhamento fáceis e simples por parte da direção.

2.4. INQUÉRITO SOBRE A QUALIDADE DO EMPREGO

Cerca de um terço (36 %) dos inquiridos consideraram que os atuais serviços relacionados com o bem-estar do pessoal oferecidos pela sua agência estavam em consonância com as necessidades do pessoal que trabalha diretamente com os requerentes e com os beneficiários de proteção internacional ⁽¹⁷⁾.

O objetivo principal desta intervenção é avaliar de que forma a vida profissional e a experiência de trabalho mudaram ao longo do tempo. O inquérito sobre a qualidade do emprego ⁽¹⁸⁾ ajuda a estabelecer critérios de referência que podem ser utilizados no futuro. Através destes questionários, podem ser identificadas e documentadas outras necessidades e lacunas nos cuidados prestados ao pessoal, a fim de tomar medidas adicionais e de atualizar o conhecimento da situação no que respeita ao bem-estar do pessoal. Entre os objetivos secundários contam-se a avaliação da relação entre as características laborais/organizacionais e a saúde e segurança dos trabalhadores e a identificação de metas para as intervenções preventivas. Também é importante avaliar o estado psicoemocional e o bem-estar dos membros do pessoal para analisar a dinâmica da equipa e identificar os desafios e os fatores de stress existentes e emergentes. Geralmente, as perguntas são de carácter qualitativo, e determinados temas abordados podem ser considerados em qualquer fase do destacamento. O departamento de RH pode utilizar os resultados anonimizados para compreender os principais temas a abordar e para identificar ações para concretizar essa resposta.

As categorias abrangidas pelo inquérito podem incluir:

- perceções dos trabalhadores — carga de trabalho, utilização de competências, participação, desenvolvimento profissional, tarefas repetitivas, adequação dos recursos, temas sobre recompensas/reconhecimento/promoções, comportamentos de supervisão, antiguidade no emprego, necessidades e opções de formação, suspensão do contrato de trabalho, trabalho em equipa, clareza de funções e conflitos de funções, pessoal, segurança e saúde, equidade, gestão do stress e esforço físico,

⁽¹⁷⁾ EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, p. 10 (documento restrito).

⁽¹⁸⁾ Ver um exemplo no anexo 4, «Exemplos de inquéritos sobre a qualidade do (des)emprego».

- cultura/ambiente de trabalho — saúde e segurança, discriminação, assédio, respeito, confiança,
- resultados em matéria de saúde — saúde física, saúde mental, lesões, perturbações do sono,
- outras — nomeadamente o desempenho, a satisfação profissional geral, a intenção de deixar o emprego, o empenho laboral, as horas extraordinárias, a flexibilidade laboral.

Os inquéritos longos têm desvantagens, pelo que se recomendam inquéritos mais curtos e mais específicos. Se considerado necessário, podem incluir-se módulos mais pormenorizados sobre temas específicos. A realização regular de inquéritos sobre a qualidade do emprego permite que o pessoal de RH e a direção acompanhem os progressos alcançados em relação ao bem-estar do pessoal e o êxito de quaisquer medidas introduzidas.

2.5. AUTOAVALIAÇÃO: TESTE DA SÍNDROME DO ESGOTAMENTO PROFISSIONAL

Por vezes, é possível sentir que algo não está bem há já algum tempo, mas é difícil identificar a causa. Se notar que se sente mais cansado do que o normal e que se sente assim há já algum tempo, que tem dificuldades em concentrar-se, que tem menos motivação do que no passado ou nenhuma motivação para trabalhar ou que começou a cometer erros, aconselha-se a realização de uma autoavaliação ou teste para verificar se sofre de síndrome do esgotamento profissional ⁽¹⁹⁾. A síndrome do esgotamento profissional não é uma condição que se manifeste subitamente; é um processo lento. Numa fase inicial, pode manifestar-se através de sinais de menor tolerância à frustração ou de irritação fácil ⁽²⁰⁾.

A síndrome do esgotamento profissional ⁽²¹⁾ começa muitas vezes com uma fase de **entusiasmo extremo** pelo trabalho e com a fixação de objetivos irrealistas. O trabalhador sente-se empenhado e não consegue parar. Esta fase é normalmente seguida por um momento de **estagnação e pessimismo**, em que a pessoa percebe que as expectativas e os objetivos iniciais não podem ser concretizados. A fase seguinte é marcada pela **frustração e pelo isolamento social**. Esta terceira fase pode estar associada a sentimentos de incompetência, à incapacidade de executar, à negatividade ou a manifestações semelhantes. Na última fase, um trabalhador pode sentir **apatia e perda de confiança** em relação ao seu profissionalismo. Esta última fase pode ser acompanhada de sinais de depressão, de acidentes ligeiros, de mal-estar físico e de um aumento de faltas por doença.

⁽¹⁹⁾ Ver um exemplo no anexo 5, «Autoavaliação: Teste da síndrome do esgotamento profissional».

⁽²⁰⁾ Ver a animação do EASO intitulada *The importance of the early identification of signs of stress* [A importância da identificação precoce dos sinais de stress], 2021.

⁽²¹⁾ Como leitura suplementar sobre o tema da síndrome do esgotamento profissional, ver Finlay, L., «Burnout», Instituto Headington, 2017.

Entre os sintomas da síndrome do esgotamento profissional contam-se a exaustão, o cinismo e a redução da eficácia profissional, num processo estreitamente associado ao ambiente de trabalho. A componente de exaustão consiste em fadiga e esgotamento dos recursos emocionais e físicos ⁽²²⁾. Após terem identificado o fenómeno da síndrome do esgotamento profissional, os investigadores centraram-se em complementar a sua definição, criando instrumentos de avaliação para registar a sua complexidade e estudando as várias causas e resultados. A investigação passou de um modelo descritivo da síndrome do esgotamento profissional para uma incidência na intervenção e prevenção ⁽²³⁾. Importa salientar que, além do exemplo de teste da síndrome do esgotamento profissional apresentado no presente guia, existem várias **ferramentas de autoavaliação** em linha disponíveis para as pessoas acompanharem os seus próprios níveis de stress. Estas ferramentas podem ajudar a aumentar a sensibilização e, por consequência, diminuir o risco de manifestação da síndrome do esgotamento profissional.

As autoridades podem incentivar a utilização destas ferramentas de autoavaliação organizando sessões de informação em linha dirigidas por um especialista interno ou externo. Nestas sessões específicas, pode ser introduzido e debatido um conjunto de ferramentas de autoavaliação para garantir que o pessoal consegue utilizar estas ferramentas e analisar os resultados. Durante estas sessões de informação, é importante que, além de explicar como funcionam estas ferramentas, o especialista informe o pessoal sobre quando, onde e de que forma a autoridade em causa pode prestar o apoio profissional.

Por último, a EU-OSHA disponibiliza um guia eletrónico simples sobre o stress ⁽²⁴⁾, que apresenta algumas perspetivas básicas sobre o tema, tendo em conta o género.

⁽²²⁾ Maslach, C. e Leiter, M. P., «Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry», *World Psychiatry*, vol. 15, N.º 2, 2016, p. 103-111.

⁽²³⁾ Para obter mais informações sobre este tema, consultar o estudo da Eurofound intitulado *Burnout in the Workplace: A review of data and policy responses in the EU*, Serviço das Publicações da União Europeia, Luxemburgo, 2018.

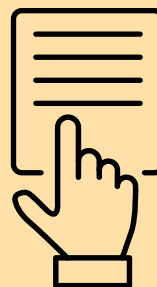
⁽²⁴⁾ EU-OSHA, *Guia eletrónico sobre a gestão do stresse e dos riscos psicossociais no local de trabalho*, 2021.



3. INTERVENÇÕES DE APOIO REALIZADAS POR GESTORES E PARES

TEMAS ABORDADOS NA PRESENTE SECÇÃO

- ✓ 3.1. Intervisão
- ✓ 3.2. Criação de espírito de equipa
- ✓ 3.3. Intervenções de apoio específicas associadas aos incidentes críticos



Instrumentos a utilizar pelos gestores e pelos especialistas internos ou externos.

A presente secção apresenta **três intervenções que já estão bem estabelecidas em alguns países da UE+**. Estas intervenções melhoram a comunicação e a interação entre os gestores e o seu pessoal, bem como entre os pares e no seio das equipas, e ajudam a criar uma dinâmica construtiva para reforçar as equipas. Podem ainda melhorar a eficácia e a eficiência da execução das tarefas diárias dos agentes de primeira linha. Estas intervenções, além de constituírem um veículo poderoso para criar coesão e um sentimento de pertença do pessoal no local de trabalho, podem melhorar a sensação de motivação e satisfação; todos estes fatores são fundamentais para manter o bem-estar do pessoal. A maior parte do pessoal que trabalha no domínio do asilo apresenta uma grande motivação. Por conseguinte, é importante estimular esse empenho.

Ao aplicarem estas **três intervenções** no âmbito de um plano de ação para o bem-estar do pessoal, as autoridades estarão em condições de cumprir as seguintes normas:



NBP 3: Comunicação



NBP 4: Prevenção



NBP 5: Resposta a incidentes críticos



NBP 7: Segurança e proteção

3.1. INTERVISÃO

A intervisão ⁽²⁵⁾ é uma forma de desenvolvimento de conhecimentos que ocorre num pequeno grupo de profissionais, gestores ou outros trabalhadores que partilham um desafio

⁽²⁵⁾ Para obter informações mais aprofundadas sobre como integrar a intervisão na sua autoridade, consultar «o método das 10 etapas» constante do anexo 6, «Métodos de intervisão».

ou um problema comum ⁽²⁶⁾. A sua característica fundamental é o apoio mútuo e a consulta entre iguais. Constitui uma oportunidade para os profissionais e colegas se valerem dos conhecimentos especializados de outros para obterem novas perspetivas valiosas.

QUAIS SÃO OS BENEFÍCIOS DA INTERVISÃO?

Quando utilizada no âmbito de uma equipa, a intervisão ⁽²⁷⁾:

- ajuda a utilizar todo o potencial de conhecimentos especializados, experiências e aptidões disponível numa equipa ou num grupo de peritos,
- é um método de aprendizagem eficaz em termos de custos,
- contribui para o bom funcionamento de uma equipa multidisciplinar,
- proporciona uma plataforma para o intercâmbio entre as diferentes profissões e para a criação de uma compreensão partilhada do valor dos contributos das diferentes disciplinas para o trabalho.

No que diz respeito ao funcionamento pessoal, a intervisão pode ajudar a:

- enfrentar questões e situações problemáticas, contribuindo assim para a prevenção da síndrome do esgotamento profissional,
- proporcionar perceções sobre os hábitos e os padrões pessoais que podem influenciar o trabalho com os requerentes de proteção internacional,
- esclarecer as motivações individuais do pessoal,
- esclarecer os pontos fortes e fracos do pessoal,
- encontrar apoio (mútuo) para as tarefas a executar e reconhecimento das realizações.

COMPOSIÇÃO DO GRUPO

O grupo ideal é composto por cerca de cinco a oito participantes. Em conjunto, examinam um problema apresentado por um participante. A pessoa que o partilha é considerada o «introdutor do caso». O principal objetivo da intervisão não é resolver um problema; ao invés, os membros do grupo incentivam-se mutuamente a encontrar respostas fazendo perguntas ao introdutor do caso. Estas perguntas devem ajudar o introdutor do caso a desenvolver uma nova forma de pensar para obter opiniões sobre o caso apresentado e os desafios que lhe estão associados.

A intervisão também pode ocorrer a nível pessoal. Pode incidir sobre formas de lidar com os problemas no trabalho, com os problemas relativos a uma abordagem ou com outros tipos de problemas. A intervisão está sempre associada de alguma forma à prática diária, à profissionalização e aperfeiçoamento, bem como à aprendizagem e desenvolvimento.

⁽²⁶⁾ EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019 (documento restrito). Definição de «intervisão» retirada de Janse, B., «*Intervision*», Toolshero, 2019.

⁽²⁷⁾ Gabinete do Projeto para os Estados Bálticos, Gabinete das Nações Unidas contra a Droga e a Criminalidade, *Intervision Guidelines*, Gabinete das Nações Unidas contra a Droga e a Criminalidade, Viena, 2010.

Consciencializa a pessoa envolvida acerca dos estilos e das preferências individuais, da sua visão pessoal do trabalho e das formas como pode abordar o trabalho.

INTERVISÃO EM RELAÇÃO A OUTROS MÉTODOS

Consulta de pares ⁽²⁸⁾. Entende-se por consulta de pares o processo disciplinado de benefício mútuo para ajudar os profissionais a darem opiniões cruciais e de apoio e se ajudarem mutuamente para que cada pessoa execute as suas funções profissionais de forma mais eficaz ⁽²⁹⁾. O objetivo da intervenção é permitir que as pessoas descubram o seu próprio estilo e o que funciona melhor no seu caso.

Orientação ⁽³⁰⁾. A orientação é um processo que visa melhorar o desempenho e se concentra no «aqui e agora» e não num passado ou futuro distante. A relação entre o orientador e a pessoa em orientação é hierárquica, uma vez que este último aprende com o debate e recebe apoio do orientador em relação às suas questões. A orientação difere da intervenção porque existe uma hierarquia.

Supervisão ⁽³¹⁾. No contexto da presente secção, tanto a supervisão como a intervenção são entendidas como orientações profissionais e em contexto laboral, em que uma pessoa aprende sistematicamente como lidar com uma questão específica com que se depara na sua situação de trabalho. No entanto, a supervisão é dirigida por um supervisor, alguém que tem uma relação diferente com a pessoa que está a ser orientada pelos participantes na intervenção, quer porque estes sabem mais sobre a questão quer porque ocupam uma posição hierárquica superior (por exemplo, um gestor dos quadros intermédios). Neste sentido, a supervisão ⁽³²⁾ difere da intervenção porque existe uma relação desigual entre os participantes e porque está em causa uma relação individual, ao passo que a intervenção funciona num formato de grupo.

COMO ESCOLHER UM FACILITADOR

No método de intervenção, existe a opção de escolher entre nomear como facilitador um colega direto ou uma pessoa da equipa em geral que trabalha na autoridade. Em alguns contextos, é convidado um perito externo para desempenhar a função de facilitador. Recorrer a um facilitador interno é mais eficaz em termos de custos, uma vez que esta pessoa já estará familiarizada com as questões que a equipa enfrenta no seu trabalho. Por conseguinte, um facilitador interno pode ser benéfico para as sessões de intervenção

⁽²⁸⁾ Damon, L. e Meredith, K., «Peer Consultation: A Best Practice for Career Development Professionals», National Career Development Association, 2018.

⁽²⁹⁾ Benschoff, M., «Peer Consultation as a Form of Supervision», *ERIC Digests*, EDO-CG-94-20, 1994.

⁽³⁰⁾ Skills You Need, «What is Coaching?», 2021.

⁽³¹⁾ Bellersen, M. e Kohlmann, I., *Intervention: Dialogue Methods in Action Learning*, Management Impact Publishing, Amesterdão, 2017, p. 16.

⁽³²⁾ Neste contexto, entende-se por «supervisão» a supervisão administrativa, que não deve ser confundida com a supervisão inter pares, educacional, clínica ou direta.

informais. No entanto, esta familiaridade também pode constituir uma desvantagem. Um facilitador interno terá consolidado uma posição no local de trabalho e poderá ter estabelecido relações com a equipa (possivelmente preferindo determinadas pessoas em detrimento de outras). Por conseguinte, poderá não ter o distanciamento necessário para conseguir refletir objetivamente sobre os processos de grupo no âmbito da equipa. Um facilitador externo não é parte interessada nestes processos, pelo que poderá ser mais fácil «pensar fora do convencional» e apresentar sugestões alternativas. Por conseguinte, aconselha-se o recurso a um facilitador externo num programa de intervenção mais formal.

Regra geral, o facilitador (interno ou externo) não participa nos debates durante uma sessão de intervenção. O facilitador orienta a reunião (ou seja, garante que o programa é cumprido, que todos os participantes manifestam a sua opinião, que todos os participantes respeitam as regras de comportamento conjuntamente acordadas, etc.). Um facilitador também pode apresentar sugestões preliminares para alternativas de comportamento de grupo, se necessário.

O FACILITADOR

Não deve existir qualquer relação hierárquica entre os participantes e o facilitador, o que significa que um chefe de equipa/coordenador **não pode** participar nas sessões de intervenção.

Além disso, devem cumprir-se os seguintes requisitos relativos aos conhecimentos, às competências e à atitude. O facilitador deve:

- ser um perito com educação/formação relevante (por exemplo, em psicologia ou trabalho social),
- ter conhecimentos/experiência em matéria de entrevistas motivacionais e dinâmica de grupo (processos),
- ter experiência profissional no domínio em questão ou em domínios conexos (de modo a compreenderem as questões debatidas, tendo experiência na liderança de sessões de grupo),
- ter uma atitude positiva/de apoio,
- ter a capacidade de ouvir com uma atitude motivadora e sem preconceitos,
- ser capaz de encontrar um equilíbrio adequado entre o comportamento diretivo e não diretivo.

PAPEL DO FACILITADOR

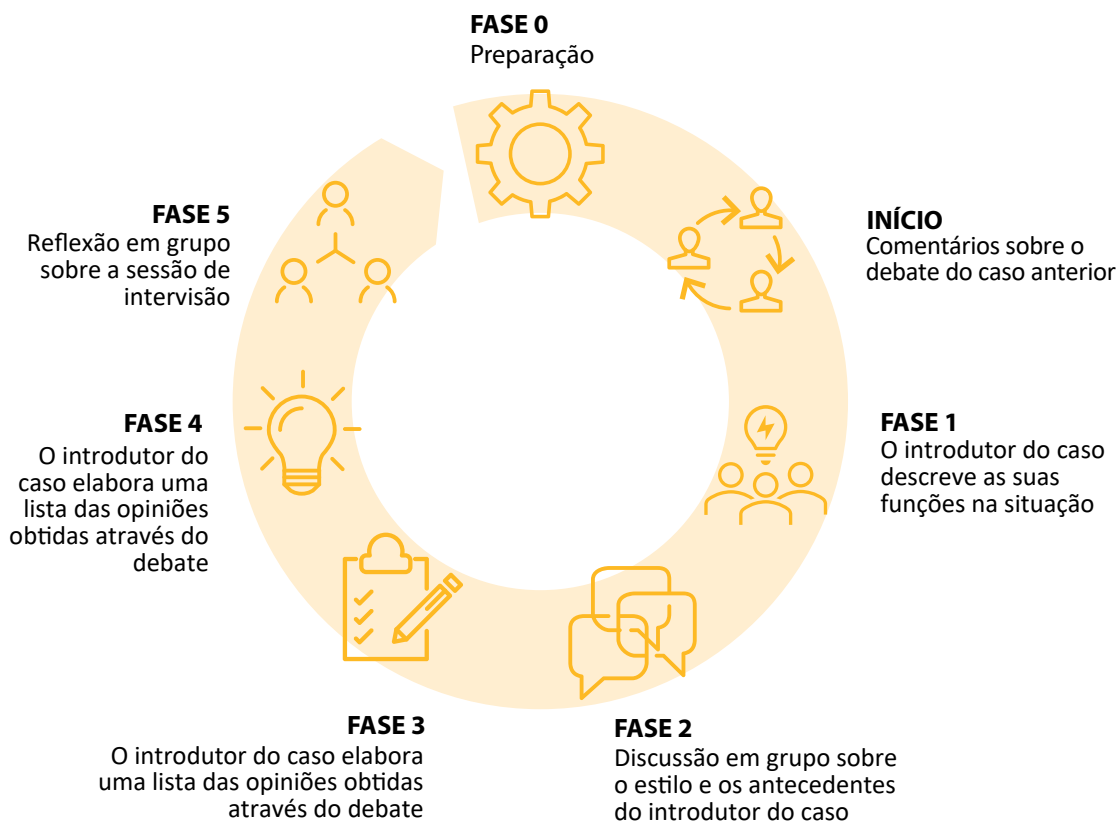
As tarefas do facilitador incluem:

- formar o grupo para a sessão de intervenção,
- recolher informações sobre a formação educacional e profissional e os interesses dos participantes,
- se estiver a realizar uma série de sessões de intervenção, garantir que o plano para essa série é bem descrito e comunicado aos participantes,
- garantir instalações adequadas e todos os aspetos práticos (quadro, marcadores, canetas, comidas e bebidas, etc.),
- informar os participantes atempadamente sobre a sessão de intervenção (data, hora, programa),
- garantir que todos os participantes compreendem da mesma forma o programa,
- garantir que o tempo é gerido de forma eficaz,
- limitar-se ao seu papel de dirigente da sessão e abster-se de participar no debate,
- verificar regularmente se há acordo no grupo, resumindo os contributos dos participantes,
- garantir que todos os participantes manifestam a sua opinião e participam (ou seja, evitar que os participantes mais expressivos dominem o debate e motivar os participantes discretos a contribuir — por vezes, pode ser útil solicitar a todos os participantes que partilhem à vez os seus pontos de vista sobre uma determinada questão),
- estabelecer regras de grupo a cumprir por todos os participantes.

COMO FUNCIONA A INTERVISÃO?

Todos os debates de casos passam por um processo que depende das características do método de intervenção escolhido ⁽³³⁾. Cada reunião começa com a preparação e termina com a reflexão. Durante a fase de reflexão, os participantes, o facilitador e o introdutor do caso partilham os seus pontos de vista sobre os resultados da reunião. Todos os métodos de intervenção incluem várias fases principais e cada sessão começa com uma análise do debate do caso anterior.

⁽³³⁾ Bellersen, M. e Kohlmann, I., *Intervention: Dialogue Methods in Action Learning*, Management Impact Publishing, Amesterdão, 2017.

FIGURA 4. As cinco fases da intervenção

N.B.: Para obter mais informações sobre como a intervenção funciona na prática, consultar «As 10 etapas da intervenção» constantes do anexo 6, «Métodos de intervenção».

EXPLICAÇÃO DAS FASES

- **Fase 0.** Preparação. O facilitador prepara o caso para debate com o introdutor do caso.
 - **Exemplo.** O introdutor do caso tem um requerente muito exigente no seu conjunto de casos. Todas as manhãs, o requerente formula perguntas e espera que o introdutor do caso resolva todos os seus problemas imediatamente. Quando o introdutor do caso não lhe dá resposta nem satisfaz as suas exigências, o requerente fica muito irritado.
 - **A pergunta do introdutor do caso.** De que forma posso manter limites pessoais e profissionais com um requerente muito exigente?
- **Início.** Antes da apresentação de um novo caso, o facilitador, o introdutor do caso e os participantes fazem uma breve reflexão sobre o caso apresentado durante a sessão anterior e sobre os benefícios da intervenção para o introdutor do caso e para os requerentes.
- **Fase 1.** O introdutor do caso descreve a natureza do caso, o que pretende alcançar e o papel que desempenhou na situação.
- **Fase 2.** Durante esta fase, os participantes utilizam um método de intervenção para analisarem o caso e o comportamento do introdutor do caso. Podem utilizar-se tanto o método das «10 etapas» como o método das «perguntas úteis».

- **Fase 3.** O introdutor do caso elabora uma lista das opiniões obtidas através do debate e apercebe-se dos comportamentos dos participantes (por exemplo, o seu desejo de agradar e o hábito de evitar conflitos, que tornam difícil manter os limites pessoais e profissionais).
- **Fase 4.** O introdutor do caso elabora um plano relativo a novas medidas. Por exemplo, o introdutor do caso descreve como pretende agir perante o requerente. Tal implica medidas para deixar de ajudar o requerente todas as manhãs e, ao invés, convidar o requerente para uma reunião semanal em que pode fazer todas as suas perguntas de uma só vez.
- **Fase 5.** Reflexão e opiniões em grupo sobre a sessão de intervenção.

NÍVEIS DE INTERVISÃO

Existem três níveis de intervenção ⁽³⁴⁾. Estes níveis descrevem os graus de profundidade alcançados no debate de um caso.

1. Nível do caso: **problema específico**

O caso é debatido com ênfase no problema. O que seria mais eficaz? O que posso fazer? Quais são as alternativas de que disponho? O que funcionou bem e o que poderia ter corrido melhor? É neste nível que o conteúdo do caso é mais importante. A questão subjacente ao caso e o motivo para a apresentação do tema não são debatidos com a mesma profundidade que o conteúdo.

2. Nível das medidas características: **a abordagem**

O caso é debatido com ênfase nas medidas do introdutor do caso relativamente à situação específica. Qual é o seu estilo de trabalho e por que razão o escolheu? Por que razão escolheu esta abordagem? Quais são as características do seu estilo de trabalho? De que forma contribui normalmente para as tarefas em termos de estilo ou de abordagem de trabalho? Neste nível, o foco incide sobre o introdutor do caso, debatendo-se menos os pontos de vista aprofundados sobre o caso em si.

3. Nível dos pontos de vista: **motivações ocultas**

O caso é debatido com ênfase nos pontos de vista pessoais e profissionais do introdutor do caso. Que pontos de vista estão na base dos seus juízos ou conclusões? De que forma pode o introdutor do caso explicá-los? Que implicações têm esses juízos e qual é o seu efeito sobre a situação em causa? Que pressupostos do introdutor do caso sobre a profissão, ele próprio e outras pessoas foram revelados pelo debate? Quando é que a situação se tornou desconfortável para o introdutor do caso? A análise de situações específicas é um instrumento de aprendizagem para reconhecermos as nossas motivações ocultas. Estas motivações formam o comportamento que se repete em padrões e que influencia as nossas formas de pensar e de agir sem darmos conta.

⁽³⁴⁾ Bellersen, M. M. e Kohlmann, I., *Intervision: Dialogue Methods in Action Learning*, Management Impact Publishing, Amesterdão, 2017, p. 18.

No [anexo 6, «Métodos de intervenção»](#), são descritos em pormenor dois métodos, conhecidos como «método das 10 etapas» e «método das perguntas úteis», para fornecer orientações pormenorizadas sobre formas de estruturar a intervenção nas equipas nas autoridades.



3.2. CRIAÇÃO DE ESPÍRITO DE EQUIPA

«If you want
to go fast,
go alone.
If you want
to go far, go
together.»

*Provérbio
africano*

As atividades de criação de espírito de equipa ⁽³⁵⁾ são importantes para garantir a eficácia das equipas, especialmente quando trabalham em contextos voláteis. As pessoas que participam em atividades de criação de espírito de equipa apresentam sentimentos mais positivos em relação à sua equipa. Este sentimento positivo manifesta-se de determinadas formas, como maior confiança nos membros da equipa, maior satisfação por sentirem que fazem parte da equipa e maior confiança de que a equipa concretizará os seus objetivos. Além disso, as equipas que participam em sessões de criação de espírito de equipa estabelecem melhores interações. São melhores na comunicação, na coordenação e na gestão de conflitos. Estes processos contribuem de forma considerável para o bem-estar do pessoal e são fundamentais para a realização das tarefas da equipa, o que é especialmente importante no domínio do asilo e acolhimento. A presente secção centra-se nas equipas e nas várias técnicas de criação de espírito de equipa disponíveis para os gestores.

A definição de «criação de espírito de equipa» nem sempre é clara ⁽³⁶⁾. Os investigadores que estudam o tema consideram que não existe uma definição única de «criação de espírito de equipa». Ao invés, o termo refere-se a uma categoria de intervenções destinadas às equipas. Estas intervenções têm os seguintes pontos em comum:

- **Objetivo.** O objetivo é melhorar o funcionamento de uma equipa em geral mediante o desenvolvimento de relações interpessoais, o esclarecimento de funções ou a resolução de problemas existentes.
- **Método.** A intervenção envolve sobretudo atividades de criação de espírito de equipa informais, como jogos e exercícios físicos, por oposição a uma sessão numa sala para debater um tema.
- **Localização.** Em regra, as atividades decorrem num local diferente daquele onde a equipa trabalha (por exemplo, na natureza, num salão de eventos).

⁽³⁵⁾ Para obter mais informações sobre as fases de criação de espírito de equipa e sobre as atividades de criação de espírito de equipa, ver [anexo 7, «Atividades de criação de espírito de equipa por fase»](#).

⁽³⁶⁾ Science for Work, «[Team Building: How to Get Real Results from Team Building Activities](#)», 2019.

As intervenções de criação de espírito de equipa podem parecer semelhantes à formação no domínio do trabalho em equipa (um outro tipo de intervenção que visa ajudar as equipas a trabalharem melhor em conjunto), mas estes dois conceitos são diferentes. A formação no domínio do trabalho em equipa centra-se no desenvolvimento de competências específicas, nomeadamente ensinando os membros da equipa a formularem um plano de ação. É mais formal e sistemática; por exemplo, o formador fixa objetivos específicos para cada sessão e avalia se foram alcançados. Este tipo de formação realiza-se, regra geral, no local de trabalho habitual da equipa (por exemplo, numa sala de conferências do escritório).

ESCOLHER ENTRE INTERVENÇÕES DE CRIAÇÃO DE ESPÍRITO DE EQUIPA E FORMAÇÃO NO DOMÍNIO DO TRABALHO EM EQUIPA NO SEU CASO

Se conhece as necessidades específicas da sua equipa e pretende prestar apoio orientado para satisfazer essas necessidades, pode ser preferível a formação no domínio do trabalho em equipa. No entanto, se procura uma intervenção para melhorar o funcionamento geral da equipa e aumentar a satisfação dos membros da equipa, a criação de espírito de equipa pode ser mais adequada. No domínio do asilo e acolhimento, com todos os seus desafios, dedicar tempo à criação de espírito de equipa é fundamental para o espírito de equipa global, que está ligado ao profissionalismo e à eficácia de cada um dos membros da equipa. O exercício de levantamento efetuado pelo EASO em 2019 sobre este assunto mostrou claramente que o trabalho em equipa é considerado útil para criar um ambiente de trabalho de confiança. Dar e receber opiniões de forma organizada, respeitosa e estruturada é considerado fundamental neste tipo de trabalho ⁽³⁷⁾.

A eficácia da equipa ⁽³⁸⁾ melhora se esta estiver empenhada na reflexão e na avaliação contínua. Para terem um elevado desempenho, é essencial que as equipas, além de avaliarem os progressos realizados na consecução dos objetivos específicos, compreendam o seu desenvolvimento **enquanto equipa**. O sistema de fases de desenvolvimento de uma equipa mais comumente utilizado foi desenvolvido por Bruce W. Tuckman em meados da década de 1960. Este autor desenvolveu uma matriz de cinco fases reconhecível: **constituição, conflito, normalização, desempenho e dissolução/transformação** ⁽³⁹⁾.

⁽³⁷⁾ EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, p. 20.

⁽³⁸⁾ Esta eficácia também depende do pessoal que inicia e cessa funções. Uma vez que o pessoal novo pode substituir membros da equipa existentes ou cessantes, importa gerir adequadamente as transições e levar a sério tanto a integração dos novos trabalhadores como a extinção gradual dos postos de trabalho dos membros do pessoal cessantes.

⁽³⁹⁾ Stein, J., «Using the Stages of Team Development», MIT Human Resources.

QUADRO 1. Fases da criação de espírito de equipa

Fase 1	Constituição
Sentimento	Durante a fase de constituição do desenvolvimento de equipas, os membros da equipa estão normalmente entusiasmados por fazer parte da equipa e ansiosos por começar a trabalhar. Muitas vezes, os membros têm expectativas bastante positivas em relação à experiência da equipa. Ao mesmo tempo, também podem sentir alguma ansiedade, interrogando-se de que forma se vão enquadrar na equipa e se o seu desempenho corresponderá às expectativas.
Comportamento	Os comportamentos observados durante a fase de constituição podem incluir a formulação de muitas perguntas por parte dos membros da equipa, refletindo tanto o seu entusiasmo relativamente à nova equipa como a incerteza ou a ansiedade que podem estar a sentir sobre o seu lugar na equipa.
Tarefas da equipa	Durante a fase de constituição, a principal tarefa consiste em criar uma equipa com estrutura, objetivos, um rumo e funções claras, para que os membros comecem a criar confiança. Um bom processo de orientação/arranque pode ajudar os membros a centrarem-se na missão e nos objetivos da equipa. Pode definir as expectativas da equipa quanto aos seus produtos e, principalmente, quanto aos seus processos. Durante a fase de constituição, grande parte da energia da equipa centra-se na sua definição, pelo que a realização de tarefas pode ser relativamente baixa.
Fase 2	Conflito
Sentimento	À medida que a equipa avança no cumprimento dos seus objetivos, os membros constatarem que a equipa não pode concretizar todas as suas expectativas e entusiasmo iniciais. O seu foco pode mudar das tarefas a executar para sensações de frustração ou de irritação relativamente aos progressos ou aos processos da equipa. Os membros podem manifestar preocupações sobre a incapacidade de cumprir os objetivos da equipa. Durante a fase de conflito, os membros tentam perceber de que forma a equipa dará resposta às diferenças e como lidará com os conflitos.
Comportamento	Durante a fase de conflito, os comportamentos podem ser menos cordatos do que durante a fase de constituição, verificando-se manifestações abertas de frustração ou de discordância sobre os objetivos, as expectativas, as funções e as responsabilidades. Os membros podem manifestar frustração relativamente às restrições que retardam os progressos alcançados no âmbito individual ou no âmbito da equipa. Esta frustração pode ser direcionada para outros membros da equipa, para a liderança da equipa ou para o responsável pela equipa. Durante a fase de conflito, os membros da equipa podem discutir ou formular críticas a respeito da missão ou dos objetivos iniciais da equipa.
Tarefas da equipa	Durante a fase de conflito no desenvolvimento de equipas, as tarefas da equipa exigem que esta se volte a centrar nos seus objetivos, possivelmente dividindo os objetivos de maior dimensão em etapas mais pequenas e realizáveis. A equipa pode ter de desenvolver quer competências relacionadas com as tarefas, quer os processos de grupo e competências de gestão de conflitos. A redefinição dos objetivos, das funções e das tarefas da equipa pode ajudar os seus membros a superar a frustração ou a confusão sentida durante a fase de conflito.
Fase 3	Normalização
Sentimento	Durante a fase de normalização do desenvolvimento de equipas, os membros da equipa começam por resolver as discrepâncias que sentiram entre as suas expectativas individuais e a realidade da experiência da equipa. Se a equipa conseguir definir normas e expectativas mais flexíveis e inclusivas, os membros deverão sentir-se mais à vontade para manifestarem as suas ideias e sentimentos «reais». Os membros da equipa sentem uma aceitação crescente por parte dos outros membros, reconhecendo que a diversidade de opiniões e de experiências torna a equipa mais forte e robustece os seus produtos. As críticas construtivas são possíveis e bem-vindas. Os membros começam a sentir que fazem parte da equipa e a tirar partido da maior coesão do grupo.
Comportamento	Durante a fase de normalização, os comportamentos podem incluir esforços conscientes por parte dos membros para resolver problemas e alcançar a harmonia do grupo. Pode existir uma comunicação mais frequente e mais significativa entre os membros da equipa e uma maior disposição para partilhar ideias ou pedir ajuda aos colegas. Os membros reajustam-se com base nas regras e práticas de base estabelecidas para a equipa e concentram-se novamente nas tarefas da equipa. As equipas podem começar a desenvolver a sua própria linguagem ou piadas internas (por exemplo, alcunhas).
Tarefas da equipa	Durante a fase de normalização, os membros transferem a sua energia para os objetivos da equipa e apresentam um aumento de produtividade, na esfera do trabalho tanto individual como coletivo. Nesta fase, a equipa pode considerar adequado proceder a uma avaliação dos processos e da produtividade da equipa.

Fase 4	Desempenho
Sentimento	Na fase de desempenho do desenvolvimento de equipas, os membros sentem-se satisfeitos com os progressos alcançados pela equipa. Os membros partilham perspetivas sobre os processos pessoais e de grupo e estão cientes dos seus próprios pontos fortes e fracos (e dos outros). Os membros sentem-se ligados à equipa como uma entidade «maior que a soma das suas partes» e satisfeitos com a eficácia da equipa. Os membros sentem-se confiantes quanto às suas capacidades individuais e às dos seus colegas de equipa.
Comportamento	Os membros da equipa conseguem prevenir ou resolver problemas relativamente aos processos da equipa ou aos progressos realizados pela equipa. É perceptível uma atitude de confiança, bem como ofertas de entreaajuda. As funções da equipa podem ter-se tornado mais flexíveis, permitindo aos membros assumirem diferentes funções e responsabilidades, conforme necessário. As diferenças entre os membros são apreciadas e utilizadas para melhorar o desempenho da equipa.
Tarefas da equipa	Na fase de desempenho, a equipa realiza progressos substanciais na consecução dos seus objetivos. Tanto o compromisso com a missão da equipa como as competências dos membros da equipa são elevados. Os membros da equipa devem continuar a aprofundar os seus conhecimentos e competências, nomeadamente procurando melhorar continuamente o desenvolvimento da equipa. As realizações na esfera dos processos e dos progressos da equipa são avaliadas e comemoradas.
A fase de «desempenho» constitui o fim do processo? Embora o trabalho numa equipa com elevado desempenho possa ser uma experiência verdadeiramente agradável e enriquecedora, não constitui o fim do desenvolvimento de equipas. Ainda é necessário que a equipa se centre tanto nos processos como nos produtos, fixando novos objetivos sempre que se justifique. Alterações como a entrada ou a saída de membros ou alterações em grande escala no ambiente externo podem conduzir ao retrocesso de uma equipa para uma fase anterior. Se reconhecerem e resolverem diretamente estas alterações — e os comportamentos resultantes —, as equipas podem conseguir permanecer indefinidamente na fase de desempenho.	
Fase 5	Dissolução/transformação
Algumas equipas são dissolvidas quando concluem o seu trabalho ou quando as necessidades da organização se alteram. É importante para qualquer equipa prestar atenção ao processo de finalização ou cessação, apesar de esse processo não fazer parte do modelo original de Bruce W. Tuckman.	
Sentimento	Os membros da equipa podem mostrar uma série de preocupações sobre a dissolução iminente da equipa. Podem sentir alguma ansiedade em razão da incerteza sobre as suas funções individuais ou responsabilidades futuras. Podem sentir tristeza ou uma sensação de perda relativamente às alterações que ocorrerão ao longo das relações criadas no âmbito da equipa. Ao mesmo tempo, os membros da equipa podem sentir uma profunda satisfação com as realizações da equipa. Individualmente, os membros podem sentir tudo isto ao mesmo tempo ou passar por sentimentos de perda seguidos de satisfação. Atendendo a estes sentimentos contraditórios, o moral individual e da equipa pode aumentar ou diminuir ao longo da fase de finalização. É muito provável que, em qualquer momento, os membros da equipa sintam diferentes emoções relativamente à finalização da equipa.
Comportamento	Durante a fase de finalização, alguns membros da equipa podem estar menos concentrados nas tarefas da equipa e diminuir a sua produtividade. Por outro lado, alguns membros da equipa podem sentir que a concentração na tarefa a executar é uma resposta eficaz à sua tristeza ou à sua sensação de perda. A produtividade no desempenho das suas tarefas pode aumentar.
Tarefas da equipa	A equipa deve reconhecer a transição que se aproxima e as diversas sensações que os seus membros e a própria equipa poderão ter quanto à dissolução iminente da equipa. Durante esta fase, a equipa deve centrar-se em três tarefas: <ul style="list-style-type: none"> — concluir quaisquer prestações concretas e encerrar quaisquer trabalhos em equipa pendentes, — avaliar os processos (e os produtos) da equipa, com especial incidência na identificação dos ensinamentos retirados e na sua transmissão para que as equipas futuras os possam aplicar, — organizar uma cerimónia de encerramento que reconheça os contributos das pessoas e as realizações da equipa e que dissolva formalmente a equipa em causa.

Cada fase do desenvolvimento de equipas ⁽⁴⁰⁾ tem os seus próprios sentimentos e comportamentos reconhecíveis. Compreender **por que razão** os acontecimentos seguem um determinado rumo na sua equipa pode ser uma parte importante do processo de autoavaliação. As fases são um quadro útil para reconhecer os padrões de comportamento de uma equipa. São mais úteis quando utilizados como base para o diálogo em equipa, ao invés de encaixar a equipa num «diagnóstico». À semelhança do que acontece com o desenvolvimento humano, o desenvolvimento de equipas também não é um processo linear. Ter uma forma de identificar e compreender as causas das alterações no comportamento da equipa pode contribuir para o seu êxito.

3.3. INTERVENÇÕES DE APOIO ESPECÍFICAS ASSOCIADAS AOS INCIDENTES CRÍTICOS ⁴¹



O bem-estar do pessoal consiste em possuir conhecimentos e instrumentos para compreender os riscos e as eventuais consequências do trabalho num ambiente de elevado risco e saber como prevenir/enfrentar os possíveis desafios associados a esta situação ⁽⁴¹⁾.

A presente secção tem como objetivo orientar os gestores e os chefes de equipa em particular. O apoio adequado e atempado às equipas é sempre importante, especialmente durante uma situação crítica. Embora seja evidente que podem ocorrer incidentes críticos, muitas vezes só são fornecidas orientações **após** a ocorrência de um incidente. Embora a maioria dos membros do pessoal que sofrem incidentes críticos de carácter traumático possa não desenvolver problemas de saúde mental, a prestação de apoio social e o reconhecimento do impacto por parte da organização (colegas e gestores) são importantes para promover a resiliência.

O QUE SE ENTENDE POR INCIDENTE CRÍTICO?

As principais características de um incidente crítico são as seguintes:

- o acontecimento é único, repentino e inesperado,
- o acontecimento provoca sentimentos intensos de impotência e reações emocionais como irritação, tristeza, ansiedade e angústia,
- o incidente confronta a vítima direta ou indiretamente com a morte (a própria ou a de outros) e com a sua própria vulnerabilidade,
- interrompe abruptamente a continuidade entre o passado, o presente e o futuro da vítima.

Entre os incidentes críticos contam-se os atos ou ameaças de violência e agressão, as ameaças ou tentativas de automutilação, incluindo o suicídio, e as greves de fome e sede.

3.3.1. GESTÃO DE INCIDENTES CRÍTICOS

A melhor forma de manter o bem-estar do pessoal no contexto dos incidentes críticos consiste num enquadramento de gestão de incidentes críticos bem concebido e bem

⁽⁴⁰⁾ Para obter mais informações sobre criação de espírito de equipa e atividades, ver [anexo 7, «Atividades de criação de espírito de equipa por fase»](#).

⁽⁴¹⁾ EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, p. 12 (documento restrito).

aplicado. As intervenções de apoio específicas para o pessoal devem ser concebidas no âmbito de uma abordagem de gestão sistemática e atenta ao fator tempo, que dê resposta às questões de prevenção, apaziguamento e apoio tanto para os requerentes como para o pessoal envolvido. O gestor que acompanha um incidente crítico deve ter em conta três componentes principais: 1) prevenção e preparação, 2) resposta imediata, e 3) a importância de recuperar o bem-estar e a confiança dos membros do pessoal.

FIGURA 5. Abordagem tripla para a gestão de incidentes críticos



Componente 1: Prevenção e preparação

Recomenda-se a colaboração com o departamento de segurança e proteção e com o departamento de RH para avaliar os potenciais riscos para os trabalhadores no ambiente de trabalho e para agilizar os procedimentos relevantes. Para minimizar o risco de ocorrência de incidentes críticos, é fundamental garantir que estão em vigor medidas adequadas de saúde e segurança no trabalho e que a sua aplicação é objeto de um acompanhamento regular ⁽⁴²⁾. No âmbito da prevenção, é importante aumentar a sensibilização para os procedimentos operacionais normalizados (PON), bem como os esforços de reforço de capacidades, como a formação no domínio do trauma vicário, na gestão do stress e na identificação de sinais de alerta, nos requerentes de proteção internacional, de que pode ocorrer um incidente crítico.

Componente 2: Resposta imediata

Princípios para orientar a resposta imediata após a ocorrência de um incidente

- Devem tomar-se medidas imediatas após a ocorrência do incidente, de preferência no prazo de 24 horas ou no prazo máximo de 48 horas.
- Devem apresentar-se de modo claro os dados de todas as pessoas de contacto relevantes (pessoal de apoio) para que possam ser contactadas.

⁽⁴²⁾ Ver anexo 8, «Lista de verificação de incidentes críticos», para apoiar os esforços de prevenção e preparação.

- Deve prestar-se apoio em conformidade com um protocolo (PON).
- Devem garantir-se em primeiro lugar as condições materiais (físicas) de segurança, seguidas de apoio psicossocial.
- Devem fornecer-se informações corretas e contínuas sobre o incidente e as suas consequências. Caso não estejam (ainda) disponíveis informações, é essencial dar conta desse facto.

Advertência. Não deve aguardar um pedido da(s) pessoa(s) afetada(s) pelo incidente antes de agir. A prestação de cuidados é um dever e um direito.

Pessoa focal

Selecionar uma ou mais pessoas focais para os incidentes críticos dentro da autoridade, que devem incluir um ou mais dos seguintes:

- pessoal da direção,
- pessoal de segurança e proteção,
- pessoa(s) focal/ais para o bem-estar do pessoal/equipa de gestão do stress/equipa integrada de incidentes,
- outra(s) pessoa(s) focal/ais relevante(s) da autoridade em causa.

Advertência. A(s) pessoa(s) focal/ais designada(s) para prestar apoio interno deve(m) ter recebido a formação relevante.

Documentação de um incidente crítico

A(s) pessoa(s) focal/ais designada(s):

- efetua(m) o registo do incidente crítico ⁽⁴³⁾ sob a forma de uma chamada telefónica, mensagem de correio eletrónico, mensagem curta, etc., e partilha(m) as informações com a pessoa designada (por exemplo, com o pessoal de segurança e proteção e com a direção),
- permite(m) que a(s) pessoa(s) focal/ais responsável/eis tenha(m) imediatamente conhecimento dos incidentes críticos ocorridos,
- classifica(m) o incidente (prioridade alta, média ou baixa),
- responde(m) ao incidente de forma adequada e conforme proposto e, se for caso disso, envolve(m) a pessoa focal para os incidentes críticos,
- se o caso tiver sido objeto de uma resposta adequada, encerra(m) o caso (utilizando a documentação adequada).

Advertência. A realização de uma reunião de equipa para debater o que aconteceu com recurso a perguntas orientadoras ⁽⁴⁴⁾ pode ajudar a reduzir a ansiedade nos membros do pessoal e melhorar a preparação do pessoal. Os pontos de debate constituirão oportunidades de aprendizagem para prevenir a ocorrência de situações semelhantes. Essa intervenção deve incluir a partilha de conhecimentos sobre **técnicas de apaziguamento** e formas de **identificar os sinais de alerta**.

⁽⁴³⁾ Ver anexo 10, «Modelo de relatório de incidentes críticos».

⁽⁴⁴⁾ Ver anexo 11, «Instrumento de reflexão após a ocorrência de um incidente crítico».

Numa situação de emergência, nomeadamente durante a ocorrência de um incidente crítico, o pessoal pode ser dominado por emoções como culpa, irritação, ansiedade e pânico. É importante saber que tais reações são uma resposta normal a situações marcadas por um elevado grau de tensão ou risco. Por conseguinte, é importante estar ciente de algumas **técnicas** simples, mas **poderosas** ⁽⁴⁵⁾, **para ajudar a manter a calma**, a manter a ligação à realidade e a agir de forma razoável. Tal beneficiará tanto o pessoal como os requerentes. Também é importante reconhecer que nem todas as situações difíceis neste domínio de trabalho podem ser controladas.

Componente 3: Recuperar o bem-estar e a confiança

Os gestores são obrigados a garantir que é prestado, em tempo útil, o apoio relevante (interno/externo) aos membros do pessoal afetados.

Tal pode referir-se a:

- apoio prestado pelos pares ou apoio colegial prestado pelos membros da equipa de gestão do stress, por outra(s) pessoa(s) focal/ais designada(s) e por pessoas de apoio de primeira linha (**apoio interno**),
- especialistas como psicólogos, psiquiatras, médicos, enfermeiros, autoridades policiais ou funcionários judiciais (que, na maioria dos contextos, fazem parte do **apoio externo**).

O âmbito do apoio interno e externo é descrito a seguir.

Apoio interno

- Reconhecer o impacto emocional do incidente e prestar apoio psicossocial de primeira linha [escutar, reconhecer os sentimentos e fornecer informações psicossociais (reações normais a um evento anormal)]. Esta prestação de apoio é sistemática e organizada e assegurada pelos colegas.
- Acompanhar a pessoa afetada para avaliar e debater as alterações no que toca aos sinais de stress nos dias e semanas após a ocorrência de um incidente crítico.
- Se necessário, disponibilizar-se para encaminhar a pessoa para o apoio profissional externo; **reconhecer os limites** do apoio psicossocial de primeira linha que pode ser prestado no plano interno.
- Fornecer recomendações à direção sobre os ensinamentos retirados e sobre como gerir incidentes críticos semelhantes e evitar novos incidentes.

Apoio externo

- O apoio externo é solicitado se a pessoa não conseguir lidar com o impacto de um incidente, por exemplo, se a pessoa afetada apresentar sinais de impacto psicológico decorridas várias semanas após a ocorrência do incidente (perturbação de stress pós-traumático), caso em que deve ser avaliada por um especialista (psiquiatra, médico, psicólogo ou, nalgumas autoridades, um membro da equipa de apoio interno). Também podem ser propostas modalidades de apoio externo se não puder ser prestado apoio

⁽⁴⁵⁾ Ver anexo 12, «Estabelecer limites e técnicas de apaziguamento após a ocorrência de um incidente crítico».



«Os pares [ou seja, os colegas] conhecem melhor a situação por que estou a passar. Partilhamos o mesmo ambiente, teste-munhamos o mesmo sofrimento. É mais fácil falar com um par, alguém que nos é próximo. Não é necessário descrever tudo. O apoio prestado pelos pares é suficiente na maioria das situações [ou seja, incidentes críticos]. Qualquer pessoa pode prestar apoio, pelo que não é necessário envolver sempre um profissional» ⁽⁴⁸⁾.

psicossocial à pessoa afetada internamente. Tal pode ocorrer quando não está disponível apoio interno numa determinada autoridade ou por outros motivos específicos.

3.3.2. APOIO COLEGIAL APÓS A OCORRÊNCIA DE UM INCIDENTE CRÍTICO

O objetivo do **apoio colegial** é reconhecer o impacto emocional numa pessoa. Em alguns contextos, este apoio colegial é conhecido por apoio prestado pelos pares ou primeiros socorros psicológicos. É prestado por uma **equipa de gestão do stress ou por uma equipa de apoio colegial** ⁽⁴⁶⁾ após a ocorrência de um incidente crítico. Além disso, permite a prestação de apoio psicossocial imediato, proporciona, em especial, uma sensação de segurança e constitui uma oportunidade para a(s) pessoa(s) afetada(s) se pronunciar(em) sobre o que aconteceu. O apoio colegial oferecido por este tipo de equipa pode proporcionar conforto e ajudar a pessoa afetada a aceitar o que aconteceu e deve diminuir a reação de stress que a pessoa afetada poderá estar a sofrer. Incumbe ao par/colega prestar apoio psicossocial de primeira linha (frequentemente designado por primeiros socorros psicológicos), **escutando, reconhecendo os sentimentos da pessoa afetada e fornecendo informações psicossociais**. Os membros destas equipas de gestão do stress são pares que foram selecionados e que receberam alguma formação suplementar (por exemplo, primeiros socorros psicológicos, escuta ativa, gestão de incidentes críticos). A **equipa de gestão do stress não pode incluir gestores** que tenham uma relação hierárquica com o pessoal.

Embora este apoio seja, de certo modo, organizado de forma sistemática, não deixa de ser intuitivo e prestado entre colegas. Os membros da equipa de gestão do stress, tal como se verifica na autoridade belga ⁽⁴⁷⁾, podem ser profissionais no domínio em questão (psicólogos, assistentes sociais, etc.). Por outro lado, os membros da equipa de apoio colegial nos Países Baixos são profissionais no domínio do asilo ou acolhimento que encaminham, sempre que necessário, a pessoa afetada para profissionais internos/externos e para especialistas e, quando tal for considerado crucial, formulam recomendações dirigidas à direção (por exemplo, nos casos em que a pessoa afetada se pode automutilar ou lesar terceiros). ⁽⁴⁸⁾

POR QUE RAZÃO O APOIO COLEGIAL É CONSIDERADO ÚTIL APÓS A OCORRÊNCIA DE UM INCIDENTE CRÍTICO?

Os gestores dos agentes de primeira linha têm um papel importante a desempenhar. Assistem a equipa de gestão do stress através de uma política de apoio, solicitando a sua presença no momento certo e centrando-se em medidas preventivas. Por conseguinte, é fundamental existir uma boa colaboração entre os gestores e a equipa de gestão do stress designada para prestar apoio colegial numa determinada autoridade.

⁽⁴⁶⁾ O apoio colegial é prestado por uma equipa de gestão do stress na Bélgica e por uma equipa de apoio colegial nos Países Baixos.

⁽⁴⁷⁾ Ver uma abordagem adotada pela Agência Federal para o Acolhimento de Requerentes de Asilo da Bélgica na secção «Equipa de gestão do stress» do anexo 9, «Prestação de apoio interno em caso de incidentes críticos».

⁽⁴⁸⁾ Comentário de um agente de primeira linha que trabalha numa instalação de acolhimento.

OBJETIVOS DAS EQUIPAS DE APOIO COLEGIAL E DE GESTÃO DO STRESS:

- Criar um enquadramento que permita prestar atenção ao bem-estar psicossocial do pessoal após a ocorrência de incidentes e que permita ao pessoal falar livremente sobre o mesmo.
- Prestar apoio psicossocial após a ocorrência de incidentes (em especial no caso dos acontecimentos potencialmente traumáticos).
- Manifestar disponibilidade para encaminhar a pessoa para ajuda externa, se desejado e considerado necessário.
- Elaborar recomendações destinadas à direção sobre como melhorar determinados mecanismos para prevenir a ocorrência de incidentes e, sempre que necessário, para prestar apoio também aos gestores.
- Fornecer informações sobre as reações emocionais, fisiológicas e cognitivas manifestadas após um incidente para normalizar estes sentimentos na pessoa afetada.

A QUEM SE DESTINA?

Este apoio individual destina-se aos membros do pessoal, aos estagiários, aos voluntários e aos contratantes. No caso da Bélgica, destina-se sobretudo ao pessoal das instalações de acolhimento. Também pode ser adaptado às autoridades de asilo. A prestação atempada de apoio colegial ajuda a prevenir problemas psicológicos a curto e a longo prazo em consequência de incidentes angustiantes e traumáticos. Um apoio adequado prestado pelos familiares e amigos, bem como pelos colegas e por outras pessoas no meio imediato da pessoa afetada, é visto como um fator importante na recuperação de uma experiência difícil ⁽⁴⁹⁾.

DISPONIBILIDADE

O mais rapidamente possível após a ocorrência de um incidente (no prazo de 24 horas, se possível), a equipa de gestão do stress deve reunir-se com os trabalhadores envolvidos. Um curto período entre o incidente e a resposta diminui as probabilidades de surgirem problemas adicionais.

ATIVACÃO

Sugerem-se os seguintes três meios de contacto:

- o mais rapidamente possível após a ocorrência do incidente, a direção (o gestor dos quadros intermédios) solicita à equipa de gestão do stress que contacte o membro do pessoal afetado,
- o membro do pessoal contacta a equipa de gestão do stress diretamente,
- um membro da equipa de gestão do stress toma a iniciativa de intervir (é importante informar os outros membros da equipa de gestão do stress para garantir uma coordenação eficaz).

⁽⁴⁹⁾ Ver Ungar, M. (editor), *The Social Ecology of Resilience*, Springer, Nova Iorque, 2021.

INTERVENÇÕES

Dependendo da situação, a equipa de gestão do stress desloca-se ao local do incidente logo após a sua ocorrência ou antes de a pessoa afetada regressar a casa, ou remete a intervenção para os dias seguintes. A equipa de gestão do stress deve favorecer a intervenção presencial, em vez de prestar apoio por telefone ou recorrer à videoconferência. A comunicação telefónica deve ser utilizada preferencialmente para efetuar marcações.

3.3.3. EQUIPA INTEGRADA DE INCIDENTES

É criada uma equipa integrada de incidentes para apoiar o pessoal que trabalha com os requerentes que causaram ou tentaram causar um incidente crítico. Os requerentes em causa recebem apoio emocional e psicológico com o objetivo de terminar ou apaziguar a situação crítica. A equipa integrada de incidentes intervém através do diálogo com os requerentes. Ao apoiar os requerentes e ao apaziguar os incidentes críticos, a equipa integrada de incidentes reduz a exposição dos membros do pessoal ao stress e pode ser muito benéfica para as autoridades e para as respetivas equipas.

Conforme descrito em pormenor na presente secção, existe nos Países Baixos um exemplo de como estruturar uma equipa de incidentes. Em 2012, foi criada uma equipa de incidentes na Agência Central para o Acolhimento de Requerentes de Asilo (COA), após a ocorrência de um incidente crítico que tirou a vida a um requerente.

Uma equipa de incidentes é constituída por profissionais associados às principais instituições de asilo do país, que atuam na qualidade de conselheiros imparciais em caso de resposta a um incidente, pelo que são, em certa medida, uma parte externa em relação ao contexto de acolhimento em causa.

Os motivos para a criação de uma equipa de incidentes são os seguintes:

- **Tempo.** Quando ocorre um incidente, o pessoal que trabalha no domínio do asilo e acolhimento poderá ter de trabalhar durante longos períodos. Um membro da equipa de incidentes, ao contrário de outros agentes de primeira linha, pode utilizar todo o tempo de diálogo necessário com o requerente. Assim, o requerente mostra interesse e respeito genuínos e sente-se seguro para partilhar tudo o que pretende.
- **Competências e conhecimentos.** Os membros da equipa de incidentes têm experiência e formação no apaziguamento de uma situação, especialmente quando um requerente ameaça cometer suicídio ou tentou cometer suicídio ou um ato autodestrutivo, ou em caso de greve de fome e/ou de sede. Além disso, a equipa de incidentes presta aconselhamento nestes casos.
- **Documentação.** Por último, no caso dos Países Baixos, a equipa de incidentes recolhe todas as notificações de incidentes das várias organizações que trabalham no

domínio do asilo. Por conseguinte, a equipa consegue detetar tendências que podem ser utilizadas para apoiar o pessoal nos centros de acolhimento. Além de detetar tendências, esta visão geral também permite à equipa elaborar relatórios — mensais, trimestrais e anuais —, que podem ser utilizados pelas autoridades para melhorar os procedimentos e os cuidados prestados aos requerentes.

Infelizmente, o acesso ao apoio psicológico prestado por um profissional nem sempre está disponível aos requerentes, por vários motivos. Os membros da equipa de incidentes são flexíveis e estão disponíveis para dialogar com o requerente no prazo de um dia e o mais tardar no prazo de dois dias após a ocorrência do incidente.

EQUIPA DE INCIDENTES

Embora a dimensão da equipa de incidentes dependa do número de requerentes e de centros de acolhimento que serve, a experiência dos Países Baixos demonstra que não deve ter menos de quatro membros e mais de oito ou 10.

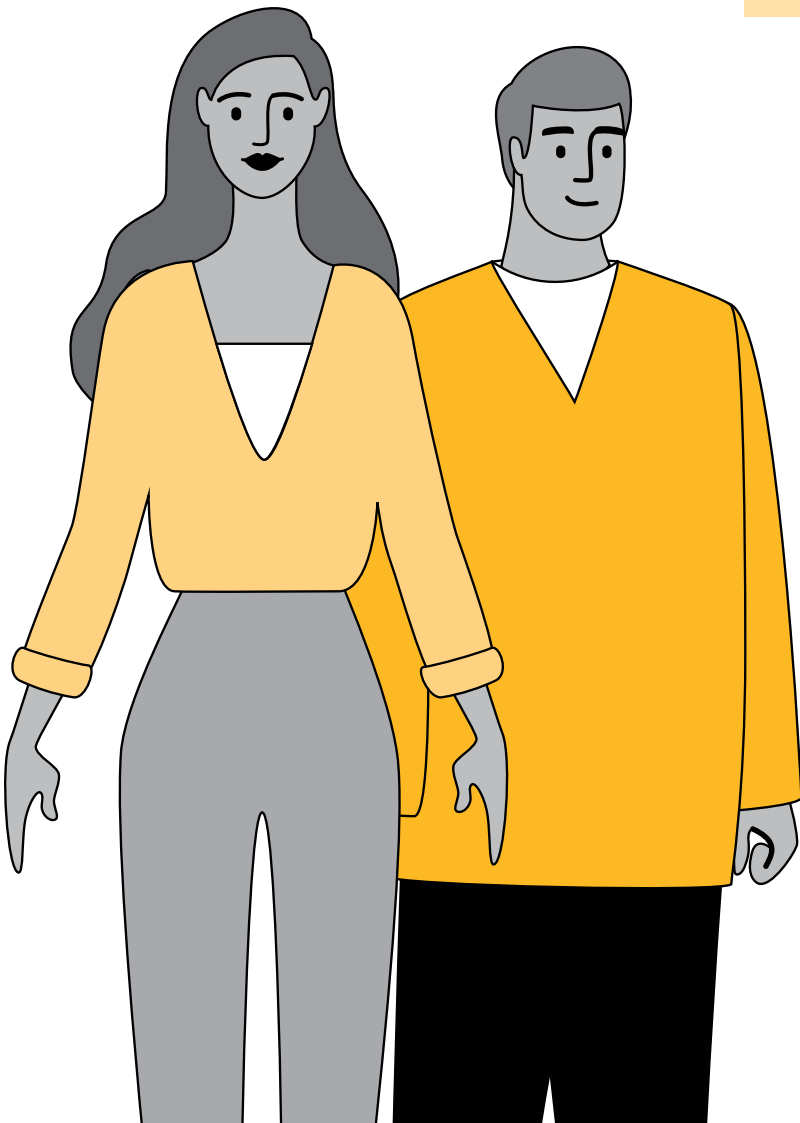
Para que a equipa funcione bem, é importante que haja uma relação de confiança entre os seus membros. Se uma equipa tiver um número excessivo de membros, será difícil desenvolver relações de confiança. No entanto, não é aconselhável que uma equipa de incidentes seja constituída por menos de quatro membros. Existem vários argumentos que corroboram esta opinião:

- Em primeiro lugar, a tensão emocional para os membros é elevada, pelo que quanto menor for a equipa, maior será a tensão emocional a arcar por cada membro.
- Em segundo lugar, é importante ter vários trabalhadores que possam ser destacados para uma intervenção. Cada membro da equipa tem os seus próprios pontos fortes e fracos, que podem ser tidos em conta para determinar qual o membro da equipa mais adequado para realizar uma determinada intervenção.
- Em terceiro lugar, aquando da criação de uma equipa, deve ter-se em consideração o género e a idade dos seus membros. Se a equipa for demasiado pequena, não será possível ter diversidade suficiente.

O número médio de incidentes que ocorrem por semana determina, de certa forma, o tempo médio de trabalho que a equipa de incidentes deve dedicar à prestação de apoio. Tal faz parte das tarefas gerais da equipa na instituição a que os seus membros pertencem. Segundo a equipa de incidentes dos Países Baixos, na prática, o tempo médio necessário é de **16 horas por semana**.

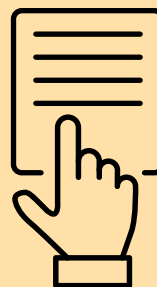
Nos Países Baixos, a existência de uma equipa de incidentes para prestar apoio revelou-se bastante benéfica para as autoridades e para o pessoal. Este exemplo pode ser considerado uma boa prática para lidar com os incidentes críticos neste tipo de trabalho.

4. INTERVENÇÕES DE APOIO REALIZADAS POR ESPECIALISTAS INTERNOS E EXTERNOS



TEMAS ABORDADOS NA PRESENTE SECÇÃO

- ✓ 4.1. Sessões de psicologia em grupo e orientação
- ✓ 4.2. Sessões de aconselhamento individual
- ✓ 4.3. Supervisão educacional
- ✓ 4.4. Mediação



Instrumentos a utilizar pelos especialistas internos ou externos.

A presente secção centra-se em **quatro intervenções** que são **prática corrente em muitos contextos profissionais** e que podem ser particularmente benéficas em ambientes de trabalho de elevada exigência e tensão, como os relacionados com o acolhimento e o asilo. As intervenções visam melhorar a consciência e a funcionalidade no trabalho, oferecendo espaços seguros para debater os desafios relacionados com o emprego e os sentimentos difíceis que possam surgir. Também podem ajudar a gerir os aspetos difíceis da dinâmica da equipa, a aprender a estabelecer limites e a prevenir a ansiedade, o stress e a síndrome do esgotamento profissional ⁽⁵⁰⁾. Estes instrumentos podem ser muito eficazes não só no apoio ao bem-estar, como também no reforço da equipa e na capacitação dos agentes de primeira linha, em particular para cumprirem as suas tarefas diárias de forma profissional.

Embora seja preferível a participação presencial, **as intervenções propostas podem ser adaptadas ao formato em linha ou em linha telefónica direta**. Estes instrumentos podem ser alternativas valiosas em casos em que os membros do pessoal trabalham em vários locais e longe uns dos outros, durante os períodos de destacamento de peritos para outro país da UE+ ou durante uma situação de crise que dificulta a deslocação e organização de reuniões conjuntas do pessoal (por exemplo, a pandemia de COVID-19, a insegurança numa determinada região). O formato em linha ou em linha telefónica direta também é uma opção útil para os países da UE+ com um orçamento limitado para as atividades de bem-estar do pessoal; as intervenções nestes formatos podem chegar a mais membros do pessoal em situação de necessidade do que as intervenções presenciais.

As intervenções apresentadas incluem a prestação de apoio ao pessoal no âmbito da equipa e/ou individual, podendo ser aplicadas por especialistas internos e/ou externos com experiência e formação relevantes. Estes especialistas são convidados pelos gestores e pelos chefes de equipa para apoiarem os membros do pessoal e as equipas regularmente. Dependendo da sua formação profissional, cada especialista interno ou externo pode adotar uma abordagem ligeiramente diferente para a execução das intervenções propostas. Os custos de um determinado número de sessões devem ser cobertos pelas autoridades e/ou pelo regime de seguro de doença pertinente.

⁽⁵⁰⁾ Ver as definições dos termos utilizados no [anexo 1, «Definições»](#).

Ao implementarem as **quatro intervenções** propostas, as autoridades estarão em condições de cumprir as seguintes normas:



NBP 4: Prevenção



NBP 5: Resposta a incidentes críticos



NBP 6: Reforço de capacidades

4.1. SESSÕES PSICOSSOCIAIS EM GRUPO E ORIENTAÇÃO

A participação num grupo psicossocial visa prevenir os distúrbios psicológicos, a fadiga e a síndrome do esgotamento profissional. O pessoal pode participar nestas sessões durante o horário de trabalho. Segundo Duijts et al. ⁽⁵¹⁾, a orientação pode ser eficaz na prevenção da síndrome do esgotamento profissional e no bem-estar geral dos trabalhadores. Estas sessões constituem uma oportunidade de aprender a resolver problemas, a gerir crises e a gerir o stress e criam uma plataforma que permite aos membros do pessoal aprenderem uns com os outros.

Duração	1,5 a 2 horas por sessão
Dimensão do grupo	Cinco a oito pessoas, no máximo
Frequência	Em função das necessidades, mas pelo menos de oito em oito semanas
Facilitador	Psicólogo do pessoal ou especialista externo

4.2. SESSÕES DE ACONSELHAMENTO INDIVIDUAL

As sessões de aconselhamento individual podem ser fundamentais para os membros do pessoal, especialmente após a ocorrência de um incidente crítico. Devem ser ministradas por um profissional qualificado (interno ou externo, dependendo da disponibilidade). A forma como estas sessões são estruturadas depende do histórico de formação do profissional. A evolução das sessões será comunicada pelo profissional à pessoa em causa, que transmitirá as informações à direção, se tal lhe for solicitado. O psicólogo do pessoal

⁽⁵¹⁾ Duijts, S. F. A., Kant, I, van den Brandt, P. A. e Swaen, G. M. H., «Effectiveness of a Preventive Coaching Intervention for Employees at Risk for Sickness Absence Due to Psychosocial Health Complaints: Results of a Randomized Controlled Trial», *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, vol. 50, n.º 7, 2008, p. 765-776.

ou o profissional externo documenta as sessões realizadas, mas não partilha qualquer conteúdo das sessões individuais, a menos que seja identificado um risco de automutilação e/ou de danos a terceiros. No que diz respeito à seleção do especialista mais adequado, é importante ter em conta fatores como a língua, a idade, o género e a origem cultural. Embora sejam aconselhadas sessões presenciais, em caso de destacamento ou de falta de disponibilidade de especialistas qualificados num determinado contexto, pode recorrer-se, em alternativa, a sessões de aconselhamento por videoconferência.

Duração	1 hora por sessão
Dimensão do grupo	Não aplicável (sessão individual)
Frequência	Em função das necessidades. Após a ocorrência de um incidente, poderão ser necessárias uma ou duas sessões por semana e, posteriormente, a frequência poderá ser reduzida ou as sessões poderão deixar de ser necessárias.
Facilitador	Psicólogo do pessoal ou especialista externo

4.3. SUPERVISÃO EDUCACIONAL

Neste contexto, a supervisão difere da supervisão administrativa definida na [secção 3.1, «Intervisão»](#). Neste caso, a supervisão por um especialista externo está relacionada com a supervisão da equipa ou do caso e proporciona aos membros da equipa uma plataforma para a reflexão orientada e a oportunidade de aprenderem uns com os outros de uma forma sistemática. Os dados revelam ⁽⁵²⁾ que a prestação de apoio sob a forma de supervisão pode representar uma proteção contra a ansiedade, o stress e as elevadas cargas de trabalho. Por conseguinte, a supervisão da equipa ou do caso pode ser considerada boa prática e uma forma de apoio. A interação entre esta abordagem pedagógica informal da aprendizagem sob a forma de sessões de supervisão e uma intervenção de reforço de capacidades mais formal, como os cursos de formação no domínio do trauma vicário e da gestão do stress ministrados por um especialista, pode reforçar o apoio prestado.

O supervisor. Um supervisor tem formação no domínio das competências de supervisão genéricas e específicas (supervisão de grupos/casos) e das técnicas conexas (por exemplo, técnicas de reflexão e dinâmica de equipas, orientação, envolvimento com uma força de trabalho diversificada e gestão de conflitos). Um especialista externo permite uma maior abertura dos membros da equipa durante a troca de opiniões sobre os temas relevantes. Por natureza, o processo de supervisão educacional e reflexiva ⁽⁵³⁾ não forma juízos de valor. ⁵⁴



«Quando evolui positivamente, a supervisão é um ambiente acolhedor, um lugar onde nos sentimos suficientemente seguros para expormos as inseguranças, os erros, as perguntas e as diferenças» ⁽⁵⁴⁾.

⁽⁵²⁾ EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, p. 20 (documento restrito).

⁽⁵³⁾ Para obter mais informações, ver Shanock, R. S., *Best Practice Guidelines for Reflective Supervision*, The Pennsylvania Child Welfare Resource Center, Mechanicsburg, PA, 1992.

⁽⁵⁴⁾ Shanock, R. S., *Best Practice Guidelines for Reflective Supervision*, The Pennsylvania Child Welfare Resource Center, Mechanicsburg, PA, 1992.

Benefícios da supervisão de casos. Os membros do pessoal dispõem de uma plataforma para recolha de informações e debate sobre casos específicos, nomeadamente o impacto emocional de casos específicos nos trabalhadores de primeira linha, num contexto seguro, que pode reforçar a resiliência e reduzir os riscos de stress. Um supervisor de casos externo proporciona espaço para reflexão e opiniões orientadas, o que pode reduzir a sensação de sobrecarga ou ineficiência no trabalho. As dificuldades na execução das tarefas diárias podem ser resolvidas em tempo oportuno num contexto seguro e confidencial.

Benefícios da supervisão de equipas. Os membros do pessoal dispõem de uma plataforma para recolha de informações e debate sobre os desafios específicos que podem enfrentar na sua equipa de forma orientada e são apoiados por um supervisor que assegura uma discussão construtiva. O contexto do grupo permite aos membros refletirem sobre o seu trabalho e as suas interações para melhorarem as suas capacidades laborais tanto no âmbito da equipa como à escala individual.

Duração	1,5 a 2 horas por sessão
Dimensão do grupo	10 pessoas no máximo
Frequência	Em função das necessidades e do tipo de supervisão. A supervisão de equipas pode realizar-se uma vez por trimestre, ao passo que a supervisão de casos pode ocorrer mensalmente.
Facilitador	Supervisor: especialista externo

4.4. MEDIAÇÃO

A mediação ⁽⁵⁵⁾ é um processo para a resolução de diversos conflitos interpessoais como um meio para resolver um problema. Por conseguinte, a mediação pode ser considerada um instrumento útil quando surgem situações tensas e difíceis, e mesmo conflitos, num contexto de trabalho. Embora a mediação não conduza necessariamente a uma solução imediata da tensão ou do conflito enquanto tal, as partes em conflito debatem em conjunto uma situação na presença de uma parte imparcial. Geralmente, a mediação termina com a celebração de um tipo de contrato ⁽⁵⁶⁾ entre as duas partes em conflito, que se comprometem a cumpri-lo. Os gestores numa autoridade devem ter orientações claras sobre como aceder e fornecer mediação às suas equipas.

⁽⁵⁵⁾ A Organização Internacional do Trabalho refere a conciliação/mediação voluntária e obrigatória como uma forma de resolver um conflito. Ver «Labour Legislation Guidelines», capítulo IV: «Substantive provisions of labour legislation: settlement of collective labour», Organização Internacional do Trabalho, 2008.

⁽⁵⁶⁾ Ver medidas a adotar em *Mind Tools*, «Resolving Workplace Conflict Through Mediation».

PAPEL DO MEDIADOR

Embora seja imparcial, o mediador facilita a identificação e o desenvolvimento de opções para resolver o conflito.

É importante transferir a tónica de uma abordagem destrutiva para uma abordagem construtiva para solucionar o problema.

BENEFÍCIOS DA MEDIAÇÃO

- O mediador é a parte imparcial entre as duas partes em conflito ⁽⁵⁷⁾.
- Ambas as partes têm a oportunidade de partilhar as suas opiniões.
- Ambas as partes estão ativamente empenhadas em encontrar uma solução.
- É elaborado um contrato acordado por ambas as partes.

LIMITAÇÕES

Os casos de má conduta e de violações do código de conduta (por exemplo, assédio sexual ou intimidação) são tratados com recurso a diferentes canais, porque, caso contrário, a sua gravidade pode ser desvalorizada.

Duração	Aproximadamente duas horas por sessão
Dimensão do grupo	Mediador e as partes/pessoas em conflito
Frequência	Normalmente, uma intervenção única que conduz à celebração de um contrato entre as duas partes
Facilitador	Mediador: especialista externo

⁽⁵⁷⁾ Esta lista de benefícios baseia-se em Camody, M., «Mediation in the workplace», Legal Island, 2016.

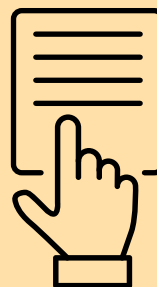


5. AUTOCUIDADO

TEMAS ABORDADOS NA PRESENTE SECÇÃO

- ✓ 5.1. Como desenvolver um plano de autocuidado
- ✓ 5.2. Como estabelecer limites saudáveis

Instrumentos a utilizar por todos os membros do pessoal.



As duas atividades propostas na presente secção são **pertinentes para todos os membros do pessoal**: gestores, chefes de equipa e agentes de primeira linha. Embora incumba à entidade patronal garantir o bem-estar do pessoal, os trabalhadores são obrigados a assegurar o seu autocuidado de forma proativa. O autocuidado tem um impacto que só é visível ao fim de algum tempo e não deve ser tido como uma intervenção pontual, mas sim como um esforço contínuo. Embora o bem-estar do pessoal seja um compromisso fundamental da entidade patronal, a prática do autocuidado por parte dos trabalhadores pode ser uma forma poderosa de manter o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e a motivação saudável para um desempenho eficaz no trabalho ⁽⁵⁸⁾. As atividades de autocuidado são multifacetadas e têm também um carácter muito pessoal. Algumas atividades de autocuidado podem estar associadas ao sistema de saúde disponível no país da UE+ em causa (por exemplo, realizar exames de saúde preventivos anuais, como consultas de higiene dentária, mamografias e exames de sangue), ao passo que outras estão relacionadas com a vida quotidiana. Pode entender-se por autocuidado qualquer atividade realizada em prol do bem-estar e da saúde pessoais.

Uma pessoa pode assegurar que cuida de si participando nas atividades de bem-estar do pessoal propostas pelas autoridades e exercendo atividades de autocuidado regulares. O autocuidado é uma responsabilidade pessoal e pode ajudar as autoridades a cumprir a seguinte norma:



NBP 4: Prevenção

⁽⁵⁸⁾ Ver a animação do EASO intitulada *The importance of the early identification of signs of stress* [A importância da identificação precoce dos sinais de stress], 2021.



«Nas instalações de acolhimento, muitas vezes os membros do pessoal fazem parte da comunidade que servem. Os membros do pessoal partilham frequentemente os mesmos receios e emoções que os residentes. Também mostram vontade de apoiar e ajudar os residentes. Mas como podem zelar pelas suas próprias necessidades? Se não cuidam de si próprios, como podem mostrar-se fortes para ajudar os outros?» ⁽⁶⁰⁾.

QUE ESTRATÉGIAS DE AUTOCUIDADO DEVEM SER APLICADAS?

O autocuidado ⁽⁵⁹⁾ pode incluir o seguinte:

- **Manter rotinas diárias saudáveis.** Tal inclui dormir horas suficientes, manter uma dieta saudável, fazer refeições regulares, fazer intervalos de descanso durante o dia, praticar exercício físico regularmente, gozar férias, etc.
- **Procurar a satisfação emocional.** Tal inclui tornar o espaço de trabalho o mais confortável possível, interagir e conversar com os colegas, identificar tarefas estimulantes e gratificantes, recordar as realizações laborais, sejam grandes ou pequenas, manter um passatempo, etc.
- **Manter limites saudáveis entre a vida profissional e pessoal.** Tal inclui evitar levar trabalho para casa, passar tempo de qualidade com os filhos e com o/a parceiro/a, passar tempo com os amigos, dedicar atenção às relações sociais que trazem energia positiva, etc.
- **Ter confiança e uma dinâmica positiva com os pares.** Partilhar experiências difíceis e pedir conselhos aos colegas são meios eficazes para lidar com situações e acontecimentos de tensão.
- **Manter redes sociais sólidas.** Tal inclui manter relações ativas, dinâmicas e estimulantes com familiares, amigos e colegas, enquanto fator importante de resiliência para os profissionais de asilo e acolhimento que trabalham em regime de destacamento ou em contextos tensos.

O desenvolvimento de um plano de autocuidado pessoal é um primeiro passo no bom caminho. No entanto, não existe um plano único para todos os casos. O que funciona para uma pessoa pode não funcionar necessariamente para outra da mesma forma, pelo que é importante criar um plano de autocuidado individualizado. ⁶⁰

⁽⁵⁹⁾ Ver também «Self care and lifestyle balance inventory», Instituto Headington.

⁽⁶⁰⁾ Comentário de um agente de primeira linha que trabalha numa instalação de acolhimento.

5.1. COMO DESENVOLVER UM PLANO DE AUTOCUIDADO

A presente secção tem como objetivo apoiar os gestores e os agentes de primeira linha nas autoridades a desenvolverem o seu próprio plano de autocuidado. Existem muitas formas de autocuidado, mas é importante adaptar os vários instrumentos disponíveis, incluindo os disponíveis em linha.

Etapa 1. Autorreflexão

É importante proceder a uma reflexão pessoal sobre a sua forma de lidar com as situações de tensão ⁽⁶¹⁾. Esta reflexão inclui a análise do seu comportamento e das suas possíveis reações perante situações de tensão no trabalho ou na sua interação com os requerentes que sofreram experiências traumáticas graves. Criar um quadro básico em que regista os mecanismos de defesa positivos e negativos identificados pode facilitar este processo. Recomenda-se que registe cinco estratégias de defesa positivas e cinco negativas.

QUADRO 2. Exemplos de estratégias positivas e negativas para lidar com o stress

LIDAR COM O STRESS	
Positiva	Negativa
Sair para uma caminhada/praticar desporto	Gritos e aumento da agressividade
Gozar férias regularmente	Comer em excesso
Meditação/ioga	Saltar refeições
Ler um livro	Consumir mais bebidas alcoólicas/fumar mais do que o habitual
Telefonar a um amigo/familiar	Dependência do telemóvel

N.B.: Ver um modelo no [anexo 13, «Plano de autocuidado»](#).

Etapa 2. Refletir sobre as necessidades pessoais e profissionais

Nesta etapa, deve ponderar-se como substituir algumas formas negativas de lidar com o stress por formas positivas.

⁽⁶¹⁾ Por exemplo, preenchendo uma ficha de avaliação do autocuidado. Ver um exemplo em *National Coalition of STD Directors, «Self-care assessment worksheet»*, em Saakvitne, K. W. e Pearlman, L. A, *Transforming the Pain: A Workbook on Vicarious Traumatization*, TSI/CAAP, W. W. Norton & Company, Nova Iorque, 1996.

Etapa 3. Anotar as reflexões e desenvolver um plano de autocuidado

Um modelo como o que se segue pode facilitar a elaboração de um plano de autocuidado pessoal.

QUADRO 3. Exemplos de atividades a incluir num plano de autocuidado

TIPO DE ATIVIDADE	FREQUÊNCIA
Física	
Verifico se está na altura de realizar algum exame de saúde anual e, em caso afirmativo, marco uma consulta (por exemplo, dentista, ginecologista, dermatologista) Faço, no mínimo, três caminhadas curtas por semana	
Emocional/espiritual/mental	
Utilizo conscientemente autoafirmações positivas Aceito que nem tudo pode ser controlado	
Pessoal/social/financeira	
Esforço-me para me encontrar e interagir com amigos/familiares regularmente (jantar/café/passeios) (por exemplo, pelo menos uma vez por semana) Ocasionalmente, «ofereço-me» um presente (por exemplo, sapatilhas de corrida novas, uma massagem)	
Profissional	
Depois das 18h00, não atendo nenhuma comunicação telefónica relacionada com o trabalho Por vezes, recuso responsabilidades adicionais Envolve-me em novos domínios profissionais se me parecerem interessantes Permito que os meus colegas me ofereçam conselhos/ /conhecimentos/opiniões/apoio	

Na coluna «Frequência» [opções: frequentemente (4), ocasionalmente (3), raramente (2), nunca (1)], pode indicar a sua evolução nas várias atividades constantes do plano de autocuidado personalizado, facilitando assim o acompanhamento dos aspetos em que conseguiu melhorias e dos domínios em que deve continuar a concentrar-se.

Este tipo de plano de autocuidado deve ser utilizado durante um determinado período (de dois a três meses), podendo ser atualizado e ajustado, conforme necessário, com o objetivo de melhorar a forma como se sente.

5.2. COMO ESTABELECEER LIMITES SAUDÁVEIS

Estabelecer limites saudáveis ⁽⁶²⁾ é uma parte importante de um plano de autocuidado bem-sucedido. Os limites saudáveis fazem parte de uma definição eficaz de limites no âmbito não só do trabalho diário, em particular, mas também da vida privada das pessoas. Estabelecer limites saudáveis reduzirá o risco de stress e, na pior das hipóteses, da síndrome do esgotamento profissional. Em períodos de aumento do regime de teletrabalho, é ainda mais importante dispor de um calendário e de horários claros para desligar.

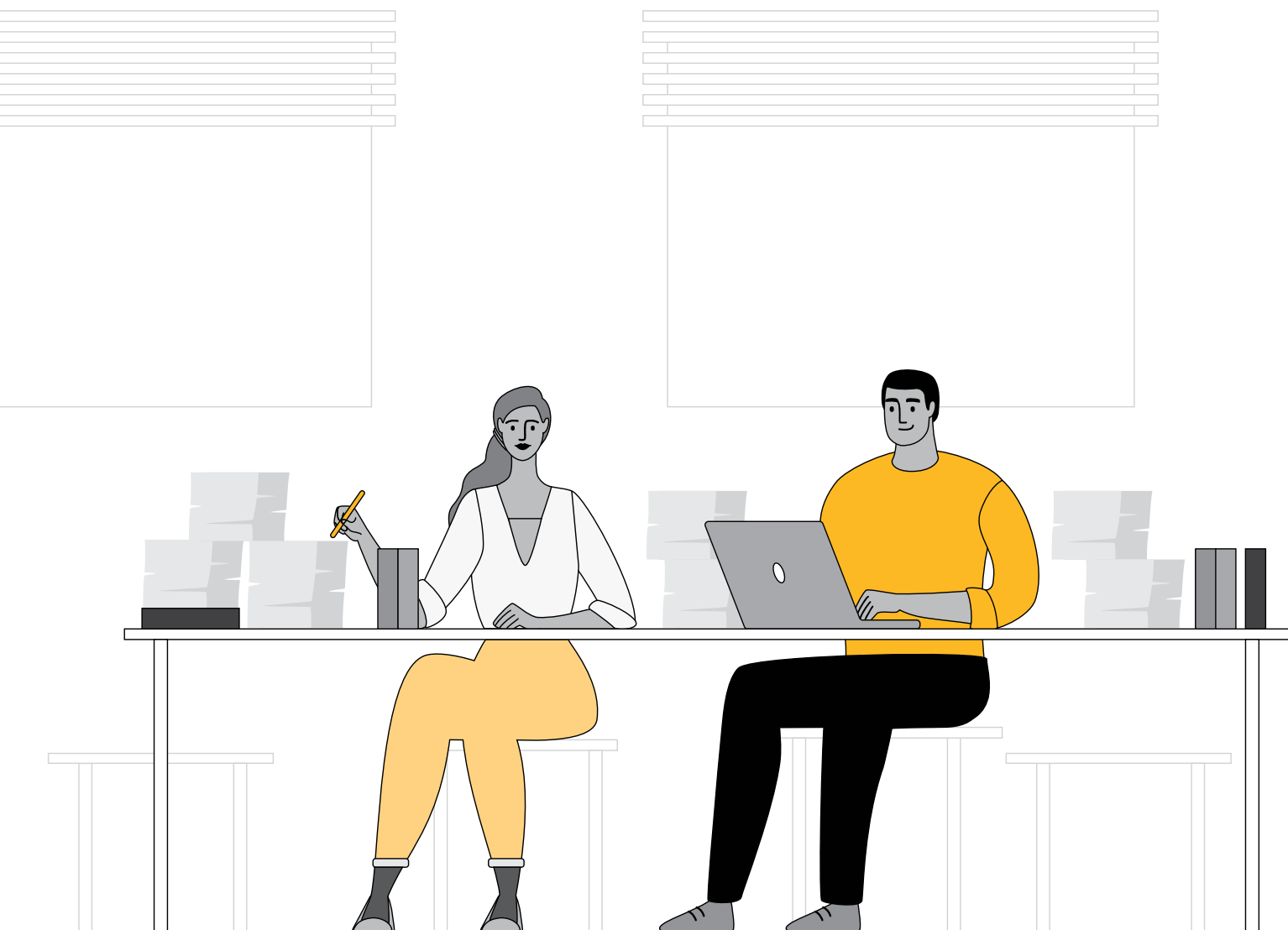
Em que consiste a definição de limites? Um limite é um ponto de paragem. Estabelecer limites pode ser útil, proporciona espaço para respirar e, na melhor das hipóteses, pode proporcionar sensações de privacidade, segurança e certeza. Os limites podem ser agrupados em categorias físicas e emocionais. Os limites físicos incluem o corpo, a sensação de espaço pessoal e a privacidade em geral, ao passo que os limites emocionais são os que protegem a sensação de autoestima e a capacidade de separar os sentimentos do próprio e dos outros. Podem incluir crenças, comportamentos, escolhas, sentido de responsabilidade e aspetos semelhantes.

A definição de limites pode ajudá-lo/a a:

- reconhecer as limitações pessoais,
- cuidar de si mesmo/a, dos colegas e dos requerentes confiados à autoridade,
- proporcionar clareza sobre as tarefas a realizar num determinado prazo,
- evitar confusões e mal-entendidos,
- assegurar a eficácia, a eficiência e o impacto do trabalho,
- evitar situações em que os gestores individuais e os agentes de primeira linha podem abusar da sua posição de poder.

Por vezes, estabelecer limites interpessoais pode ser difícil. Entre alguns dos desafios em estabelecer limites contam-se preocupar-se em magoar ou irritar um colega ou um gestor dos quadros intermédios ao dizer «não» ou preocupar-se em criar um sentimento de desarmonia ou de antipatia entre os membros da equipa ou entre si e os gestores dos quadros intermédios.

⁽⁶²⁾ Ver um exercício sobre a definição de limites no [anexo 12, «Estabelecer limites e técnicas de apaziguamento após a ocorrência de um incidente crítico»](#).



6. INTERVENÇÕES DE REFORÇO DE CAPACIDADES



«46 % [dos inquiridos] referiram que as suas entidades patronais disponibilizaram cursos de formação no domínio da gestão do stress, do autocuidado e de outras políticas conexas» ⁽⁶³⁾.

As conclusões do exercício de levantamento inicial do EASO relativo ao bem-estar do pessoal nos países da UE+ realizado em 2019 revela que a maioria dos profissionais que trabalham no domínio do asilo e acolhimento entrou neste domínio **por opção própria**. Embora considerem que trabalhar com requerentes de proteção internacional é exigente, também consideram esse trabalho gratificante. A análise das respostas dos profissionais de primeira linha recebidas no âmbito do exercício de levantamento destaca três grandes fatores que parecem ser fundamentais na promoção do bem-estar do pessoal. ⁶³

- **Dinâmica da equipa construtiva e confiável**, proporcionando espaço para os intercâmbios entre pares, profissionais e pessoais.
- **Liderança eficaz e empática** a todos os níveis para garantir o acesso contínuo do pessoal aos gestores dos quadros intermédios que têm competências e tempo para apoiar a sua equipa. Instruções de trabalho claras e funções e responsabilidades claramente definidas, bem como normas sobre como cumprir as funções, reforçar a sensação de segurança dos trabalhadores e assegurar conforto no local de trabalho.
- **Processos** de bem-estar do pessoal **transparentes, claros e simples** que aumentam a sensação de segurança e proteção dos trabalhadores.

Além das intervenções apresentadas nas secções anteriores, a conceção e a realização dos programas de formação profissional específicos destinados aos gestores e ao pessoal que trabalham no domínio do asilo e acolhimento podem servir como um instrumento suplementar para promover o bem-estar. Estes programas também podem prevenir e, sempre que necessário, dar resposta a potenciais fatores de stress relacionados com o **ambiente de trabalho** e com o **contexto de trabalho**.

Ao proporcionarem um reforço de capacidades centrado no bem-estar aos gestores e aos agentes de primeira linha, as autoridades estarão em condições de cumprir a norma seguinte.



NBP 6: Reforço de capacidades

Os cursos de formação destinados a desenvolver os conhecimentos, as competências e as capacidades dos agentes de primeira linha e dos gestores podem servir como um instrumento poderoso para promover o bem-estar do pessoal. A oportunidade de evoluir e crescer profissionalmente contribui para a motivação e para a satisfação no local de trabalho, sendo ambas importantes componentes para o bem-estar ⁽⁶⁴⁾. Garantir que o pessoal tem as competências de que necessita é importante para qualquer organização.

A introdução e adoção de um programa de formação coerente orientado para o bem-estar do pessoal devem ser consideradas um elemento fundamental da estratégia de bem-estar do pessoal de qualquer autoridade de asilo e acolhimento. Uma abordagem

⁽⁶³⁾ EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, p. 11 (documento restrito).

⁽⁶⁴⁾ Siddiqui, M. N., «Success of an organisation is a result of employees performance», *Advances in Social Sciences Research Journal*, vol. 1, n.º 4, 2014, p. 179-201.

de formação voltada para a promoção dos conhecimentos e das competências do pessoal tanto no que respeita à experiência profissional como à consciência do bem-estar do pessoal é fundamental para cumprir todas as normas propostas. Um programa de formação em matéria de integração bem concebido fornecerá ao pessoal orientações sobre as estruturas e os sistemas organizacionais existentes, nomeadamente as abordagens e os procedimentos no domínio do bem-estar e da segurança e proteção do pessoal. A realização de sessões de formação no domínio da comunicação, da gestão e prevenção do stress, do autocuidado, da gestão e liderança, da criação de espírito de equipa e da orientação cultural ajudará a prevenir a síndrome do esgotamento profissional, as falhas de comunicação e a sobrecarga de trabalho, promovendo quer o bem-estar físico quer o bem-estar mental do pessoal. Estes aspetos, combinados com sessões de formação específicas em matéria de gestão de incidentes críticos, fornecerão ao pessoal as informações necessárias sobre os procedimentos existentes e as competências necessárias para atuar e cooperar em tais situações no interesse superior dos requerentes de proteção internacional e dos agentes de primeira linha.

6.1. BENEFÍCIOS DO INVESTIMENTO NAS CAPACIDADES DO PESSOAL

Os conhecimentos e as competências são fundamentais para todas as organizações, incluindo as autoridades de asilo e acolhimento. O investimento no pessoal que se junta à equipa e o investimento contínuo no pessoal existente asseguram níveis mais elevados de satisfação dos trabalhadores e aumentam a probabilidade de as autoridades alcançarem as metas fixadas.

Ao longo do seu percurso laboral, o pessoal responsável pelo asilo e acolhimento deve receber formação para garantir que satisfaz as exigências de um trabalho que requer frequentemente flexibilidade em razão das alterações do quadro jurídico e das tendências em matéria de asilo. Se os agentes de primeira linha não receberem apoio relativamente ao seu contexto de trabalho, já de si difícil, tenderão a sentir-se sobrecarregados e mal equipados para concluírem as tarefas diárias e poderão desenvolver sintomas relacionados com o stress. Embora a formação forneça informações aos trabalhadores e aumente os seus conhecimentos, o desenvolvimento de competências também previne a manifestação de sentimentos de incapacidade para satisfazer as exigências diárias. Proporcionar as informações necessárias e a oportunidade para o desenvolvimento de competências de modo estruturado e oportuno aos trabalhadores garantirá o aumento da sua autoconfiança e motivação. Ao constatarem a disponibilidade da direção para apoiar os membros do pessoal, os trabalhadores sentir-se-ão protegidos. As sessões de formação são frequentemente realizadas em grupo, apoiando assim os esforços de criação de espírito de equipa.

Os agentes de primeira linha devidamente qualificados serão mais eficientes e mais resilientes em contextos de asilo e acolhimento exigentes, assegurando assim uma menor

necessidade de supervisão por parte dos gestores, sem comprometer o profissionalismo. Em muitos casos, o investimento nos trabalhadores também reduz o risco de elevada rotação do pessoal.

6.2. REFORÇO DE CAPACIDADES CENTRADO NO BEM-ESTAR DO PESSOAL

O presente guia propõe um exemplo de programa de formação para garantir a promoção do bem-estar do pessoal numa autoridade de asilo ou de acolhimento. Pode ser utilizado como um enquadramento de orientação para a conceptualização de abordagens de formação. Sugere-se que o programa de formação se centre nos princípios a seguir descritos.

- A conceção baseia-se numa avaliação das necessidades do pessoal e dos gestores.
- O programa utiliza uma abordagem de aprendizagem interativa e participativa com um forte elemento de aprendizagem interpares.
- O programa envolve sessões de formação em matéria de competências sociais, ajudando o pessoal a criar resiliência relativamente aos principais fatores de stress relacionados com o emprego.
- O programa supre as necessidades de formação pertinentes para o percurso laboral do pessoal (integração, emprego, fim do vínculo laboral).
- O programa envolve módulos de formação adaptados aos agentes de primeira linha e aos gestores para garantir que cada categoria de pessoal contribui, em conformidade com as suas funções e responsabilidades, para um ambiente de trabalho em que o bem-estar do pessoal é uma prioridade.
- O programa envolve formação profissional como um componente normalizado, o que assegura que o pessoal tem os conhecimentos, as competências, a responsabilidade e a autonomia necessários para um desempenho de elevada qualidade.
- O programa envolve a atualização regular do programa com base no acompanhamento do cumprimento dos objetivos de formação e dos resultados de aprendizagem.
- É concebido um quadro de formação de bem-estar do pessoal para complementar as estruturas de formação mais vastas para o pessoal responsável pelo asilo e acolhimento e para garantir a aplicação de NBP de elevada qualidade.

As sessões de formação em matéria de integração garantem que os novos trabalhadores recebem informações sobre as estruturas e os sistemas organizacionais existentes. Esta formação abrange as regras e os regulamentos internos, os procedimentos de comunicação e sistemas técnicos e as instruções de segurança e proteção.

A formação profissional pode assumir a forma de cursos de formação profissional disponibilizados pelo **programa de formação do EASO**, destinado sobretudo aos agentes responsáveis pelos processos e a outros técnicos de asilo e acolhimento em toda a UE. O programa abrange os aspetos centrais do procedimento de asilo para garantir que os

formandos recebem formação nos domínios essenciais para o desempenho das suas tarefas diárias e funções específicas. A metodologia de aprendizagem do EASO envolve sessões de aprendizagem em linha e presenciais, viabilizando tanto a abordagem teórica como a abordagem prática no âmbito da formação. Atualmente, está em curso uma análise minuciosa do programa e dos módulos de formação do EASO, em conformidade com o quadro europeu de qualificações setoriais para os técnicos de asilo e acolhimento, que estabelece a correspondência entre as normas profissionais ⁽⁶⁵⁾ e as normas educativas pertinentes ⁽⁶⁶⁾ ou os resultados de aprendizagem para vários setores de pessoal que trabalha no domínio do asilo e acolhimento ⁽⁶⁷⁾.

As sessões de formação em matéria de competências sociais devem visar o desenvolvimento de competências relacionadas com a gestão do stress, a prevenção da síndrome do esgotamento profissional, a resposta ao trauma, a comunicação com os gestores e com o pessoal e no âmbito das equipas, a sensibilidade intercultural e a liderança.

Análises e avaliações das necessidades. O programa de formação de bem-estar do pessoal de uma autoridade é concebido com base numa avaliação das necessidades de várias categorias de pessoal, incluindo os novos trabalhadores e os profissionais experientes. Deve ser operacionalizado através de um plano anual de formação. O plano anual de formação e o programa de formação devem ser atualizados regularmente (anual ou semestralmente) com base no acompanhamento e na avaliação das sessões de formação executadas e na concretização dos objetivos de formação e dos resultados da aprendizagem. A autoridade que executa um programa de formação deve desenvolver os instrumentos necessários para a avaliação e o acompanhamento das necessidades.

A estrutura do quadro 4 tem em conta as fases do emprego: integração, emprego e fim do vínculo laboral. Para cada fase, há um número mínimo recomendado de sessões de formação, com incidência na integração, no desenvolvimento profissional e nas competências sociais. As sessões de formação podem ser realizadas internamente, em função do tema, e com o apoio de parceiros e especialistas externos.

⁽⁶⁵⁾ EASO, «Definição de um quadro europeu de qualificações setoriais para os técnicos de asilo e acolhimento — Normas profissionais aplicáveis aos funcionários de asilo e acolhimento», 2021.

⁽⁶⁶⁾ EASO, «Definição de um quadro europeu de qualificações setoriais para os técnicos de asilo e acolhimento — Normas educativas aplicáveis aos técnicos de asilo e acolhimento», 2021.

⁽⁶⁷⁾ EASO, *Training and Learning Strategy*, 2019; EASO, *Annual Training Report*, 2019; EASO, *Training plan*, 2020.

FASE DO EMPREGO	TIPO DE FORMAÇÃO	DESCRIÇÃO GERAL/TEMAS DA FORMAÇÃO	INTERVENIENTE QUE INICIA/EXECUTA						CATEGORIA DE PESSOAL COM FORMAÇÃO MINISTRADA			
			GESTOR	DEPARTAMENTO DE RH/ADMINISTRATIVO	ESPECIALISTA INTERNO/EXTERNO	GESTOR	PESSOAL DE RH	OUTRO PESSOAL				
Emprego (apoio contínuo)	Desenvolvimento profissional	Recrutamento, seleção do pessoal e avaliação do desempenho do pessoal	✓	✓		✓					✓	
		Módulos de formação em matéria de desenvolvimento profissional relacionados com o asilo: a ministrar em conformidade com o programa de formação do EASO (conforme descrito em pormenor no Catálogo de Formação do EASO) Percurso de aprendizagem para perfis de emprego específicos em matéria de asilo ⁽⁶⁸⁾	✓		✓							
		Proteção de dados pessoais		✓								
	Competências sociais	Comunicação e técnicas de comunicação	Tipos de comunicação	✓		✓						✓
			Definição de limites	✓		✓						✓
			Como lidar com colegas difíceis	✓		✓						✓
			Como comunicar com pessoas vulneráveis, incluindo os requerentes	✓		✓						✓
			Técnicas de negociação	✓		✓						✓
			Gestão de conflitos	✓		✓						✓
			Estratégias de apaziguamento	✓		✓						✓
		Gestão do stress	O que é o stress, a síndrome do esgotamento profissional e o trauma vicário e como identificá-los?	✓		✓						✓
			Como lidar com o stress e reforçar a resiliência	✓		✓						✓
			Prevenção do stress e instrumentos de autocuidado	✓		✓						✓
		Sensibilização intercultural	Diversidade cultural	✓		✓						✓
	Políticas de proteção e de combate à discriminação		✓		✓						✓	
			✓		✓						✓	

⁽⁶⁸⁾ Para obter mais informações sobre o programa de formação do EASO, consultar as atualizações constantes do [Catálogo de Formação do EASO](#), Valeta, 2021, e do plano de formação do EASO de 2020.

FASE DO EMPREGO	TIPO DE FORMAÇÃO	DESCRIÇÃO GERAL/TEMAS DA FORMAÇÃO	INTERVENIENTE QUE INICIA/ /EXECUTA				CATEGORIA DE PESSOAL COM FORMAÇÃO MINISTRADA			
			GESTOR	DEPARTAMEN- TO DE RH/AD- MINISTRATIVO	ESPECIALISTA INTERNO/ /EXTERNO	GESTOR	PESSOAL DE RH	OUTRO PESSOAL		
Emprego (apoio contínuo)	Competências sociais	Gestão e liderança no contexto do asilo		✓	✓	✓	✓			
				✓	✓	✓				
		✓	✓	✓						
		✓	✓	✓						
		✓	✓	✓						
		✓	✓	✓						
		✓	✓	✓						
		✓	✓	✓						
		✓	✓	✓						
		✓	✓	✓						
		✓	✓	✓						
		✓	✓	✓						
		✓	✓	✓						
		✓	✓	✓						
	Criação de espírito de equipa ⁽⁶⁹⁾			✓	✓	✓	✓			
				✓	✓	✓	✓			
				✓	✓	✓	✓			
				✓	✓	✓	✓			
				✓	✓	✓	✓			

⁽⁶⁹⁾ A criação de espírito de equipa deve ser tida como um processo contínuo que envolve as atividades relacionadas com o percurso integral de envolvimento dos membros da equipa, incluindo um ou mais novos membros do pessoal, desde a sua integração na equipa no momento da contratação até à sua saída no fim do vínculo laboral.

FASE DO EMPREGO	TIPO DE FORMAÇÃO	DESCRIÇÃO GERAL/TEMAS DA FORMAÇÃO	INTERVENIENTE QUE INICIA/EXECUTA			CATEGORIA DE PESSOAL COM FORMAÇÃO MINISTRADA						
Emprego (apoio contínuo)	Competências sociais	Estratégias para lidar com um incidente crítico e reforçar a resiliência (a nível pessoal e do ponto de vista de um gestor para prestar apoio a um membro da equipa) Trauma e trauma vicário (sinais e mecanismos de defesa) Apoio imediato, a médio e a longo prazo a agentes de primeira linha e a requerentes	GESTOR	DEPARTAMENTO DE RH/AD-MINISTRATIVO	ESPECIALISTA INTERNO/EXTERNO	GESTOR	PESSOAL DE RH	OUTRO PESSOAL				
	Gestão de incidentes críticos								✓	✓	✓	✓
									✓	✓	✓	✓
Fim do vínculo laboral	Preparação para a saída	Como realizar reuniões construtivas de recolha de informações à saída/obter opiniões Elaboração de documentos (referências, declarações de desempenho, etc.)		✓		✓						

N.B.: IPO são informações relativas aos países de origem.

Em resumo. A formação ministrada no contexto do asilo e acolhimento deve fornecer **informações** aos trabalhadores e dotá-los de competências para reforçarem o seu desempenho e as suas capacidades de trabalho em equipa, para praticarem a comunicação assertiva e empática e para se tornarem mais resilientes ao stress. Os programas de formação devem ser concebidos com o objetivo de **prevenir** consequências negativas que possam afetar o pessoal que se depara com uma carga de trabalho constantemente elevada e com um contexto de trabalho exigente e muitas vezes em mutação. Se um programa de formação for bem conceptualizado e atualizado regularmente com base em avaliações das necessidades, a rotação do pessoal, as faltas por doença, o baixo desempenho e os conflitos interpessoais no trabalho serão reduzidos.

A formação também pode servir para **capacitar** os profissionais responsáveis pelo asilo e acolhimento. Os trabalhadores com formação adequada estão mais dotados das competências de que necessitam para cumprir as suas tarefas e para responder a situações de tensão (por exemplo, utilizando as competências de gestão de incidentes críticos). A formação não elimina a necessidade de outras intervenções de bem-estar do pessoal, como as reuniões de equipa, a supervisão educacional e o apoio colegial, mas reduz a necessidade de uma gestão específica e constante por parte dos gestores dos quadros intermédios. Além disso, a formação pode **alterar** a forma como os membros da equipa interagem uns com os outros. Quando os trabalhadores sentem que lhes é prestada atenção, sentem-se mais ligados e são mais suscetíveis de investir na organização. Faz parte da natureza humana querer trabalhar para quem nos respeita e mostra esse respeito.

ANEXOS



ANEXO 1. DEFINIÇÕES

O presente guia utiliza **bem-estar do pessoal** ⁽⁷⁰⁾ 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** ⁽⁷¹⁾ 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 ⁽⁷²⁾.

O **stress** ⁽⁷³⁾ 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** ⁽⁷⁴⁾ 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** ⁽⁷⁵⁾. 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](#).

⁽⁷⁰⁾ Your Europe, *Saúde e segurança no trabalho*, 2020.

⁽⁷¹⁾ 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.

⁽⁷²⁾ «*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.

⁽⁷³⁾ Cox, T., Griffiths, A. J. e Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Serviço das Publicações da União Europeia, Luxemburgo, 2000.

⁽⁷⁴⁾ Hassard, J. e Cox, T., «*Work-related stress: Nature and management*», OSHwiki, 2015.

⁽⁷⁵⁾ 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** ⁽⁷⁶⁾ 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** ⁽⁷⁷⁾ 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** ⁽⁷⁸⁾ 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

⁽⁷⁶⁾ Vlack, T. V., «Tools to Reduce [Vicarious Trauma/]Secondary Trauma and Compassion Fatigue», Tend Academy, 2017.

⁽⁷⁷⁾ 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.

⁽⁷⁸⁾ 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** ⁽⁷⁹⁾ 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** ⁽⁸⁰⁾ envolve a satisfação e o bom funcionamento à escala 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, o 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,

⁽⁷⁹⁾ EU-OSHA, «Managing psychological risks: Drivers and barriers», OSHwiki, 2017.

⁽⁸⁰⁾ 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. 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)]
Domínio fundamental: Motivação		
<p>Pode falar-nos sobre os motivos que o/a levaram a candidatar-se a este emprego? 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"> — Demonstra uma boa compreensão do âmbito da função e consegue identificar os desafios pessoais que esta representa — Explica a sua motivação em relação a este emprego — Pretende trabalhar no domínio do asilo/ /migração — Tem experiência no desenvolvimento de programas — Desenvolve e incentiva soluções novas e inovadoras 	<p>Observações:</p> <p>Pontuação final:</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)]
Domínio fundamental: Ética profissional e orientação para os resultados (valores conexos: responsabilidade, criatividade e integridade) [indica de que forma o/a candidato/a atua perante dilemas e resolve problemas, bem como a sua capacidade de autocrítica e de aprender com a experiência]		
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>Exemplos de indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Responsabiliza-se pela obtenção de resultados — 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 — Interage com os outros e motiva-os — Compreende a importância da criação de espírito de equipa — Compreende a importância da comunicação regular com os membros da equipa e de opiniões individuais construtivas — Valoriza a diversidade; considera-a uma fonte de força competitiva 	<p>Observações: Pontuação final:</p>
Domínio fundamental: Gestão do stress e autocuidado		
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>Exemplos de indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Responsabiliza-se e responsabiliza os membros da equipa pela obtenção de resultados — Realiza um planeamento adequado — Delega e estabelece prioridades de forma adequada — Se não tem conhecimentos sobre uma questão, solicita formação suplementar para desenvolvimento — Pode trabalhar horas extraordinárias sempre que necessário, mas não regularmente (equilíbrio entre vida profissional e pessoal) 	<p>Observações: Pontuação final:</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>Exemplos de indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Compreende a importância da equipa — Apresentaria um pedido oportuno e adequado para a obtenção de conhecimentos especializados suplementares — Adota uma abordagem participativa no planeamento da tarefa/atribuição em causa — Teria a capacidade de fornecer instruções claras — Comunicaria antecipadamente com os membros do pessoal para evitar mal-entendidos relativos a tarefas e calendários 	<p>Observações: Pontuação final:</p>
Como procede normalmente quando se sente sob pressão ou stress? Indique os domínios em que considera que trabalha bem e os domínios em que considera poder melhorar a sua abordagem	<p>Exemplos de indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Estabelece limites adequados relativamente aos colegas — Realiza um planeamento realista — Tem um estilo de vida saudável (por exemplo, prática de atividade física regular) — Assegura um bom equilíbrio entre a vida profissional e pessoal — Não se coíbe de pedir ajuda 	<p>Observações: Pontuação final:</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"> — 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 — Tentaria manter um tom de voz calmo — Tentaria não entrar em pânico e falaria com tranquilidade, assegurando que mantinha uma distância segura relativamente ao requerente — Tentaria não virar costas ao requerente e manteria o contacto visual — 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. — Perguntar-lhe-ia se gostaria de beber um pouco de água. Essa poderia ser a minha janela de oportunidade para pedir ajuda. 	<p>Observações: Pontuação final:</p>
Domínio fundamental: Código de conduta		
<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"> — Reconhece que se trata de uma alegação grave que deve ser comunicada imediatamente através dos canais de comunicação internos/adequados — Refere uma política de tolerância zero em relação ao abuso/assédio sexual (que abrange os beneficiários de pedidos de proteção internacional) 	<p>Observações: Pontuação final:</p>
Pontuação global		

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.

ANEXO 3. CONTROLOS OU REUNIÕES INDIVIDUAIS SEMIESTRUTURADOS

Lista de verificação 1. A utilizar pelos gestores durante as suas reuniões individuais semiestruturadas regulares com os membros da sua equipa.

I. Organizar a reunião	Estado (assinalar se concluído)
1. Informar o participante com a devida antecedência da hora/local e do objetivo da reunião	
2. Recolher informações sobre os antecedentes educacionais e profissionais do participante	
3. Preparar perguntas para abranger temas relevantes	
4. Encontrar um espaço/contexto adequado para realizar a reunião, respeitando a confidencialidade	
5. Ter em conta outros aspetos práticos da reunião (artigos de papelaria, comidas e bebidas, etc.)	
II. Realizar a reunião	
1. Iniciar a reunião	
2. Assegurar que o participante compreendeu o objetivo da entrevista	
3. Informar o participante que a reunião é confidencial	
4. Desenvolver empatia	
5. Utilizar uma linguagem que o participante possa compreender facilmente	
6. Fazer perguntas de resposta livre que permitam respostas descritivas	
7. Fazer perguntas complementares, sempre que necessário	
8. Formular perguntas de forma construtiva	
9. Permitir a formulação de perguntas e opiniões	
10. Dedicar uma secção às suas observações	
11. Terminar a reunião com um resumo e informar sobre os próximos passos	
III. Após a reunião	
1. Avaliar as informações e registar observações na secção adequada	
2. Reencaminhar sempre que adequado (cursos de formação, psicólogos do pessoal)	
3. Assegurar que as informações são transmitidas ao departamento de RH de forma adequada, para serem incluídas no dossiê do membro do pessoal	
4. Acompanhar os resultados na fase de avaliação	

Possíveis perguntas ⁽⁸¹⁾ a elaborar para a primeira reunião de controlo ⁽⁸²⁾:

- Já trabalhou num contexto semelhante?
- Em que aspetos era semelhante ou diferente?
- Quais foram os desafios com que se deparou nesse contexto?
- De que forma esses desafios o/a afetaram? Como se sentiu perante esses desafios?
- Como conseguiu lidar com esses desafios? O que foi útil para si e o que se revelou não ser particularmente útil?
- O que espera encontrar neste contexto profissional?
- Quais são os seus pontos fortes? Se eu fizesse a mesma pergunta aos seus anteriores colegas, o que me diriam? O que me diriam sobre os seus desafios pessoais?
- O que o/a motiva nesta área de trabalho? Quais são os seus interesses?

⁽⁸¹⁾ Estas perguntas podem variar um pouco em função do local de trabalho e das tarefas a executar.

⁽⁸²⁾ Panou, A. e Triantafyllou, D., *Greece Staff Support Policy Plan*, EASO. Estas perguntas são recomendadas para os novos membros do pessoal.

ANEXO 4. EXEMPLOS DE INQUÉRITOS SOBRE A QUALIDADE DO (DES)EMPREGO

A seguir, são apresentadas algumas perguntas que podem ser consideradas úteis para obter uma visão geral da satisfação do pessoal que trabalha num determinado contexto. Após este exemplo de questionário, são apresentadas algumas perguntas específicas que as autoridades podem fazer aos membros do pessoal destacados noutros países da UE+.

A. PARA O APOIO CONTÍNUO E AS ENTREVISTAS DE SAÍDA

EXEMPLO DE INQUÉRITO					
1. Emprego e vida pessoal					
1.1. Há quanto tempo trabalha no seu atual emprego para a sua atual entidade patronal?	MENOS DE 6 MESES	6-12 MESES	1-3 ANOS	3-5 ANOS	MAIS DE 5 ANOS
1.2. No seu emprego principal, é assalariado/a, remunerado/a à hora ou abrangido por outro regime de pagamento?	SALÁRIO MENSAL	REMUNERADO/A À HORA	OUTRO (ESPECIFICAR)		
1.3. Qual dos seguintes descreve melhor o seu horário de trabalho habitual?	HORÁRIO DIURNO	HORÁRIO DA TARDE	HORÁRIO NOTURNO	ROTATIVO	DE PREVENÇÃO
1.4. Quantos dias por mês trabalha horas extraordinárias fora do seu horário de trabalho habitual?	INDIQUE QUANTOS DIAS:				
1.5. Quando trabalha horas extraordinárias no seu emprego principal, elas são obrigatórias (exigidas pela sua entidade patronal)?	SIM	NÃO	OUTRO (ESPECIFICAR)		
1.6. É difícil tirar tempo de descanso durante o seu trabalho para tratar de questões pessoais ou familiares?	NÃO É DIFÍCIL	É UM POUCO DIFÍCIL	É DIFÍCIL	É MUITO DIFÍCIL	
1.7. Com que frequência as exigências do seu emprego interferem com a sua vida familiar?	MUITAS VEZES	ALGUMAS VEZES	RARAMENTE	NUNCA	
1.8. Com que frequência as exigências da sua família interferem com o seu trabalho?	MUITAS VEZES	ALGUMAS VEZES	RARAMENTE	NUNCA	
1.9. Após um dia de trabalho normal, aproximadamente quantas horas tem para relaxar ou para praticar atividades que aprecia?	ESPECIFICAR:				
1.10. Tem outros trabalhos para além do seu emprego principal ou realiza qualquer outro trabalho remunerado?	SIM	NÃO			
2. Condições no local de trabalho					
2.1. O meu trabalho exige a constante aquisição de novos conhecimentos	CONCORDO INTEIRAMENTE	CONCORDO	DISCORDO	DISCORDO INTEIRAMENTE	
2.2. A minha carga de trabalho é tão elevada que não consigo executar todas as tarefas adequadamente	CONCORDO INTEIRAMENTE	CONCORDO	DISCORDO	DISCORDO INTEIRAMENTE	
2.3. No meu emprego, as minhas competências são plenamente aproveitadas	CONCORDO INTEIRAMENTE	CONCORDO	DISCORDO	DISCORDO INTEIRAMENTE	

EXEMPLO DE INQUÉRITO				
2.4. No local onde trabalho, sou tratado/a com respeito	CONCORDO INTEIRAMENTE	CONCORDO	DISCORDO	DISCORDO INTEIRAMENTE
2.5. No local onde trabalho, estou em risco de sofrer lesões corporais	CONCORDO INTEIRAMENTE	CONCORDO	DISCORDO	DISCORDO INTEIRAMENTE
2.6. Quando sinto que não estou em segurança devido ao ambiente do meu trabalho, posso exercer o meu direito de sair	CONCORDO INTEIRAMENTE	CONCORDO	DISCORDO	DISCORDO INTEIRAMENTE
2.7. Não há cedências nem atalhos significativos no que respeita à segurança dos trabalhadores	CONCORDO INTEIRAMENTE	CONCORDO	DISCORDO	DISCORDO INTEIRAMENTE
2.8. Onde trabalho, os trabalhadores e a direção trabalham em conjunto para garantir a maior segurança possível nas condições de trabalho	CONCORDO INTEIRAMENTE	CONCORDO	DISCORDO	DISCORDO INTEIRAMENTE
2.9. Onde trabalho, as condições de segurança e saúde são adequadas	CONCORDO INTEIRAMENTE	CONCORDO	DISCORDO	DISCORDO INTEIRAMENTE
2.10. As condições no meu emprego permitem-me ser o mais produtivo/a possível	CONCORDO INTEIRAMENTE	CONCORDO	DISCORDO	DISCORDO INTEIRAMENTE
2.11. O local onde trabalho funciona de forma harmoniosa e eficaz	CONCORDO INTEIRAMENTE	CONCORDO	DISCORDO	DISCORDO INTEIRAMENTE
3. Gestão no trabalho				
3.1. Existem boas oportunidades de promoção	CONCORDO INTEIRAMENTE	CONCORDO	DISCORDO	DISCORDO INTEIRAMENTE
3.2. A forma como o trabalho é organizado e a cultura do escritório incentivam o trabalho em equipa	CONCORDO INTEIRAMENTE	CONCORDO	DISCORDO	DISCORDO INTEIRAMENTE
3.3. Promove-se a participação nas decisões que afetam o pessoal	CONCORDO INTEIRAMENTE	CONCORDO	DISCORDO	DISCORDO INTEIRAMENTE
3.4. As expectativas em termos de tarefas a cumprir são comunicadas de forma clara	CONCORDO INTEIRAMENTE	CONCORDO	DISCORDO	DISCORDO INTEIRAMENTE
3.5. Tenho a oportunidade de desenvolver as minhas próprias capacidades especiais	CONCORDO INTEIRAMENTE	CONCORDO	DISCORDO	DISCORDO INTEIRAMENTE
3.6. Recebo ajuda suficiente, incluindo recursos (por exemplo, equipamento adequado), para executar as minhas tarefas	CONCORDO INTEIRAMENTE	CONCORDO	DISCORDO	DISCORDO INTEIRAMENTE
3.7. Recebo informações suficientes e relevantes para realizar um bom trabalho	CONCORDO INTEIRAMENTE	CONCORDO	DISCORDO	DISCORDO INTEIRAMENTE
3.8. Tenho muita liberdade para decidir sobre como organizar o meu trabalho — desde que seja executado com profissionalismo	CONCORDO INTEIRAMENTE	CONCORDO	DISCORDO	DISCORDO INTEIRAMENTE
3.9. O meu supervisor/gestor dos quadros intermédios preocupa-se com o bem-estar da sua equipa	CONCORDO INTEIRAMENTE	CONCORDO	DISCORDO	DISCORDO INTEIRAMENTE
3.10. O meu supervisor apoia-me na execução das minhas tarefas sempre que possível	CONCORDO INTEIRAMENTE	CONCORDO	DISCORDO	DISCORDO INTEIRAMENTE
3.11. No local onde trabalho, confio na direção	CONCORDO INTEIRAMENTE	CONCORDO	DISCORDO	DISCORDO INTEIRAMENTE
3.12. A segurança dos trabalhadores é uma grande prioridade para a autoridade para a qual trabalho	CONCORDO INTEIRAMENTE	CONCORDO	DISCORDO	DISCORDO INTEIRAMENTE

EXEMPLO DE INQUÉRITO

3.13. As promoções são geridas de forma justa e transparente	CONCORDO INTEIRAMENTE	CONCORDO	DISCORDO	DISCORDO INTEIRAMENTE
3.14. Posso contar com as pessoas com quem trabalho quando necessito de ajuda	CONCORDO INTEIRAMENTE	CONCORDO	DISCORDO	DISCORDO INTEIRAMENTE
3.15. Onde trabalho, as relações entre os gestores e os trabalhadores são boas, respeitadas e profissionais	CONCORDO INTEIRAMENTE	CONCORDO	DISCORDO	DISCORDO INTEIRAMENTE
3.16. Recebo opiniões positivas do(s) gestor(es) dos quadros intermédios quando concluo uma tarefa adequadamente	CONCORDO INTEIRAMENTE	CONCORDO	DISCORDO	DISCORDO INTEIRAMENTE
4. Racismo e discriminação				
4.1. Sente-se discriminado/a de alguma forma, no local onde trabalha, em razão da sua raça ou da sua origem étnica?	SIM	NÃO		
4.2. Sente-se discriminado/a de alguma forma no seu emprego em razão do seu género?	SIM	NÃO		
4.3. Sente-se discriminado/a de alguma forma no seu emprego em razão da sua idade?	SIM	NÃO		
4.4. Nos últimos 12 meses, foi alvo de assédio sexual por parte de outro membro do pessoal enquanto estava no trabalho?	SIM	NÃO		
4.5. Nos últimos 12 meses, foi ameaçado/a ou assediado/a de qualquer outra forma por alguém enquanto estava no trabalho (verbalmente/fisicamente)?	SIM	NÃO		
4.6. Recorreu aos mecanismos de comunicação adequados para denunciar o incidente?	SIM	NÃO	NÃO EXISTE QUALQUER MECANISMO DE COMUNICAÇÃO	
5. Bem-estar físico e emocional				
5.1. No seu atual local de trabalho, tem acesso a programas de gestão ou redução do stress?	SIM	NÃO	NÃO SEI	
5.2. Durante os últimos 12 meses, com que frequência teve dificuldade em adormecer ou dormir sem interrupções?	DE UM MODO GERAL, DURMO BEM		VÁRIAS SEMANAS CONSECUTIVAS/ /SONO IRREGULAR	SIMPLESMENTE NÃO CONSIGO DORMIR BEM
5.3. Considera que estes distúrbios do sono, ou seja, a dificuldade em adormecer ou dormir sem interrupções, estão associados ao stress no trabalho?	SIM	NÃO		
5.4. No último mês, em quantos dias se sentiu doente?	NENHUM		1 OU 2	PELO MENOS UMA VEZ POR SEMANA
5.5. Onde trabalha, a segurança no emprego é boa?	SIM	NÃO		
5.6. Quantas vezes, no último mês, achou que o seu estado psíquico estava bastante deteriorado ou se sentiu em baixo/triste/irritado/a?	MUITAS VEZES		NORMAL	

EXEMPLO DE INQUÉRITO				
5.7. Os momentos em que me senti doente no último mês deveram-se sobretudo ao trabalho	SIM	NÃO		
5.8. No último mês, os meus baixos níveis de saúde física ou mental impediram-me de realizar as minhas atividades habituais, como o autocuidado, o trabalho e as atividades lúdicas?	SIM	NÃO		
5.9. Penso frequentemente que o meu emprego é desgastante	CONCORDO INTEIRAMENTE	CONCORDO	DISCORDO	DISCORDO INTEIRAMENTE
5.10. Sinto-me frequentemente exausto/a no final do dia de trabalho	CONCORDO INTEIRAMENTE	CONCORDO	DISCORDO	DISCORDO INTEIRAMENTE
5.11. No último mês, senti dores de cabeça todos os dias durante uma semana ou por um período mais longo	SIM	NÃO		
5.12. No último mês, senti dores de costas todos os dias durante uma semana ou por um período mais longo	SIM	NÃO		
5.13. No último mês, senti dores de estômago todos os dias durante uma semana ou por um período mais longo	SIM	NÃO		
5.14. No último mês, feri-me durante o horário de trabalho	SIM	NÃO		
6. Aspetos gerais				
6.1. Globalmente, qual é o seu nível de satisfação com o seu emprego?	MUITO SATISFEITO/A	SATISFEITO/A	NÃO MUITO SATISFEITO/A	NADA SATISFEITO/A
6.2. Globalmente, qual é o seu nível de satisfação com o ambiente de trabalho geral na sua organização?	MUITO SATISFEITO/A	SATISFEITO/A	NÃO MUITO SATISFEITO/A	NADA SATISFEITO/A
6.3. Globalmente, qual é o seu nível de satisfação com o estilo de liderança geral na sua organização?	MUITO SATISFEITO/A	SATISFEITO/A	NÃO MUITO SATISFEITO/A	NADA SATISFEITO/A

Durante a análise, deve começar-se por dedicar especial atenção aos campos destacados a laranja. Uma ou duas respostas dos campos destacados a laranja não suscitam necessariamente uma preocupação significativa, mas é aconselhável permanecer alerta, dado que as respostas podem indicar uma necessidade do membro do pessoal em causa. É importante analisar de forma holística todas as respostas dadas. Só uma abordagem holística permite identificar os aspetos que requerem atenção urgente, em vez dos aspetos que podem ser tratados numa fase posterior. Recomenda-se uma abordagem centrada no pessoal e nas necessidades. Se o membro do pessoal **responder afirmativamente a perguntas relacionadas com a discriminação, com o abuso e o assédio sexuais ou com a segurança pessoal**, tal exigirá **seguimento imediato em consulta com o membro do pessoal**. Deve respeitar-se sempre a confidencialidade quando se utilizam estes inquéritos.

B. EXEMPLOS DE PERGUNTAS RELATIVAS AO PÓS-DESTACAMENTO

Caso um perito se tenha disponibilizado para ser destacado para outro país da UE+ a fim de prestar apoio no domínio do asilo ou acolhimento, aconselha-se que, após o seu regresso, sejam solicitadas opiniões sobre os seguintes domínios com vista a melhorar o apoio da organização no futuro.

Fase de preparação
<p>Classificaria as informações recebidas antes da partida sobre as tarefas a executar (expectativas relativamente à entidade homóloga de acolhimento) como suficientes? SIM/NÃO</p> <p><i>Sugestões de melhoria:</i></p>
<p>Considera que as informações recebidas antes da partida sobre o ambiente de trabalho em geral foram suficientes? SIM/NÃO</p> <p><i>Sugestões de melhoria:</i></p>
<p>Considera que as informações recebidas antes da partida sobre a pessoa a contactar no local de destacamento foram suficientes? SIM/NÃO</p> <p><i>Sugestões de melhoria:</i></p>
<p>Na sua opinião, as informações que recebeu antes da partida sobre como solicitar apoio em caso de emergência (saúde, segurança e proteção) foram suficientes? SIM/NÃO</p> <p><i>Sugestões de melhoria:</i></p>
<p>Recebeu informações e a opção de contactar um conselheiro do pessoal/equipa de gestão do stress em caso de necessidade? SIM/NÃO</p>
Fase de destacamento
<p>Considera que o apoio prestado pela sua própria equipa durante a sua missão para o cumprimento das suas tarefas diárias foi suficiente? SIM/NÃO</p> <p><i>Sugestões de melhoria:</i></p>
<p>Considera que o apoio prestado pela entidade homóloga no outro país foi eficaz e suficiente para o cumprimento das suas tarefas diárias? SIM/NÃO</p> <p><i>Sugestões de melhoria:</i></p>
<p>Após a sua chegada, foram esclarecidos os canais de comunicação em geral, nomeadamente para os casos de emergência (saúde, segurança e proteção)? SIM/NÃO</p>
<p>Opcional: Usufruiu da possibilidade de contactar um conselheiro do pessoal durante o seu destacamento? SIM/NÃO/essa opção não existia</p>
Fase de pós-destacamento
<p>Teve a oportunidade de fazer um balanço sobre o seu destacamento com o seu gestor dos quadros intermédios e/ou com qualquer outra pessoa de sua escolha (por exemplo, equipas de apoio, conselheiro)? SIM/NÃO</p> <p><i>Sugestões de melhoria:</i></p>
<p>Considerando a sua experiência geral de apoio a outro país, qual é a probabilidade de recomendar tal oportunidade de destacamento aos seus colegas?</p>

ANEXO 5. AUTOAVALIAÇÃO: TESTE DA SÍNDROME DO ESGOTAMENTO PROFISSIONAL

Existem muitas autoavaliações disponíveis em linha que permitem ter uma ideia da distância a que uma pessoa está de sofrer da síndrome do esgotamento profissional. O exemplo apresentado a seguir é de uma fonte em linha (disponível em mindtools.com).

Exemplo de teste da síndrome do esgotamento profissional ⁽⁸³⁾

RESPOSTA A 15 AFIRMAÇÕES	NUNCA (1 PONTO)	RARAMENTE (2 PONTOS)	OCASIONALMENTE (3 PONTOS)	FREQUENTEMENTE (4 PONTOS)	MUITO FREQUENTEMENTE (5 PONTOS)
1. Sinto-me esgotado/a e sem energia física ou emocional					
2. Tenho pensamentos negativos sobre o meu emprego					
3. Sou mais rígido/a e menos compreensivo/a com as pessoas do que talvez mereçam					
4. Irrito-me facilmente com pequenos problemas ou com os meus colegas de trabalho e com a equipa					
5. Sinto-me incompreendido/a ou desvalorizado/a pelos meus colegas de trabalho					
6. Sinto que não tenho ninguém com quem falar					
7. Sinto que estou a ter menos resultados do que devia					
8. Sinto-me sob um nível desagradável de pressão para ser bem-sucedido/a					
9. Sinto que não estou a obter o que quero do meu emprego					
10. Sinto que estou na organização errada ou na profissão errada					
11. Estou frustrado/a com alguns aspetos do meu emprego					
12. Sinto que a política organizacional ou a burocracia compromete a minha capacidade de fazer um bom trabalho					
13. Sinto que há mais trabalho a executar do que aquele que na prática consigo executar					
14. Sinto que não tenho tempo para realizar muitas das tarefas que são importantes para um trabalho de elevada qualidade					
15. Considero que não tenho tempo para planear tanto quanto gostaria					
Pontuação final					

⁽⁸³⁾ Concebido a partir de um exemplo da Mind Tools: «Burnout self-test» [Autoteste da síndrome do esgotamento profissional].

Verifique a frequência com que respondeu «nunca», «raramente», «ocasionalmente», «frequentemente» e «muito frequentemente» para calcular a sua pontuação global.

Em termos de pontuação, a Mind Tools ⁽⁸⁴⁾ sugere o seguinte sistema de classificação.

PONTUAÇÃO	OBSERVAÇÕES
15–18	Sem sinais da síndrome do esgotamento profissional
19–32	Sinais ligeiros da síndrome do esgotamento profissional, a menos que alguns fatores sejam particularmente graves
33–49	Cuidado — pode estar em risco de sofrer da síndrome do esgotamento profissional, especialmente se obtiver várias pontuações altas
50–59	Está em risco grave de sofrer da síndrome do esgotamento profissional — atue urgentemente para resolver este problema
60–75	Está em risco muito grave de sofrer da síndrome do esgotamento profissional — atue urgentemente para resolver este problema

⁽⁸⁴⁾ Estão disponíveis outras ferramentas úteis, como uma agenda do stress, no sítio Web da *Mind Tools* («[Stress Diaries — Identifying Causes of Short-Term Stress](#)», 2016).

ANEXO 6. MÉTODOS DE INTERVISÃO

A. O MÉTODO DAS 10 ETAPAS

O objetivo é ajudar o introdutor do caso a lidar com um problema real ou com um desenvolvimento repentino numa situação de trabalho. Em 10 etapas claras (e uma etapa de preparação), o introdutor do caso é orientado através de um processo que vai desde a descrição da situação à formulação de medidas específicas. As perguntas centrais são sempre: qual a relação entre o introdutor do caso e o caso e os outros intervenientes desse caso? Quais são os pensamentos e os pressupostos subjacentes ao seu comportamento? Qual o nível de consciência do introdutor do caso relativamente a estas motivações ocultas? E qual é o seu grau de «exatidão»?

A estrutura do método assegura que os outros participantes não projetam as suas próprias análises e questões no caso específico do introdutor do caso. O método permite ao introdutor do caso exercer controlo sobre a forma como o grupo lida com o caso, uma vez que é ele que determina até onde pretende aprofundá-lo. As etapas propostas proporcionam ao introdutor do caso tempo para refletir durante o processo.

Além disso, os participantes têm amplas oportunidades de consagrar uma atenção acrescida às perguntas feitas por outras pessoas do grupo e à forma como o introdutor do caso reage a essas perguntas e lhes responde, o que estimula o seu próprio processo de aprendizagem. A estrutura também proporciona uma sensação de calma ao introdutor do caso. Os participantes não se acotovelam para fazer perguntas. As etapas proporcionam bastante apoio ao papel do facilitador.

BENEFÍCIOS DESTE MÉTODO

- Devido à sua estrutura, o método das 10 etapas termina naturalmente com uma linha de ação clara. O método salienta expressamente a necessidade de adotar medidas concretas com base nas novas perceções adquiridas.
- O método é adequado aos grupos de intervisão inexperientes, porque é fácil de aprender.
- A estrutura proporciona ao introdutor do caso uma sensação de segurança e paz e uma sensação de orientação.
- Os participantes aprendem ativamente com as perguntas uns dos outros através das opiniões formuladas pelo introdutor do caso.
- As etapas de silêncio proporcionam ao introdutor do caso espaço e tempo para refletir quer sobre o processo, quer sobre o que está a vivenciar.

DESVANTAGENS

- Os participantes podem considerar a estrutura fixa restritiva, mesmo após terem utilizado o método apenas algumas vezes, existindo o risco suplementar de os participarem antes se tornarem menos cuidadosos na sua execução.

- A execução das 10 etapas pode transmitir a ideia de que o método é moroso.
- O método é menos adequado para obter uma perceção dos valores e das normas subjacentes apresentados pelo introdutor do caso.

RISCOS

- O método é constituído por duas fases. A primeira fase consiste em investigar e especificar o problema. A segunda fase explora a abordagem alternativa. Na prática, as pessoas tendem a concentrar-se mais na primeira fase. Quando isto acontece, o método é menos eficaz. Por conseguinte, é importante manter o equilíbrio.
- Quando a ênfase recai mais na segunda fase, os participantes tendem a assumir um papel consultivo e não ajudam o introdutor do caso a obter as suas próprias perceções.
- É necessária disciplina para cumprir as fases. A perda da estrutura conduz a perda de concentração e falta de empenho.

CONDIÇÕES/LOGÍSTICA DE UTILIZAÇÃO	
Duração	2 a 2,5 horas
Dimensão do grupo	Cinco a oito pessoas
Objetos necessários	Quadro e marcadores

AS 10 ETAPAS DA INTERVISÃO

PREPARAÇÃO

O facilitador e o introdutor do caso debatem previamente o caso, a questão subjacente ao caso e a escolha do método. O introdutor do caso apresenta o caso em poucas frases e termina com: «A minha pergunta é...». O introdutor do caso comunica previamente aos participantes e ao facilitador a descrição do caso e o método de intervisão escolhido.

Etapa 1. Descrição do caso

O introdutor do caso fornece informações sucintas sobre a situação e fala sobre as impressões, as reflexões e os juízos que formulou acerca das pessoas envolvidas no caso. Este é o momento em que o introdutor do caso apresenta observações factuais e a sua experiência consciente do caso. O introdutor do caso partilha a forma como se comportou e as ações que empreendeu até então naquela situação específica. Expõe o problema, enquanto os participantes escutam atentamente, sem fazerem perguntas. Os participantes tentam obter a visão mais clara possível da situação.

Etapa 2. Os participantes formulam perguntas

Os participantes fazem perguntas ao introdutor do caso para esclarecerem e completarem a sua visão da situação. Cada participante formula três perguntas que podem esclarecer alguns aspetos da relação entre o introdutor do caso e o caso. Os participantes fazem perguntas de resposta livre e evitam fazer sugestões ou transmitir sugestões sob a forma de perguntas. As perguntas são escritas num quadro.

O introdutor do caso escuta atentamente e regista as perguntas ⁽⁸⁵⁾ sem lhes dar resposta. O facilitador tenta criar um ambiente calmo no grupo que atribua o devido valor a cada pergunta para que o introdutor do caso a possa assimilar.

Etapa 3. Avaliação das perguntas pelo introdutor do caso

O introdutor do caso dedica o tempo necessário a avaliar as perguntas, uma de cada vez, classificando-as como + (quente), 0 (neutra) ou – (fria). «Quente» significa que a pergunta é pertinente para a questão subjacente ao caso colocada pelo introdutor do caso. «Fria» significa que, do seu ponto de vista, a pergunta não é pertinente para o caso. «Neutra» significa que a pergunta pode ser interessante, mas não é evidente que esteja relacionada com o caso. Se uma pergunta não for clara, o introdutor do caso pode pedir esclarecimentos. Os participantes não respondem à avaliação do introdutor do caso. No entanto, podem prestar atenção a quaisquer hesitações e à linguagem corporal. Não há debate.

Etapa 4. O introdutor do caso responde às perguntas

O introdutor do caso responde de forma sucinta e direta às perguntas assinaladas como + (quente), decidindo se responderá às perguntas assinaladas como neutras e/ou frias. Entretanto, os participantes não formulam observações nem iniciam debates, mesmo que considerem que o conteúdo da resposta não corresponde à avaliação apresentada na etapa 3.

Etapa 5. Última ronda de perguntas (ou ronda de conversa opcional)

Os participantes têm a oportunidade de fazer perguntas sobre o problema do introdutor do caso. A ronda continua até que não haja mais perguntas. O introdutor do caso responde de forma tão concisa quanto possível. Uma vez mais, não há debate. É prestada atenção às respostas dadas às perguntas assinaladas como + (quente), procurando encontrar dúvidas e dilemas. O facilitador garante que o introdutor do caso tem tempo para escutar as perguntas e para lhes dar uma resposta adequada.

OPCIONAL

Esta etapa pode ser substituída por uma «ronda de conversa». Ao invés de fazerem perguntas, os participantes falam sobre o que escutaram até então e sobre as impressões com que ficaram. Esta ronda de conversa conta com a presença do introdutor do caso, mas sentado de costas voltadas para o grupo. O introdutor do caso não é envolvido nem abordado. Toma notas sobre o que escuta. No final, pergunta-se ao introdutor do caso o que observou.

Etapa 6. Formulação do aspeto central do caso

Os participantes escrevem o aspeto central do problema do introdutor do caso. Os participantes põem-se no lugar do introdutor do caso e escrevem: «O meu problema é...». O introdutor do caso também escreve o que sente sobre o seu problema após as cinco primeiras etapas. O problema deve ser identificado em termos de «atuação» e do «papel» desempenhado. Também se pode mencionar o estilo característico do introdutor

⁽⁸⁵⁾ Tal proporciona espaço para refletir sobre os próprios sentimentos/pensamentos relativamente a certas questões.

do caso ou o ponto de vista dominante. Todas as formulações, exceto as do introdutor do caso, são registadas no quadro.

Etapa 7. O introdutor do caso avalia as formulações do aspeto central do caso.

No quadro, o introdutor do caso classifica as formulações utilizando + (quente), 0 (neutra) ou – (fria) (ver etapa 3). Não há debate.

Etapa 8. Escolha do introdutor do caso

O introdutor do caso escreve o problema conforme formulado no quadro, pronuncia-se sobre o que apreciou nas formulações dos participantes (etapa 7) e explica por que razão as formulações são consideradas + (quentes), – (frias) ou 0 (neutras). Em seguida, indica, por cada formulação, o que pretende utilizar na sua própria formulação do aspeto central.

Os outros participantes explicam os motivos por detrás das suas próprias formulações, podendo fazer posteriormente perguntas de esclarecimento sobre o comportamento, o ponto de vista ou o estilo do introdutor do caso. O introdutor do caso termina esta etapa reformulando o seu problema e escrevendo esta reformulação no quadro. Reformula o problema em termos, por exemplo, do conflito entre as medidas ambicionadas e as medidas reais ou, por exemplo, entre os objetivos profissionais e as expectativas, existente na situação.

Etapa 9. Que forças contribuem para que o caso persista?

Os participantes analisam as forças que impedem o introdutor do caso de alterar o seu comportamento. O introdutor do caso indica de que forma poderia lidar com o problema para alterar o seu comportamento profissional. Salienta os elementos construtivos e obstrutivos.

Possíveis perguntas

- O que pretendo mudar?
- Que mudanças enfrento?
- Quais são os elementos que causam o dilema?
- Quais são os polos opostos que causam a hesitação?
- Que benefícios e objeções verifico?
- Que consequências verifico?
- O que devo ter em conta?
- De que forma posso introduzir este aspeto?
- Que medidas pretendo adotar?
- O que pretendo aprender?
- De agora em diante, a que devo estar atento?
- O que pretendia descobrir sobre mim mesmo?
- Quais são os resultados desta perceção; o que farei com eles?
- O que pretendo concretizar numa semana, num mês ou num trimestre a partir deste momento?
- Este aspeto revela alguma coisa sobre a forma como «aprendo»?

Etapa 10. Percepções dos participantes e reflexão sobre a intervenção

Cada participante escreve as suas próprias percepções. O que aprendi com este caso? Pode ser um aspeto relacionado com as formas preferidas de pensar e de fazer perguntas, o que constituiu ou não uma pergunta construtiva ou o que aprendeu com as perguntas formuladas pelos outros participantes, etc.

O facilitador reflete sobre a sessão de intervenção com o introdutor do caso e com os participantes. Esta reflexão visa:

- os resultados do debate sobre o caso,
- o caso enquanto instrumento de aprendizagem e o êxito do método aplicado.

B. O MÉTODO DAS PERGUNTAS ÚTEIS

Ao longo do dia, fazemos muitas perguntas a nós próprios e a outras pessoas com o intuito de recolher informações úteis. A intervenção pretende ajudar o introdutor do caso fazendo-lhe as perguntas certas. Perguntas adequadas são perguntas que nos ajudam.

Com o método das perguntas úteis, as pessoas obtêm novas perspetivas sobre o que constitui uma pergunta eficaz para a intervenção. Esta percepção é dupla.

- O método permite perceber os motivos de quem faz a pergunta e o impacto que a pergunta tem.
- O método das perguntas úteis também é um método de aprendizagem. Melhora a qualidade das perguntas feitas pelos participantes do grupo de intervenção e noutras situações (de trabalho).

Com este método, o introdutor do caso deve compreender o significado que uma pergunta tem para si e se ela o ajuda a obter novas perspetivas em relação ao seu caso. Muitas das perguntas dos participantes dizem respeito ao interesse do participante em receber informações sobre o contexto do caso. O introdutor do caso já conhece estes pormenores, pelo que quaisquer perguntas sobre o contexto não acrescentam valor. Por exemplo, qual é a dimensão da empresa? Há quanto tempo está este projeto em execução? Que tipo de estilo de liderança tem o responsável? Para simplificar, estas perguntas são designadas por «perguntas de curiosidade». Estes tipos de perguntas dos participantes não visam ajudar o introdutor do caso.

Acontece frequentemente, durante um diálogo com um requerente, o introdutor do caso ser interrompido por um colega, cortando assim a sua linha de pensamento sobre as perguntas que precisa de fazer. Um colega pode ter uma série diferente de perguntas a fazer. Além disso, ter uma lista de perguntas já em mente pode distrair o introdutor do caso das respostas, uma vez que estará concentrado nas restantes perguntas a fazer.

O método das perguntas úteis exige que os participantes se mantenham concentrados no introdutor do caso, respondendo às suas perguntas e analisando o seu

comportamento não verbal, para que possam apoiar a linha de pensamento do introdutor do caso (e não as suas).

Este método conduz a uma melhoria considerável da qualidade das perguntas formuladas num grupo de intervisão. Uma vez que o introdutor do caso lidera este processo, pode aumentar a sua própria oportunidade de realizar uma intervisão bem-sucedida. Cabe ao introdutor do caso indicar se considera uma pergunta útil ou não para o seu caso. As perguntas que não são úteis não são tidas em conta nem obtêm resposta. Trata-se de uma opinião direta sobre as perguntas dos participantes e o seu pensamento.

Benefícios. Este método permite compreender a multiplicidade de perguntas e o seu efeito no introdutor do caso. Existem muitas formas de fazer perguntas. A variação das perguntas pode ser enriquecedora e é deste modo que os participantes podem ampliar o seu próprio repertório de perguntas. Os introdutores dos casos aprendem que, na prática diária, há uma tendência natural para responder a todas e quaisquer perguntas. Responder parece ser uma reação automática. Com o método das perguntas úteis, o introdutor do caso descobre que é melhor refletir sobre se a pergunta lhe tem alguma utilidade, facultando depois opiniões à pessoa que fez a pergunta.

- As pessoas aprendem facultando e recebendo opiniões diretas sobre as perguntas feitas. Os participantes podem reformular e voltar a fazer as suas perguntas para compreenderem que aspetos ajudam verdadeiramente o introdutor do caso neste caso específico.
- O método acelera o processo de intervisão. Uma vez que as perguntas que não são úteis são excluídas, é dedicado menos tempo às respostas às perguntas irrelevantes ou ineficazes.
- O método das perguntas permite compreender o impacto de uma pergunta. Não só os resultados beneficiam o introdutor do caso, como também os participantes adquirem experiência e prática através das perguntas que dão um contributo real. O introdutor do caso ajuda os participantes a compreenderem se as perguntas são úteis ao escolher as perguntas às quais responderá. É deste modo que os participantes obtêm opiniões imediatas.
- O introdutor do caso aceita responder rapidamente às perguntas construtivas. As perguntas úteis são mais eficazes e este maior ritmo e maior impacto tornam a intervisão mais eficaz.
- O método também é adequado para os grupos inexperientes e é um bom exercício para um grupo de intervisão que pretenda melhorar a qualidade das suas perguntas.

DESVANTAGENS

- No início, o método pode conduzir os participantes a um impasse. Serão retirados da sua zona de conforto porque algumas das suas perguntas não serão úteis para o introdutor do caso e permanecerão por responder.
- O método pode provocar o silêncio no grupo, se os participantes considerarem difícil formular perguntas úteis.

RISCOS

- O introdutor do caso responde automaticamente a perguntas que não são úteis.
- O facilitador deve manter-se concentrado no introdutor do caso, que, afinal, é a pessoa que decide se uma pergunta é ou não útil.
- O introdutor do caso não deve dar respostas socialmente desejáveis (ou politicamente corretas), mas sim indicar se um aspeto é ou não útil.
- O método exige que se mantenha uma postura construtiva e aberta em relação à outra pessoa. Os participantes tendem a dar prioridade ao seu próprio ponto de vista e não ao do introdutor do caso.
- Por vezes, uma pessoa pode não conseguir pensar numa pergunta útil e, conseqüentemente, sentir que «falhou». Em cada caso específico, convém compreender se as perguntas que fazemos podem ou não ser úteis.
- Os participantes devem encarar esta situação como uma oportunidade de aprendizagem e não como uma competição sobre quem faz mais ou melhores perguntas.

CONDIÇÕES/LOGÍSTICA DE UTILIZAÇÃO

Duração	1 a 1,5 horas
Dimensão do grupo	Cinco a oito pessoas
Objetos necessários	Nenhum

Possíveis perguntas

- O que significa este aspeto para si?
- Como seria se...?
- Quais são as alternativas a...?
- Que mais poderia fazer?
- Quais são as suas vantagens?
- Pode falar-me de uma situação em que o desfecho foi diferente para si?
- Que impacto teve essa situação em si?
- O que mais aprecia sobre...?
- Quais são os seus objetivos?
- O que poderia acontecer se...?
- Que qualidades tinha para contribuir?

Preparação. O facilitador e o introdutor do caso debatem previamente o caso, a questão subjacente ao caso e a escolha do método. O introdutor do caso apresenta o caso em poucas frases e termina com: «A minha pergunta é...». O introdutor do caso remete previamente aos participantes e ao facilitador a descrição do caso e o método escolhido.

Etapa 1. Descrição do caso

O facilitador explica o método. O introdutor do caso deve reservar o tempo necessário para abordar cada pergunta. Em seguida, indica o que sente/pensa sobre a pergunta e se esta lhe é ou não útil. Não deve responder a perguntas que não são úteis. O introdutor do caso explica o seu caso em poucas frases e termina com a questão subjacente ao caso, que pode ser escrita num quadro.

Etapa 2. Formulação das perguntas

Os participantes escrevem algumas perguntas que gostariam de fazer e que podem ajudar como ponto de partida. Depois de escritas as perguntas, cada participante organiza as perguntas pela ordem em que pretende fazê-las.

Etapa 3. Verbalização das perguntas

- Um participante faz a primeira pergunta. O introdutor do caso assimila esta pergunta em silêncio. Em seguida, pronuncia-se sobre como se sente/pensa relativamente à pergunta e indica se esta é útil. A pergunta incentiva o introdutor do caso a refletir sobre o seu problema? O introdutor do caso não responde ainda à pergunta. Responde efetivamente à pergunta apenas se a considerar útil.
- **Opcional:** O participante explica por que razão fez esta pergunta. Posteriormente, o grupo pondera se o efeito da pergunta corresponde à intenção do seu autor.
- O participante seguinte faz a sua primeira pergunta e repete-se o mesmo procedimento. Quando diferentes participantes têm uma pergunta ou perguntas semelhantes, o facilitador pode decidir se as perguntas duplicadas serão feitas. Por vezes, pequenas diferenças podem ser úteis. Caso contrário, será feita a pergunta seguinte pela ordem escolhida.
- Os participantes fazem perguntas rotativamente. Se necessário, os participantes tomam notas sobre se uma pergunta foi ou não útil e porquê. O facilitador consulta regularmente o introdutor do caso para verificar se este precisa de ajustar o problema do caso.

Etapa 4. (Opcional) ronda de conversa construtiva

Caso se torne difícil desenvolver e fazer perguntas úteis, o facilitador pode decidir introduzir uma ronda de conversa construtiva. Esta ronda pode proporcionar novas perspetivas aos participantes e, conseqüentemente, dar-lhes novas ideias para novas perguntas. O que é importante nesta ronda é que os participantes analisem possíveis formas de identificar perguntas úteis em conjunto. A ronda seguinte pode ser direcionada para identificar estas formas. Ao contrário da conversa comum, em que não são feitas perguntas, os participantes podem optar por conversar fazendo apenas perguntas úteis baseadas na observação de hipóteses. As perguntas podem alargar o ponto de vista do introdutor do caso.

Exemplos de perguntas:

- Como analisaria...?
- O que pensa realmente sobre...?
- Neste exemplo, o que lhe suscita...?
- Quais seriam os seus objetivos...?

O introdutor do caso indica o que mais o afetou e o aspeto em que se pretende concentrar na etapa seguinte.

Etapa 5. Segunda ronda de perguntas

Esta segunda ronda de perguntas centra-se no introdutor do caso. A formulação de perguntas não tem de seguir a ordem dos participantes. Se um participante tiver dificuldades em pensar numa pergunta útil, pode apenas explicar qual é a sua intenção e pedir ao grupo que o ajude a formular a pergunta certa.

Etapa 6. A essência da pergunta

Quando todas as perguntas tiverem sido feitas, cada participante formula a essência do caso sob a forma de uma pergunta construtiva. Por exemplo, se o participante considerar que a essência é o sentido de responsabilidade do introdutor do caso no seu trabalho como conselheiro, pode fazer as seguintes perguntas: «De que forma ser conselheiro o afeta?» ou «Na sua opinião, o que define um bom conselheiro?».

Se este exercício for muito difícil para os participantes, como alternativa podem formular a pergunta construtiva do seguinte modo: «O meu problema é...?». A resposta a esta pergunta permite que cada participante se ponha no lugar do introdutor do caso.

Etapa 7. Introdutor do caso: Perceções e plano de ação

O introdutor do caso partilha as perceções adquiridas, o que mudará no seu comportamento e as medidas que adotará para o conseguir.

Etapa 8. Perceções dos participantes

Cada participante escreve as suas próprias perceções. O que aprenderam com este caso? Pode ser um aspeto relacionado com as formas preferidas de pensar e de fazer perguntas, o que constituiu uma pergunta construtiva ou obstrutiva ou o que aprendeu com as perguntas formuladas pelos outros participantes, etc.

Etapa 9. Reflexão sobre a intervenção

O facilitador reflete sobre a sessão de intervenção com o introdutor do caso e com os participantes. Esta reflexão visa:

- os resultados do debate sobre o caso,
- o caso enquanto instrumento de aprendizagem e o êxito do método aplicado.

REGRAS E ORIENTAÇÕES A TER EM CONTA EM TODOS OS MÉTODOS DE INTERVISÃO

Melhorar o funcionamento pessoal através da intervisão requer abertura e sinceridade. Os participantes devem estar preparados para partilhar as suas escolhas referentes a determinadas abordagens do seu trabalho, das suas questões pessoais e das suas emoções no âmbito de um grupo. A equivalência entre os participantes é uma condição prévia para obter resultados de intervisão valiosos. Refletir abertamente sobre o funcionamento pessoal também exige confiança e o respeito da confidencialidade por parte dos participantes da intervisão. Deve assegurar-se que as informações partilhadas no âmbito da intervisão são tratadas como **confidenciais**.

IMPORTÂNCIA DA TRANSPARÊNCIA

Os participantes devem saber de antemão o que podem esperar das sessões de intervisão. Tal contribui não só para que se possam preparar, como também para evitar confusões e surpresas negativas. Devem esclarecer-se e comunicar-se previamente os seguintes aspetos de uma sessão de intervisão:

- o âmbito da intervisão (funcionamento pessoal dos membros do pessoal e/ou um caso de um requerente),
- o número máximo de participantes (por exemplo, no caso de uma equipa maior, não mais do que oito participantes),
- a frequência das sessões de intervisão (por exemplo, uma vez por mês),
- a duração da sessão (três horas, no máximo),
- o número máximo de casos a debater por sessão (por exemplo, dois).

AS REGRAS DE COMPORTAMENTO IMPORTANTES APLICÁVEIS AOS PARTICIPANTES E AO FACILITADOR INCLUEM O SEGUINTE:

- Adotar uma atitude não preconceituosa. Os comportamentos preconceituosos ou de desaprovação ou as afirmações de outros participantes não conduzem a alterações positivas e devem ser evitados.
- Não fazer perguntas de tipo «porquê», sempre que possível. Muitas vezes, as perguntas de tipo «porquê» demonstram que o participante não compreende e, conseqüentemente, está a fazer um julgamento.
- Fazer perguntas abertas com vista a esclarecer e a incentivar os participantes a apresentarem os seus argumentos/motivações. Por exemplo, «Pode falar-me um pouco mais sobre este aspeto?». Estas perguntas fornecerão informações importantes e contribuirão para um ambiente cooperativo.
- Não ser condescendente. Evitar oferecer conselhos ou recomendar o que fazer ou como se comportar, nomeadamente afirmações como: «Se estivesse no seu lugar...». Tentar transmitir informações relevantes, apresentar sugestões e debater alternativas. Tentar estabelecer uma ligação entre a perceção pessoal e a experiência da outra

pessoa. Cada pessoa deve poder tomar as suas próprias decisões. Tal será mais adequado e eficaz do que replicar o ponto de vista de outra pessoa.

- Não assumir a responsabilidade pelos problemas dos outros colegas. Tentar motivá-los e ajudá-los a resolver os seus próprios problemas.
- Escutar atentamente. Não falar demasiado e não interpretar, mas assegurar que se compreendeu corretamente o que foi dito, resumindo o que se acha que a pessoa disse e perguntando se era o que pretendia dizer.
- Cingir-se, de preferência, ao «aqui e agora». O que as pessoas sentem ou pensam no momento, o que alguns aspetos/emoções significam para as pessoas no momento, o que consideram como perspetivas, etc. Geralmente, tal fornece informações mais relevantes sobre a alteração de comportamentos do que debater o que aconteceu no passado.
- Prestar atenção às emoções. Como e o que as pessoas sentem, qual é o impacto de certos acontecimentos nas pessoas, etc. Tal pode proporcionar às pessoas uma perceção sobre o motivo do seu comportamento.
- Demonstrar compreensão e preocupação. Mostrar interesse perguntando às pessoas como se sentem e se tudo corre bem.
- Tratar as pessoas com respeito. Mostrar apreço pelos contributos das pessoas, pedir desculpa em caso de mal-entendidos, etc.
- Não fazer papel de psicólogo. Escutar atentamente é importante, mas deve ter-se o cuidado de não representar um papel de psicólogo.

ANEXO 7. ATIVIDADES DE CRIAÇÃO DE ESPÍRITO DE EQUIPA POR FASE

A seguir, fornecem-se informações e esclarecimentos suplementares sobre as várias fases do desenvolvimento de equipas e as atividades conexas.

AS CINCO FASES DO DESENVOLVIMENTO DE EQUIPAS

CONSTITUIÇÃO	CONFLITO	NORMALIZAÇÃO	DESEMPENHO	DISSOLUÇÃO/ /TRANSFORMAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> — Fazer apresentações/partilhar antecedentes — Fixar objetivos e um rumo claros para o projeto — Estabelecer limites e comportamentos aceitáveis — Criar relações e executar a tarefa — Avaliar os conhecimentos, as competências e as capacidades de cada membro da equipa — Centrar-se mais nos processos da equipa do que nas tarefas — Trabalhar em conjunto para garantir que são atribuídas funções/responsabilidades a todos — Começar a estabelecer regras aplicáveis à equipa 	<ul style="list-style-type: none"> — Identificar e resolver comportamentos improdutivos — Aprender a escutar e a respeitar diferentes ideias e perspetivas — Aceitar a diversidade de pensamentos e desenvolver tolerância entre os membros da equipa — Permitir o desenvolvimento de confiança e respeito resolvendo as dificuldades — Trabalhar nas diferenças interpessoais — Centrar-se na resolução de problemas e nos esclarecimentos de objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> — Assumir a responsabilidade pela tomada de decisões e pela resolução de problemas — Definir a forma como a equipa evoluirá — Chegar a um acordo sobre as regras escritas e não escritas do trabalho em conjunto — Determinar de que forma serão partilhadas as informações — Acordar a forma como serão resolvidos os conflitos — Decidir sobre os instrumentos e os processos que serão utilizados para executar o trabalho — Partilhar dados, analisar soluções e trabalhar rumo a um objetivo comum — Trabalhar de forma colaborativa 	<ul style="list-style-type: none"> — Trabalhar sem a supervisão de um dirigente — Tornar-se independente — Tomar decisões e resolver problemas de modo célere e eficaz — Resolver os problemas e chegar a um consenso sem perturbar o projeto — Tirar partido dos pontos fortes dos membros da equipa — Centrar-se mais nas tarefas do que nos processos — Aceitar opiniões divergentes para fundamentar decisões criativas — Delegar e partilhar as funções de liderança — Acompanhar os progressos alcançados, celebrar as realizações e criar camaradagem 	<ul style="list-style-type: none"> — Celebrar os êxitos alcançados — Registrar as boas práticas e os ensinamentos retirados para aplicar no futuro — Procurar oportunidades para assegurar a dissolução — Despedir-se e criar condições para manter o contacto

Fonte: © Five stages of team development modelled on image from Mind Tools (mindtools.com).

Nota. Nem sempre é necessário convidar um facilitador externo. As atividades também podem ser dirigidas, por exemplo, pelo gestor da equipa ou pelo gestor/especialista de RH. No entanto, se surgir um conflito de interesses, deve ser convidado um facilitador externo imparcial para evitar o enviesamento.

FASE 1. CONSTITUIÇÃO

Exercício de introdução: comum e único ⁽⁸⁶⁾



20–30 minutos (máximo)



10–20 participantes

Crie grupos de quatro ou cinco pessoas e deixe-as descobrir o que têm em comum e as características interessantes que tornam as pessoas do grupo únicas.

OBJETIVO

Este exercício promove a unidade, uma vez que ajuda as pessoas a perceberem que têm mais pontos em comum com os seus pares do que poderiam imaginar no início. À medida que as pessoas vão conhecendo as suas características únicas, também podem ajudar a motivar as outras pessoas a contribuírem com um aspeto único para o grupo.

MATERIAIS

Duas folhas de papel e uma caneta para cada grupo.

INSTRUÇÕES

Forme grupos de cinco a oito pessoas e dê-lhes duas folhas de papel e um lápis ou uma caneta. A primeira parte da atividade centra-se nos **pontos em comum**, em que cada subgrupo colige uma lista dos aspetos que tem em comum. Os aspetos constantes da lista devem aplicar-se a todos os membros do subgrupo. Convém evitar escrever aspetos que podem ser constatados pelas pessoas (por exemplo: «Todos têm cabelo» ou «Estamos todos vestidos»). Incentive os membros a irem mais longe. Decorridos cerca de cinco minutos, peça ao porta-voz de cada subgrupo que leia a sua lista.

Em seguida, tendo em conta os seus objetivos para a sessão, pode pedir a cada metade de cada subgrupo que troque de grupo para diversificar as características ou pode manter todos os participantes nos mesmos grupos. Na segunda folha de papel, peça aos participantes que registem as singularidades, o que significa que cada ponto só se aplica a uma pessoa do grupo. O grupo tenta encontrar, pelo menos, duas singularidades para cada pessoa. Decorridos cinco a sete minutos, peça a cada pessoa que indique uma das suas singularidades ou peça a uma pessoa que as leia uma a uma, enquanto as outras pessoas tentam adivinhar a quem pertencem. Uma vez mais, deve ir além da superfície, evitando os aspetos que as pessoas podem constatar facilmente.

⁽⁸⁶⁾ Cserti, R., «Common and Unique», SessionLab, 2018.

- **Atividade 1:** fixar objetivos ⁽⁸⁷⁾

Os objetivos da equipa são afirmações que orientam as equipas com vista ao cumprimento das suas responsabilidades e necessidades operacionais. Se os objetivos forem claros e exequíveis, servirão quer como plano de ação, quer como fonte de vitalidade para a equipa. Os objetivos são importantes em muitos níveis diferentes.

- Os objetivos fixam critérios de aperfeiçoamento.
- Os objetivos centram-se na atividade.
- Os objetivos avaliam os progressos alcançados.
- Os objetivos estabelecem a ligação entre a equipa e a organização.
- Os objetivos motivam e estimulam.
- Os objetivos constituem a base para a tomada de decisões.
- Os objetivos moldam a «verdade» e a finalidade para uma equipa.

Os melhores objetivos são objetivos **SMART**, ou seja, específicos, mensuráveis, alcançáveis, pertinentes e calendarizados.

INSTRUÇÕES

Etapa 1. Para motivar os membros da equipa a começarem a refletir de forma significativa sobre a fixação de objetivos, peça-lhes que respondam a duas perguntas que estimulam a reflexão:

- Por que razão existe esta equipa?
- Qual é, no melhor dos cenários, o resultado a alcançar por esta equipa, o seu futuro ideal?

Etapa 2. Tendo em conta os motivos da existência da equipa e a visão do seu futuro ideal, peça aos membros que **escrevam individualmente três resultados que gostariam, a título pessoal, que a equipa concretizasse** até ao final do ano seguinte (ajuste este prazo de acordo com a situação da sua equipa). Dito de outro modo, o que os membros gostariam de ver como objetivos da equipa.

Etapa 3. Peça a cada pessoa que partilhe os objetivos que aspira para a equipa. Escreva-os num quadro branco e, em seguida, organize-os, agrupe-os e atribua-lhes prioridades. Analise agora os seus principais objetivos relativamente aos critérios SMART. Os seus objetivos são específicos, mensuráveis, alcançáveis, pertinentes e calendarizados?

Etapa 4. Operacionalize os seus objetivos selecionados preenchendo o quadro de objetivos abaixo.

⁽⁸⁷⁾ Workshop Exercises, «Focusing a Team».

OBJETIVOS	RESPONSÁVEL	RECURSOS NECESSÁRIOS	PESSOAS QUE PODEM AJUDAR	INDICADORES DE ÊXITO	CALENDÁRIO
Objetivo 1					
Objetivo 2					
Objetivo 3					
Etc.					

Etapa 5. Perguntas complementares para debate:

- Que obstáculos podem dificultar a concretização de cada objetivo?
- De que forma podem superar-se esses obstáculos?
- O que pode fazer individualmente para ajudar a concretizar os objetivos da equipa?
- Como devemos reconhecer ou comemorar a concretização de um objetivo?
- De que forma nos responsabilizamos pela consecução de cada objetivo?
- De que forma nos mantemos ligados aos nossos objetivos? Dito de outro modo, de que forma mantemos os objetivos bem presentes para não os «esquecermos» ou deixarmos de lhes prestar a devida atenção?
- De que forma podemos tornar a concretização dos nossos objetivos mais eficiente? Mais gratificante?

Escreva numa folha do quadro os principais aspetos debatidos em cada pergunta durante a etapa 5. Pode fazê-lo escrevendo cada pergunta no quadro e pedindo a cada uma das pessoas que se dirija ao quadro e escreva diretamente os seus pontos de vista ou, se o grupo for mais pequeno, o facilitador pode escrever as observações do grupo.

Esclarecer as funções de cada membro da equipa ⁽⁸⁸⁾



120–180 minutos



1–10 participantes

Os acordos das equipas sobre as funções individuais funcionam como contratos. São clarificadores para os membros da equipa e ajudam a concentrar energias. Esta é uma atividade em duas partes.

OBJETIVO

Esclarecer as funções de cada membro da equipa.

MATERIAIS

Quadro e caneta para todos.

⁽⁸⁸⁾ Workshop Exercises, «Clarifying Roles».

INSTRUÇÕES

Parte 1: Responsabilidades profissionais

Cada membro da equipa deve refletir sobre o seu emprego específico e depois **identificar cerca de sete responsabilidades profissionais principais**. Escreva estas responsabilidades no quadro abaixo e, em seguida, preencha a matriz conforme indicado.

AS SUAS RESPONSABILIDADES PROFISSIONAIS	CLASSIFIQUE EM TERMOS DE IMPORTÂNCIA PARA O SEU EMPREGO (1 = A MAIS IMPORTANTE)	EM TERMOS TOTAIS, A PERCENTAGEM DE TEMPO DE TRABALHO QUE DEDICA EFETIVAMENTE A ESTA RESPONSABILIDADE	NUM CENÁRIO IDEAL, A PERCENTAGEM DE TEMPO QUE ACHA QUE DEVERIA DEDICAR A ESTA RESPONSABILIDADE	A. A RESPONSABILIDADE ADEQUA-SE AO SEU CONJUNTO DE COMPETÊNCIAS? (1 = NÃO, 2 = UM POUCO, 3 = SIM)	B. COMPARATIVAMENTE, GOSTA DE TER ESTA RESPONSABILIDADE? (1 = NÃO, 2 = UM POUCO, 3 = SIM)
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					

Parte 2: Debate

Partilhe com a equipa o quadro de funções individuais que preencheu e coloque-o num quadro ou num local semelhante para que os outros o possam ver. Em seguida, procure esclarecer e alinhar as funções e as responsabilidades de cada membro da equipa debatendo as perguntas enumeradas abaixo.

- Há alguma responsabilidade que põe em causa a sua capacidade de contribuir para as tarefas da equipa?
- Analisando os quadros de funções dos outros membros da equipa, vê alguma responsabilidade «enganadora»? Tal significa que a responsabilidade é menos valorizada do que merecia.
- Analisando os quadros de funções dos outros membros da equipa, vê alguma responsabilidade redundante ou «em excesso»?
- Está a executar alguma tarefa com a qual não se sente confortável, ao mesmo tempo que outra pessoa indicou que preferia executá-la por si?
- Há circunstâncias em que as responsabilidades devem ser consolidadas, trocadas ou suprimidas?
- Está em curso demasiado trabalho que não se alinha ou correlaciona com as responsabilidades identificadas da sua equipa?
- Existem áreas de conflito?
- Existem formas de agilizar os esforços?

- Analisando as informações constantes de todos os quadros, de que forma reestruturaria as suas responsabilidades profissionais a fim de prestar um maior apoio à equipa?

Devem registar-se observações no quadro de forma visível. A tarefa de registar observações pode alternar entre voluntários no grupo.

FASE 2. CONFLITO

Dar e receber opiniões ⁽⁸⁹⁾



120–180 minutos



1–10 participantes

OBJETIVO

Apresentar aos participantes **quatro tipos distintos de opiniões aplicáveis** à mesma situação. Esta atividade deve demonstrar que a ausência de opiniões ou a existência apenas de opiniões positivas não é benéfica.

MATERIAIS

Uma bola de golfe.

INSTRUÇÕES

Etapa 1. Peça quatro voluntários no grupo.

Etapa 2. Informe-os, um de cada vez, que lhes será pedido que voltem à sala onde se encontram para procurarem uma bola de golfe.

Etapa 3. Peça-lhes que saiam da sala.

Etapa 4. Informe os demais participantes sobre o seu papel nesta atividade.

- **OPINIÃO PASSIVA.** Quando o voluntário número 1 entrar na sala, os participantes devem permanecer totalmente em silêncio e imóveis.
- **OPINIÃO NEGATIVA.** Quando o voluntário número 2 entrar na sala, todos os participantes devem dar opiniões negativas, independentemente de a pessoa que procura a bola estar próxima ou afastada desta.
- **OBSERVAÇÃO SOBRE A OPINIÃO NEGATIVA.** Advertência do facilitador: esta situação pode ser ofensiva ou constrangedora, pelo que deve conhecer o seu grupo e, se necessário, intervir.

⁽⁸⁹⁾ Health Workforce Initiative, *Effectively Giving and Receiving Feedback*, Health Workforce Initiative, CA, 2016.

Deve ser sensível à dinâmica do grupo, mas incentivar os participantes a utilizarem esta estratégia para aprenderem formas de dar opiniões. Deve pedir-lhes que deem opiniões negativas, seja mediante palavras ou linguagem corporal, que poderão receber no local de trabalho quando alguém se mostra insatisfeito. Os participantes **não** devem responder a quaisquer pedidos de orientação ou de assistência (exceto com escárnio).

- **OPINIÃO POSITIVA.** Quando o voluntário número 3 entrar na sala, todos os participantes devem dar opiniões positivas, mas não específicas (por exemplo: «Está no caminho certo» ou «Parabéns pelo seu empenho»), independentemente de a pessoa que procura a bola estar próxima ou afastada desta. Os participantes **não** devem responder a quaisquer pedidos de orientação ou de assistência (exceto proferindo mais exclamações como: «Vai conseguir» ou «Acreditamos em si»).
- **OPINIÃO ESPECÍFICA.** Quando o voluntário número 4 entrar na sala, os participantes devem dar dicas e sugestões específicas para o ajudar a encontrar a bola, sem revelar a sua localização. Devem responder a perguntas sim/não.

Etapa 5. Esconda a bola de golfe. Peça aos quatro voluntários para entrarem, um de cada vez. Cada voluntário recebe a opinião prescrita indicada acima:

- **Passiva.** Para o voluntário número 1, esconda a bola de golfe num local acessível da sala. Reserve dois a três minutos para a procura.
- **Negativa.** Para o voluntário número 2, escolha um local menos acessível. Reserve dois a três minutos para a procura.
- **Positiva, mas geral.** Para o voluntário número 3, escolha um local ainda menos acessível. Reserve dois a três minutos para a procura.
- **Específico.** Para o voluntário número 4, escolha um local ainda menos acessível. Reserve dois a três minutos para a procura.

Etapa 6. Faça entrar de novo os voluntários, analise e debata as seguintes perguntas:

- Como se sentiu enquanto procurava a bola?
- O que pensou/sentiu em resultado das opiniões que recebeu?
- De que forma as opiniões que recebeu afetaram o seu desempenho?
- De que forma as opiniões que recebeu afetaram o modo como se sentiu a respeito das pessoas que as emitiram?
- Se este fosse o tipo de opiniões que recebesse todos os dias, como se sentiria?
- Experiências no local de trabalho — que tipo de opiniões recebeu no trabalho?

Atividade no domínio dos conflitos – quatro palavras ⁽⁹⁰⁾

Nota. Esta atividade deve ser dirigida por uma **pessoa imparcial** que não faça parte da equipa e/ou do conflito.



60–120 minutos



10–20 participantes

OBJETIVO

Levar os membros da equipa a abordar conflitos, opiniões divergentes e as formas como os diferentes membros da equipa lidam com o conflito.

MATERIAIS

Uma folha de papel e uma caneta para todos.

INSTRUÇÕES

Etapa 1. Peça a cada membro da equipa para escrever quatro palavras que associa à palavra «conflito».

Etapa 2. Peça-lhes para formarem pares e, em pares, decidirem quais são as melhores quatro palavras das oito que os dois escreveram. No final, o par deverá ter apenas quatro palavras.

Etapa 3. Cada par junta-se a outro par e assim por diante. Repita este processo até ter metade da equipa a negociar com a outra metade da equipa para, entre todos, encontrarem as melhores quatro palavras que associam à palavra «conflito».

Etapa 4. Análise. Faça as seguintes perguntas ao grupo:

- Como se sentiram durante o exercício?
- Alguém se sentiu desconfortável? Porquê?
- Alguém assumiu o controlo?
- Houve algum conflito?
- O que fariam de diferente?
- Que técnicas utilizaram para encontrar as quatro palavras?
- O que aprenderam durante este exercício?

⁽⁹⁰⁾ Management Training Specialists, «Conflict Management Exercises and Activities To Use With Your Team», 2020.

FASE 3. NORMALIZAÇÃO

Torre de *marshmallow* e esparguete ⁽⁹¹⁾



45–60 minutos



5–100 participantes

OBJETIVO

Levar os membros da equipa a trabalhar em colaboração e obter perceções sobre o seu próprio papel na equipa

MATERIAIS

Um *kit* de desafio do *marshmallow* para cada equipa contendo os seguintes objetos:

- 20 palitos de esparguete. Certifique-se de que utiliza esparguete cru.
- Um metro de fita adesiva. Utilize fita adesiva normal. Coloque a fita adesiva na parte lateral da mesa, nas costas de uma cadeira ou numa parede próxima. Enrolar a fita no saco acaba por emaranhá-la.
- Um metro de fio. Inclua fio que seja fácil de partir com as mãos. Se o fio for grosso, coloque tesouras no seu kit.
- Um marshmallow. Utilize uma marca conhecida ou uma marca genérica de marshmallows. Estes devem ter aproximadamente o tamanho «normal», ou seja, cerca de 3,80 centímetros de largura e espessura. Evite marshmallows muito pequenos ou muito grandes e, de preferência, escolha marshmallows moles e não secos.
- Sacos de papel. Os sacos de papel de tamanho normalizado funcionam bem, bem como os envelopes resistentes de tamanho carta.

Os objetos devem ser colocados no saco de papel para simplificar a distribuição, ocultar o conteúdo e maximizar o elemento surpresa.

CERTIFIQUE-SE DE QUE TEM OS SEGUINTE OBJETOS PARA REALIZAR O DESAFIO:

- Fita métrica. Tenha disponível uma fita métrica retrátil para que possa medir a altura das estruturas após a conclusão do desafio.
- Aplicação ou cronómetro de contagem regressiva. O desafio do marshmallow deve ter a duração de 18 minutos, sendo 20 minutos muito tempo e 15 minutos pouco tempo. Pode utilizar um cronómetro, mas é melhor recorrer a um projetor de vídeo para exibir a contagem decrescente.

⁽⁹¹⁾ Wicked Problem Solving, «Running a Marshmallow Challenge is Easy!»; Ruth, A., «Five Team-Building Exercises That Increase Collaboration», Forbes, 2016.

- Um sistema de som para que haja música durante o desafio. Utilize uma lista de reprodução com exatamente 18 minutos de música. O desafio deve terminar ao mesmo tempo que finda a última música.

INSTRUÇÕES

Etapa 1. Forneça instruções claras.

- Peça às equipas para construírem a estrutura autónoma mais alta. A equipa vencedora será a que tiver a estrutura mais alta, medida desde o tampo da mesa até à parte superior do marshmallow, ou seja, a estrutura não pode estar suspensa de uma estrutura mais alta, como uma cadeira ou teto.
- A totalidade do marshmallow deve ficar na parte superior da estrutura. Cortar ou ingerir uma parte do marshmallow desqualifica a equipa.
- Pode utilizar-se a quantidade de objetos do kit desejada. A equipa pode utilizar a quantidade desejada dos 20 palitos de esparguete, bem como a quantidade desejada do fio ou da fita. A equipa não pode utilizar o saco de papel como parte da sua estrutura.
- Peça às equipas para partir o esparguete, o fio ou a fita. As equipas têm liberdade para partir o esparguete e cortar a fita e o fio para criar novas estruturas.
- O desafio tem a duração de 18 minutos. As equipas não podem segurar a estrutura quando o tempo terminar. As pessoas que tocarem ou segurarem a estrutura no final do exercício serão desclassificadas.
- Certifique-se de que todos compreendem as regras. Não se coíba de repetir as regras várias vezes. Repita-as pelo menos três vezes. Pergunte se alguém tem alguma dúvida antes de começar.

Etapa 2. Inicie o desafio.

Inicie a contagem regressiva e a música para assinalar o início do desafio.

- Circule pela sala. É incrível observar a evolução das estruturas e verificar os padrões de inovação que a maioria das equipas aplica.
- Recorde as equipas sobre o tempo. Indique o tempo remanescente, por exemplo, aos 12 minutos, aos 9 minutos (a meio), aos 7 minutos, aos 5 minutos, aos 3 minutos, aos 2 minutos, a 1 minuto e 30 segundos e uma contagem regressiva aos 10 segundos.
- Mencione como está a correr o trabalho das equipas. Informe o grupo sobre os progressos alcançados pelas equipas. Assinale cada vez que uma equipa termina a construção da estrutura. Tente que as equipas desenvolvam uma rivalidade amigável. Incentive as pessoas a olharem à sua volta. Não tenha receio em aumentar a energia e o interesse.
- Recorde às equipas que quem estiver a segurar a estrutura será desclassificado. No final, várias equipas sentir-se-ão muito tentadas a segurar a sua estrutura, normalmente porque o marshmallow que colocaram sobre a mesma pouco tempo antes está a provocar o seu colapso. A estrutura vencedora deve estar estável.

Etapa 3. Termine o desafio.

Quando o tempo terminar, peça a todos os presentes na sala que se sentem para observarem as estruturas. É provável que pouco mais de metade das equipas tenha estruturas de pé.

- Meça as estruturas. Desde a estrutura mais baixa à mais alta, meça e indique as alturas. Se estiver a documentar o desafio, peça a alguém que registe as alturas.
- Revele a equipa vencedora. Certifique-se de que os membros da equipa vencedora recebem uma ovação de pé e um prémio (se houver algum).

Etapa 4. Avaliação.

Discuta o exercício e a estratégia e faça perguntas complementares, como as seguintes:

- Quem foi o líder?
- Teria cumprido a tarefa sem um líder?
- Os membros da equipa foram úteis?
- As ideias de todos foram bem aceites?
- De que forma o limite de tempo teve impacto na equipa?
- O que poderia ter feito de diferente?
- A sua equipa celebrou as pequenas vitórias?

FASE 4. DESEMPENHO**Sessão de chuva de ideias bem-sucedida** ⁽⁹²⁾

30–120 minutos



2–10 participantes

OBJETIVO

Gerar muitas ideias criativas para concretizar um objetivo específico.

INSTRUÇÕES**Etapa 1.** Escolha o local certo.

Individualmente ou em grupo, não é aconselhável realizar uma sessão de chuva de ideias na secretária habitual da pessoa ou no escritório habitual da equipa. Realize a sessão num local diferente, mais propenso a despertar novos modos de pensamento.

⁽⁹²⁾ Leadership Girl, «No Ideas? 11 Steps to Organizing a Successful Brainstorming Session», 2017.

Etapa 2. Crie o ambiente certo.

Tente criar um ambiente informal para a equipa. Pondere levar para o local da sessão refeições ligeiras e, durante a sessão, pôr um pouco de música. Certifique-se de que o local está bem iluminado. Tenha todos os recursos ou instrumentos de que precisa ao seu alcance. Lembre-se de levar comidas e bebidas para evitar que as pessoas se distraiam ao deslocarem-se à cozinha.

Etapa 3. Pense em estratégias de chuva de ideias.

Pode criar o ambiente perfeito, mas, por vezes, é necessário que exista um pouco de estrutura para fomentar novos pensamentos. Por exemplo, tente refletir sobre o oposto do que está a tentar alcançar ou imagine que não há restrições em termos de orçamento ou de recursos ou formule o máximo de perguntas que puder sobre o seu tema e procure dar-lhes depois uma resposta (representação gráfica de ideias).

Etapa 4. Prepare o seu grupo.

Prepare as informações para a sua equipa. Forneça apenas informações suficientes para inspirar os membros da equipa, mas não demasiadas. Se escolher membros da equipa que partilham as mesmas ideias, não obterá muitas ideias criativas. Forme um grupo diversificado de pessoas de diferentes departamentos ou domínios. Um grupo diverso terá inevitavelmente vários estilos de pensamento.

Etapa 5. Estabeleça regras de base.

Para que o debate prossiga de forma harmoniosa, deve estabelecer algumas regras de base no início e aplicá-las durante toda a sessão de chuva de ideias. Recorde à sua equipa que o objetivo da sessão não é competir por ideias, mas sim encontrar uma solução para um problema. Indique aos membros da equipa que devem levantar a mão antes de falar ou de interromper alguém, para assegurar uma comunicação harmoniosa.

Etapa 6. Oriente o debate.

Quando todos os membros da equipa tiverem partilhado as suas ideias, inicie o debate de grupo. Desta forma, permite à sua equipa desenvolver as ideias de outras pessoas e encontrar novas soluções. Incentive todos a [contribuir para o debate](#). Certifique-se de que desencoraja quaisquer formas de crítica — o objetivo da sessão de chuva de ideias é impulsionar a criatividade, e a crítica não contribui para esse fim. Lembre-se de que o seu papel é apoiar a equipa, pelo que não deve partilhar as suas ideias constantemente. Oriente o debate centrando-se numa ideia de cada vez e reorientando os membros da sua equipa quando estes se distraírem. Faça também intervalos para ajudar os membros da sua equipa a manterem a concentração.

Etapa 7. Reserve tempo.

Embora uma sessão de chuva de ideias aberta possa ser contraproducente, evite colocar-se sob muita pressão em termos de tempo no que diz respeito ao pensamento criativo. Não só pretende eliminar o stress que uma restrição de tempo pode criar, como também pretende reservar tempo para que a mente vagueie.

Etapa 8. Recolha as ideias antes de realizar a sua sessão. Planeie de que forma pretende recolher as ideias que formulou.

Etapa 9. Planeie o acompanhamento.

Uma sessão de chuva de ideias só é útil se houver uma forma de pôr as ideias em ação. Antes de dar início à sessão, decida sobre os objetivos e certifique-se de que estes são concretizados até ao final da mesma. Assegure-se de que comunica como proceder. Tal poderá consistir em investigação complementar sobre várias das suas ideias, na aplicação de uma delas ou em planos para sessões de chuva de ideias a realizar posteriormente.

FASE 5. DISSOLUÇÃO/TRANSFORMAÇÃO

Festa americana



120–180 minutos



5–30 participantes

OBJETIVO

Comemorar os êxitos alcançados pela equipa.

MATERIAIS

Folha de presença da festa americana.

Cartões de agradecimento ou um presente para cada membro da equipa.

INSTRUÇÕES

Etapa 1. Agende uma data e hora para a festa americana.

Etapa 2. Envie um convite juntamente com a folha de presença.

Utilize as seguintes instruções:

- Traga comida que seja fácil de transportar.
- Prepare porções pequenas.
- Coloque a comida em recipientes prontos para servir.

- Traga utensílios.
- Se puder, traga um prato pronto a servir.
- Informe-se sobre as restrições alimentares.
- Certifique-se de que coloca rótulos na sua comida.

Etapa 4. Elabore uma lista das pessoas que podem e estão dispostas a ajudar nos preparativos.

Etapa 5. Desfrute da festa americana.

Etapa 6. Reserve um momento para agradecer à sua equipa utilizando a **sigla AIR (ação, impacto e recompensa)**.

Ação

Comece por descrever em linhas gerais a ação da equipa. Pode tratar-se de um aspeto finito e específico, como elaborar um relatório, ou um comportamento contínuo que trouxe benefícios a longo prazo. Refira pormenores para mostrar realmente que reparou no trabalho da equipa.

Impacto

Em seguida, descreva o impacto da ação. Esta descrição fará a equipa sentir-se fortalecida e merecedora.

Recompensa

Por último, termine com uma nota de recompensa. Esta recompensa pode assumir a forma de um cartão com uma nota pessoal destinado a cada membro da equipa ou outros gestos de agradecimento.

EXEMPLO DE UMA FOLHA DE PRESENÇA DA FESTA AMERICANA

FOLHA DE PRESENÇA DA FESTA AMERICANA			
N.º	Nome	Prato/objeto	Notas
		Aperitivos/acompanhamentos (por exemplo, canapés, molhos, asas, enrolados)	
		Pratos principais (por exemplo, saladas, refeições individuais)	
		Bebidas/gelo (por exemplo, bebidas não alcoólicas quentes/frias)	
		Sobremesas (por exemplo, especialidades locais)	
		Outros objetos (por exemplo, pratos, copos, utensílios, decorações, toalhas de mesa, guardanapos)	

Exemplos de mensagens de agradecimento para a sua equipa ⁽⁹³⁾:

- «Parabéns por todo o trabalho árduo e pensamento positivo. Conseguiram elevar o trabalho em equipa a um novo patamar. Obrigado/a a todos!»
- «Obrigado/a por lidar com os clientes em nome da equipa! Sabia que não estava errado/a em confiar plenamente em si! É bom saber que faz parte da minha equipa!»
- «Não tenho palavras para elogiar as suas ações. O seu trabalho corresponde sempre às minhas expectativas. Obrigado/a a todos os membros da minha equipa.»
- «Somos os melhores no que fazemos porque temos os melhores trabalhadores. Obrigado/a pela vossa dedicação e trabalho árduo.»
- «Merece todo o apreço do mundo pelo seu excelente trabalho. Parabéns pela sua fantástica conquista. Temos orgulho em si.»

⁽⁹³⁾ Tough Nickel, «42 Thoughtful Work Appreciation Messages and Notes for Employees»; WishesMSG, «125 Thank You and Congratulations Messages for Team».

ANEXO 8. LISTA DE VERIFICAÇÃO DE INCIDENTES CRÍTICOS

Critérios de referência de qualidade. As autoridades, especialmente os gestores e os chefes de equipa, podem utilizar os critérios de referência de qualidade propostos para verificarem de que forma os seus programas estão aptos a responder aos incidentes críticos sempre que estes possam ocorrer. A existência deste mecanismo, conforme descrito em pormenor abaixo, permitirá um acompanhamento informado e atempado quando ocorre um incidente.

1. ATIVIDADES DE PREPARAÇÃO		
Ação	Explicação	Estado (assinalar)
As autoridades definem o papel dos serviços de apoio interno e externo em caso de ocorrência de um incidente crítico e o âmbito das situações em que pode (e não pode) ser prestado apoio interno/externo e informam todas as partes interessadas relevantes (gestores, equipa)	Esta ação abrangerá o tipo/finalidade/papel do apoio interno/externo prestado e as categorias de pessoal ⁽⁹⁴⁾	Não iniciada Em curso Concluída
As autoridades decidem se a(s) pessoa(s) que presta(m) apoio interno também tem/têm um papel consultivo (conselheiro)	O apoio interno pode incluir recomendações aos gestores dos quadros intermédios relativas à gestão de incidentes críticos e formas de evitar outros incidentes (apoio na realização de avaliações, acompanhamento, avaliação de situações)	Não iniciada Em curso Concluída
A autoridade define se o apoio interno é uma tarefa que deve ser executada por um membro da equipa ou se a prestação de apoio interno deve ser repartida entre um grupo de vários colegas	Esta ação depende da dimensão da equipa e de outros fatores presentes na organização. Se houver uma equipa constituída por vários colegas, deve existir um coordenador para definir quem é responsável por determinada pessoa afetada	Não iniciada Em curso Concluída
As vantagens do apoio interno são analisadas e avaliadas em comparação com o apoio externo	Para muitos incidentes críticos, o apoio interno, quando prestado atempadamente, pode ser suficiente e o encaminhamento externo pode não ser necessário. Tal também depende, em certa medida, do tipo de incidente. Se for necessário acompanhamento médico, deve efetuar-se sempre o encaminhamento. O pessoal pode responder imediatamente e não necessita de muitas explicações sobre os fatores circundantes, os quais nem sempre são claros e fáceis de explicar aos profissionais externos. O apoio interno pode responder respeitando os princípios da ajuda de primeira linha	Não iniciada Em curso Concluída

⁽⁹⁴⁾ Reconhecer o impacto emocional dos incidentes e prestar apoio psicossocial de primeira linha. Escutar, reconhecer os sentimentos da pessoa e fornecer informações psicossociais (reações normais a um evento anormal). Esta prestação de apoio é sistemática/organizada. Acompanhar a pessoa afetada para avaliar e debater as alterações quanto aos sinais de stress nos dias e semanas após a ocorrência de um incidente crítico. Se necessário, disponibilizar-se para encaminhar a pessoa para o apoio externo/profissional e reconhecer os limites do apoio psicossocial de primeira linha que pode ser prestado internamente. Âmbito: determinar a que situações e a que pessoas envolvidas (incluindo voluntários, subcontratantes, formandos) é aplicável a prestação de apoio interno/externo e a que situações não é aplicável.

2. INFORMAÇÃO

Ação	Explicação	Estado (assinalar)
Os protocolos (por exemplo, os PON) são estabelecidos e comunicados ao pessoal relevante com vista à gestão dos incidentes críticos	Os PON devem estar disponíveis tanto para a direção como para os trabalhadores. Devem formular-se claramente as medidas a tomar em caso de ocorrência de incidentes críticos. Devem definir-se claramente as responsabilidades de cada entidade de apoio (gestor dos quadros intermédios, departamento de segurança/proteção, departamento de RH e trabalhador afetado) para assegurar a responsabilização. Os PON devem incluir um mecanismo de comunicação simples e fornecer também informações sobre como adaptar o processo aos procedimentos locais em caso de destacamento. Os procedimentos relevantes já estabelecidos devem ser considerados e, sempre que possível, coordenados entre si	Não iniciada Em curso Concluída
Todos os membros do pessoal são informados sobre os protocolos em vigor (incidentes críticos e outras medidas de segurança e proteção)	Os mecanismos de apoio existentes e os PON devem ser aplicáveis a todas as pessoas em situação de necessidade. Nas situações em que as autoridades trabalham com peritos externos e/ou com pessoal destacado, o pessoal deve ser informado sobre os aspetos comuns em termos de protocolos e compreender as diferenças de tais protocolos	Não iniciada Em curso Concluída
São fornecidas informações e atualizações regulares sobre os serviços de apoio disponíveis (incidentes críticos e outros incidentes de segurança/proteção)	As autoridades são incentivadas a fornecer atualizações sobre os mecanismos de apoio existentes: <ul style="list-style-type: none"> — por comunicação via correio eletrónico — em sessões de informação — durante as reuniões pessoais — através de outros canais relevantes pelo menos uma vez por ano 	Não iniciada Em curso Concluída
A direção e os gestores estão habilitados a recorrer aos protocolos implementados, nomeadamente os conhecimentos sobre os procedimentos relativos à COVID-19 e de evacuação	As listas de verificação relativas à gestão de incidentes críticos, os planos de evacuação, etc. devem ser elaborados em conjunto, sempre que possível, por peritos em matéria de segurança e proteção afetos às operações no terreno para assegurar a viabilidade e a integração das especificidades locais	Não iniciada Em curso Concluída

3. COORDENAÇÃO

Ação	Explicação	Estado (assinalar)
A autoridade define quem é responsável pela prestação de ajuda prática e pela coordenação com as outras pessoas encarregadas do acompanhamento de um incidente	A ajuda prática e o aspeto de coordenação, bem como o apoio psicossocial, podem ser prestados pela mesma pessoa ou por pessoas diferentes ⁽⁹⁵⁾	Não iniciada Em curso Concluída
As autoridades escolhem a(s) pessoa(s) focal/ais relevante(s) ⁽⁹⁶⁾ para acompanhar o membro do pessoal que sofreu um incidente crítico	O gestor dos quadros intermédios, caso não seja a pessoa responsável, deve escolher um membro do pessoal relevante para acompanhar o trabalhador afetado. Após a ocorrência de um incidente crítico, o membro do pessoal afetado corre o risco de sofrer um novo trauma ao ser abordado por vários colegas de diferentes departamentos (pessoal de saúde, pessoal de RH, gestores dos quadros intermédios, agentes de segurança e proteção, etc.) para partilhar pormenores sobre o incidente para efeitos de tratamento. Por conseguinte, recomenda-se uma resposta coordenada dada através de uma pessoa ou, no máximo, através de duas pessoas escolhidas, tendo em conta o género e a experiência	Não iniciada Em curso Concluída

⁽⁹⁵⁾ A ajuda prática abrange inúmeros aspetos. Estes aspetos incluem ajudar na preparação da narrativa dos eventos, dar uma resposta coordenada a vários serviços, preencher formulários com as informações necessárias, encaminhamentos para o apoio psicológico/médico/autoridade policial e viabilizar o contacto com o responsável a contactar em caso de emergência. O gestor pode estar encarregado de alguns destes aspetos. O fluxo de trabalho e as responsabilidades devem ser claramente definidos e coordenados.

⁽⁹⁶⁾ Tal pode ser apoio interno prestado por uma pessoa (por exemplo, um conselheiro do pessoal) ou por uma equipa estabelecida. Ver secção 3.3.2, «Prestação de apoio colegial após a ocorrência de um incidente crítico», e secção 3.3.3, «Equipa integrada de incidentes». Ver, no anexo 9, «Prestação de apoio interno em caso de incidentes críticos», exemplos de uma equipa de gestão do stress e iniciativas de prestação de apoio colegial. A prestação de apoio externo pode ser uma opção adicional.

A pessoa escolhida para responder aos incidentes tem conhecimento do(s) protocolo(s) pertinente(s) relativo(s) aos incidentes críticos e estabelece contacto com os outros membros do pessoal relevantes para assegurar a prestação de apoio médico/psicológico (ou outro tipo de apoio) atempadamente	A pessoa focal apoiará o membro do pessoal afetado no preenchimento das informações necessárias, no encaminhamento para o apoio psicológico/médico ou para a autoridade policial e pode ser-lhe solicitado que efetue uma comunicação telefónica para o responsável a contactar em caso de emergência indicado pelo trabalhador	Não iniciada Em curso Concluída
As partes interessadas relevantes (serviços médicos, bem-estar e segurança do pessoal) têm um sistema de coordenação/ /encaminhamento implementado (incluindo o número de contacto) para responder de forma abrangente às necessidades da pessoa afetada	A coordenação clara reduz o risco de atrasos ou de sobreposições na prestação de serviços e novos traumas	Não iniciada Em curso Concluída
Deve ser dada ao trabalhador afetado a possibilidade de escolher, sempre que possível, a pessoa que prestará o apoio adicional	Esta opção é especialmente relevante quando o incidente crítico diz respeito à violência sexual e a pessoa focal responsável partilha o mesmo género do autor do crime e/ou a pessoa focal para o bem-estar do pessoal cometeu a violação	Não iniciada Em curso Concluída

4. DOCUMENTAÇÃO

Ação	Explicação	Estado (assinalar)
Está disponível um formato de relatório normalizado para os incidentes críticos que consta dos PON	O formulário constante dos PON para fins de apoio da documentação deve ser consistente em todos os países de operações, para permitir à direção identificar as tendências e prestar apoio consistente, mas também específico, aos agentes de primeira linha	Não iniciada Em curso Concluída
É elaborado um relatório de informações críticas, partilhado com os intervenientes relevantes, nomeadamente com a autoridade policial, quando aplicável (tendo em conta o respeito pela confidencialidade da vítima)	O trabalhador afetado deve ser ajudado pelo pessoal de apoio na elaboração de uma narrativa dos eventos (por exemplo, conselheiro/psicólogo/médico), que será partilhada com a direção para tratamento posterior	Não iniciada Em curso Concluída
Dependendo das circunstâncias, são recolhidas informações suplementares sobre o incidente crítico, por exemplo, se estiverem envolvidas mais pessoas neste incidente (outro colega/um requerente), e incluídas no relatório de incidente para tratamento posterior	Nos casos em que esteja envolvida uma segunda e/ou uma terceira pessoa. Por exemplo, quando um requerente ameaça lesar outras pessoas ou tenta cometer suicídio. Após receber cuidados médicos/físicos e, se for caso disso, avaliado, deve ser facultada ao requerente a oportunidade, uma vez estável, de partilhar o seu ponto de vista sobre o incidente	Não iniciada Em curso Concluída

5. APOIO DIRETO

Ação	Explicação	Estado (assinalar)
As autoridades ou outros gabinetes relevantes asseguram a disponibilidade de kits de profilaxia pós-exposição nos seus gabinetes locais e têm um contacto de encaminhamento relevante disponível para a avaliação dos casos de violência sexual	Os kits de profilaxia pós-exposição devem estar disponíveis nas instalações do gabinete onde não existam instalações médicas próximas que possam fornecer este serviço (por exemplo, nas ilhas gregas)	Não iniciada Em curso Concluída
Em caso de violência sexual (por exemplo, violação) contra um membro do pessoal, deve proceder-se a um encaminhamento imediato da pessoa afetada para os serviços médicos para a administração de um kit de profilaxia pós-exposição	O kit de profilaxia pós-exposição deve ser administrado no prazo de 72 horas após a ocorrência do incidente. Devem ser disponibilizados outros medicamentos relevantes (por exemplo, pílula do dia seguinte)	Não iniciada Em curso Concluída

É disponibilizado apoio psicológico imediato à pessoa afetada	Este apoio não só está disponível para os sobreviventes de violência sexual, como também abrange todos os incidentes críticos sofridos pelos agentes de primeira linha. Sempre que possível, estes serviços psicológicos são prestados a nível local e presencialmente ou através de sessões em linha. É aconselhável ter um grupo de profissionais (sob a forma de uma lista de contactos) a escolher pelo pessoal afetado. Aquando da elaboração de uma lista de profissionais, deve prestar-se atenção: <ul style="list-style-type: none"> — à disponibilidade das várias línguas oficiais da UE — aos serviços prestados pelos profissionais com experiência no domínio do apoio a incidentes críticos — ao leque de géneros/idades dos prestadores de serviços — à diversidade de origens culturais/religiosas dos prestadores de serviços Existe um memorando de entendimento acordado com os profissionais constantes da lista de que os serviços prestados não deverão ser pagos pela pessoa afetada, mas pelo seu seguro de doença/autoridade/outro ⁽⁹⁷⁾	Não iniciada Em curso Concluída
É disponibilizado apoio médico imediato ao trabalhador afetado	Este apoio não só está disponível para os sobreviventes de violência sexual, como também abrange todos os incidentes críticos sofridos pelos agentes de primeira linha. Existe um memorando de entendimento acordado com os profissionais constantes da lista que indica que os serviços prestados não devem ser pagos pela pessoa afetada, mas pelo seu seguro de doença/autoridade/outro	Não iniciada Em curso Concluída
A pessoa afetada é informada dos seus direitos, designadamente no que diz respeito à partilha de informação sensível	É importante ter em conta o respeito pela confidencialidade das informações partilhadas pelo trabalhador afetado. Alguns trabalhadores podem não querer que os seus colegas saibam pelo que passaram ou os serviços que lhes estão a ser prestados	Não iniciada Em curso Concluída
Estão disponíveis apoio de aconselhamento psicológico a longo prazo para o pessoal afetado e faltas por motivo de nojo, quando aplicáveis e considerados necessários pelos profissionais	Dependendo do incidente, pode ser aconselhável proceder-se a um acompanhamento a longo prazo para assegurar que o trabalhador está a lidar com o incidente crítico de uma forma saudável	Não iniciada Em curso Concluída
Em alguns casos, a retoma das funções após a ocorrência de um incidente crítico só pode ser recomendada se tiver sido apresentada uma declaração de um profissional (médico/psicólogo)	Por vezes, as pessoas afetadas podem não se aperceber que é importante fazer uma pausa mais longa ou mudar de local em consequência do trauma sofrido após a ocorrência de um incidente crítico. Por conseguinte, pode ser aconselhável ter um especialista envolvido que apoie o processo de tomada de decisões sobre se o membro do pessoal está apto para retomar as suas funções. A participação da pessoa afetada no processo de tomada de decisões é uma boa prática para garantir a transparência e para demonstrar a importância que é dada aos interesses superiores da pessoa afetada	Não iniciada Em curso Concluída
Se outra pessoa for afetada durante a ocorrência de um incidente crítico (por exemplo, uma testemunha do incidente ou o requerente que está no centro do incidente por ter tentado cometer suicídio), a pessoa focal responsável assegura que são prestados cuidados médicos e/ou psicológicos (aos membros do pessoal e aos requerentes)	Dependendo do resultado de uma avaliação, pode ser necessário adotar outras medidas de acompanhamento relativamente aos exames médicos/psicológicos, mudança de local/instalações, etc.	Não iniciada Em curso Concluída

⁽⁹⁷⁾ O apoio interno inclui vários aspetos. Nem sempre é necessário encaminhar os membros do pessoal afetados para um profissional externo se estiver disponível apoio interno (por exemplo, equipa de gestão do stress para a prestação de apoio colegial, equipa de incidentes, pessoa focal, apoio prestado pelos pares, psicólogo). No entanto, se a pessoa não conseguir lidar com o impacto do incidente, deve recorrer-se a um profissional externo. Por vezes, os membros do pessoal afetados sentem-se inicialmente mais seguros com um colega, uma vez que este conhece as circunstâncias e o ambiente de trabalho e não necessita de muitas explicações. O apoio externo é prestado por um profissional (psicólogo, psicoterapeuta) e também pode ser proposto se a pessoa afetada preferir que o apoio não seja prestado por um colega. É importante proceder ao encaminhamento para um profissional se a pessoa afetada ainda apresentar sinais de impacto psicológico várias semanas (recomenda-se quatro semanas) após a ocorrência do incidente, o que pode indicar sinais de perturbação de stress pós-traumático. Tal pode ser avaliado por um profissional de saúde/psicólogo ou por um membro que preste apoio interno.

São fornecidas sessões de apoio colegial/pelos pares/supervisão educacional centrada nos gestores	Durante estas sessões trimestrais, é disponibilizada uma plataforma aos gestores para debaterem a sua resposta aos incidentes críticos ou a gestão dos mesmos sob a sua responsabilidade, para aprenderem uns com os outros sob a forma de uma troca de desafios e partilha de boas práticas	Não iniciada Em curso Concluída
6. REFORÇO DE CAPACIDADES		
Ação	Explicação	Estado (assinalar)
As autoridades/EASO ministram formação básica sobre os PON e os mecanismos de comunicação em vigor a todos os gestores/ coordenadores e agentes de primeira linha, bem como ao pessoal destacado	Estas sessões de formação podem ser realizadas em coordenação com: — o departamento de RH — os conselheiros do pessoal ou semelhantes — os agentes de segurança e proteção, quando aplicável	Não iniciada Em curso Concluída
É ministrada regularmente formação no domínio da gestão básica de traumas aos gestores e a outro pessoal relevante	Todos os gestores dos quadros intermédios têm a oportunidade de ser sensibilizados para o impacto do trauma no pessoal, o que é importante para facilitar uma resposta adequada, atempada e empática	Não iniciada Em curso Concluída
As autoridades ministram um curso de formação ao pessoal encarregado da prestação do apoio interno ⁽⁹⁸⁾	Duração recomendada: Três dias Opção: Cursos de aperfeiçoamento periódicos e complementares (a nível interno) para manter os conhecimentos e as competências Formador: Tem qualificações no domínio do apoio entre pares/interno e dos efeitos dos incidentes críticos	Não iniciada Em curso Concluída
Sempre que possível, e dependendo do local do destacamento, são fornecidos exercícios de simulação pelos peritos em matéria de segurança/conselheiros do pessoal	O pessoal a destacar sente-se mais bem preparado para agir numa situação de ameaça real ao ser-lhe dada a oportunidade de executar exercícios práticos relacionados com a segurança e proteção [por exemplo, como agir quando um requerente ameaça um agente e como agir quando um(a) colega partilha que foi violado/a]	Não iniciada Em curso Concluída
As autoridades devem fornecer sessões de orientação regulares dirigidas aos gestores para melhorarem as suas competências de liderança e comunicação com as suas equipas (incluindo com as equipas no terreno)	Por vezes, existe uma falta de comunicação clara, regular e significativa entre os gestores e os agentes de primeira linha/peritos destacados. Por conseguinte, a compreensão e as chamadas de atenção dirigidas aos gestores sobre as necessidades dos agentes de primeira linha (agentes responsáveis pelos processos, agentes responsáveis pelo acolhimento, etc.), designadamente os agentes em exercício em ambientes perigosos, são importantes para uma liderança de elevada qualidade A comunicação regular e respeitosa (mediante reuniões de controlo, individualmente e em equipas) entre os gestores dos quadros intermédios e os seus membros do pessoal é crucial para criar um ambiente de trabalho produtivo	Não iniciada Em curso Concluída

EM RESUMO: FLUXO DE RESPOSTA

Medidas a adotar por um gestor e/ou por uma pessoa que preste apoio externo/interno.

A. Resposta imediata

- Chegue ao local do incidente o mais rapidamente possível, se não estiver já lá.
- Avalie a situação e os riscos adicionais.

⁽⁹⁸⁾ Ver capítulo 6, «Intervenções de reforço de capacidades». A duração recomendada da formação é de três dias e deve abranger componentes de primeiros socorros psicológicos. Além disso, devem realizar-se cursos de aperfeiçoamento periódicos (a nível interno) para manter os conhecimentos e as competências. O formador deve ter qualificações no domínio do apoio entre pares/interno e dos efeitos dos incidentes críticos.

- Atenue a situação (potencialmente com o apoio da segurança/autoridade policial, dependendo do incidente).
- Caso o impacto emocional seja grande, proponha à pessoa em causa que regresse a casa se assim o desejar, mas certifique-se de que a pessoa não fica sozinha em casa e que não regressa a casa sozinha.
- Se solicitado, dê logo à pessoa a oportunidade de falar, se assim o desejar.
- Pergunte à pessoa como se sente e se tem necessidades imediatas.
- Verifique se a pessoa compreende as suas perguntas.
- Se foram afetadas outras pessoas, encontre alguém para as apoiar e forneça-lhes informações estruturadas durante a recolha de informações logo após a ocorrência do incidente a fim de assegurar a transparência.
- Permita que a pessoa em causa informe os membros da sua família, se possível e se assim o desejar, ou forneça os contactos de emergência à pessoa focal se a pessoa em causa preferir não o fazer ela mesma.
- Em caso de lesões e de necessidade imediata de apoio médico/psicológico, preste assistência administrativa pronta (preenchendo formulários de seguros, encaminhando a pessoa para os cuidados de saúde física, etc.) e conforte a pessoa, informando-a de que os outros aspetos podem ser tratados numa fase posterior.
- Certifique-se de que a pessoa é acompanhada até à sua residência, por exemplo, se esta desejar permanecer em casa após um acidente.

B. Medidas de acompanhamento

- Avalie o impacto do incidente alguns dias depois da sua ocorrência.
- Reserve algum tempo para falar sobre o incidente com as pessoas em causa e com a equipa.
- Reserve algum tempo para avaliar de que forma a pessoa responsável tratou do incidente e tire partido dos ensinamentos retirados (reunião de recolha de informações operacional com as pessoas em causa, se possível) para melhorar o sistema em vigor.
- Preste atenção às reações fora do comum da pessoa afetada e, se necessário, proponha ajuda profissional.
- Continue a fornecer aos membros da equipa informações relacionadas com o incidente e sobre os desenvolvimentos ou as consequências conexas.

ANEXO 9. PRESTAÇÃO DE APOIO INTERNO EM CASO DE INCIDENTES CRÍTICOS

A. O CASO DA BÉLGICA

O texto que se segue foi adaptado das informações partilhadas pela Agência Federal para o Acolhimento de Requerentes de Asilo (Fedasil) e pode ser considerada uma boa prática. A presente secção descreve a organização do apoio prestado pela equipa de gestão do stress da Fedasil e por outros organismos e esclarece as respetivas responsabilidades de acompanhamento de um incidente através da prestação de apoio colegial.

EQUIPA DE GESTÃO DO STRESS

Após a ocorrência de um incidente grave, espera-se que cada centro de acolhimento e outros locais de trabalho prestem apoio ao pessoal.

Tal pode ser efetuado de duas formas:

- entrevistas individuais com colegas com formação neste domínio (ou seja, as equipas de gestão do stress),
- análise de grupo com a Cruz Vermelha.

Em ambos os casos, é possível encaminhar a pessoa para ajuda profissional externa.

Visão da equipa de gestão do stress

O pessoal dos centros é regularmente confrontado com incidentes relacionados com os residentes, o que pode ter impacto psicológico. A pessoa afetada por tais incidentes pode apresentar sintomas de stress a nível emocional e físico. Estas consequências são normais. Conhecer-las e aceitá-las pode ajudar na recuperação. A Fedasil sugere que o apoio das pessoas que rodeiam um membro do pessoal afetado pode ajudar a pessoa a lidar com o evento. As equipas de gestão do stress foram criadas para este efeito. A Fedasil reconhece ainda a importância de encaminhar alguns membros do pessoal para o apoio especializado, sempre que seja considerado do seu interesse superior.

No modelo Fedasil, os membros da equipa de gestão do stress são incumbidos de prestar apoio de primeira linha no processo de acolhimento. Em 2008, foram criadas as equipas de gestão do stress para prestarem apoio colegial ao pessoal afetado por um incidente crítico. O objetivo é, em primeiro lugar, reduzir o stress inicial causado pelos incidentes e, em segundo lugar, estimular os mecanismos de defesa normais. Os membros da equipa de gestão do stress são membros do pessoal voluntários selecionados e que adquiriram conhecimentos especializados suplementares através de formação específica. Esta formação é ministrada por formadores externos

especializados no domínio do apoio colegial, que também realizam sessões de supervisão educacional com a participação dos membros da equipa de gestão do stress três vezes por ano.

A lista abaixo fornece informações suplementares sobre a abordagem da Fedasil relativa às equipas de gestão do stress e de apoio colegial.

- **Ocorrência de um incidente durante a noite (das 20h00 às 8h00).** Em teoria, não é efetuada qualquer intervenção, a menos que um membro da equipa de gestão do stress esteja no local e não esteja envolvido no incidente. O pessoal de gestão é informado e desloca-se ao local ou telefona. Na manhã seguinte, o pessoal de gestão informa a equipa de gestão do stress.
- **Ocorrência de um incidente à noite ou nos fins de semana.** A intervenção da equipa de gestão do stress depende da disponibilidade dos membros. Não existindo disponibilidade para uma entrevista, é feita uma chamada para o primeiro contacto e agendada uma consulta que se realizará durante a semana.
- **O membro da equipa de gestão do stress está de férias ou doente.** Não é efetuada qualquer intervenção; será designado outro membro da equipa de gestão do stress para efetuar o acompanhamento. Se estiver em curso um acompanhamento, é importante ter o contacto dos membros da equipa de gestão do stress para assegurar a continuidade.
- **Equipa de gestão do stress em recuperação** (permanente, educador). Possível intervenção.
- **Chamada direta pelos colegas afetados.** A intervenção deve ocorrer durante o dia, salvo acordo expresso em contrário entre o membro da equipa de gestão do stress e o colega.
- **Ausência do colega afetado.** É fundamental que seja prestado apoio, independentemente do motivo da ausência (férias, doença, recuperação). A intervenção é realizada via telefone ou através da deslocação à residência com o seu consentimento. Se o colega afetado voltar à instalação de acolhimento, será realizada uma entrevista com a equipa de gestão do stress.

ONZE ETAPAS PARA ESTABELECEER APOIO COLEGIAL NO ÂMBITO DOS INCIDENTES CRÍTICOS

Etapa 1. Para estabelecer apoio colegial, é selecionado um grupo de peritos na autoridade (enquanto voluntários), de serviços/departamentos diferentes, mas relevantes, para definir o regime de apoio colegial. Na próxima etapa, são definidas e descritas resumidamente num documento as intervenções deste grupo. Os temas abordados por este grupo podem ser mais vastos, nomeadamente o registo de incidentes críticos, a forma de gerir crises desencadeadas pelos incidentes, sessões de formação sobre como lidar com comportamentos agressivos e cumprir o código de conduta durante tais incidentes.

O grupo de trabalho deve acordar nos seguintes pontos:

- Onde operar (trabalhar num ou mais locais).
- Se prestará apoio aos colegas diretos ou às pessoas subordinadas aos gestores dos quadros intermédios (para garantir uma abordagem neutra, tanto quanto possível).
- Número de pessoas disponíveis para prestar este apoio (recomendam-se cinco pessoas).
- Fácil acesso ao apoio prestado pela equipa. O pessoal deve estar informado dos números de telefone dos membros. Devem ser concertados acordos claros no âmbito da equipa sob a responsabilidade do coordenador da equipa (se aplicável).
- Tempo. Os membros terão de envidar os melhores esforços para iniciar a prestação de apoio o mais rapidamente possível e no prazo de 24 horas após a ocorrência de um incidente. Se tal não puder ser assegurado, pode efetuar-se um contacto rápido inicial para agendar uma reunião posterior.
- Envolvimento dos membros da equipa. Sempre que um membro da equipa de apoio colegial estiver envolvido num incidente crítico, não será considerado como estando «ativo» para prestar apoio.
- Remuneração. As intervenções são consideradas tempo de trabalho e são remuneradas se necessário (horas extraordinárias).
- Despesas. As despesas incorridas (viagens e comunicações telefónicas) são reembolsadas em conformidade com os contratos existentes.

Etapa 2. É claro para todos os colegas o que o apoio colegial abrange (um incidente crítico) ou não (por exemplo, analisar os problemas privados de um membro do pessoal).

Etapa 3. Chegar a acordo sobre quem pode usufruir do apoio colegial (todos os trabalhadores, voluntários, subcontratantes, formandos, etc.).

Etapa 4. Chegar a acordo sobre quando deve ser prestado o apoio colegial (o mais tardar 48 horas após a ocorrência de um incidente).

Etapa 5. A pessoa focal deve comunicar o evento à direção.

Etapa 6. Os membros da equipa prestam cuidados concretos e diretos. Deslocam-se ao local ou efetuam uma comunicação telefónica para o pessoal em causa, recolhem informações sobre o incidente e sobre as condições das pessoas afetadas, inquirem sobre as suas necessidades e averigam de que forma estas podem ser satisfeitas, transmitem informações relevantes sobre o incidente à vítima e propõem medidas de acompanhamento.

Etapa 7. Prestar aconselhamento sobre como lidar com os incidentes críticos e os eventos potencialmente traumáticos e ajudar a pessoa a identificar recursos pessoais para lidar com o evento.

Etapa 8. Consagrar atenção às potenciais consequências mais vastas do incidente [por exemplo, a ausência do membro do pessoal afetado e o impacto no seu trabalho, o impacto na equipa (e potencialmente nos residentes envolvidos)].

Etapa 9. Se necessário, encaminhar o membro do pessoal para ajuda profissional e reconhecer os limites do apoio de primeira linha.

Etapa 10. O apoio pode ser ativado pela equipa de apoio colegial, pela pessoa afetada ou por outros membros do pessoal.

Etapa 11. O apoio é prestado, no mínimo, três vezes. O primeiro é uma conversa no prazo de 48 horas, o segundo é uma conversa no prazo de duas semanas e o terceiro é uma conversa no prazo de quatro a seis semanas. Este calendário é flexível em função das reações emocionais.

Considerações de confidencialidade

No máximo, a direção é informada de que uma intervenção está em curso. A exceção é a comunicação de uma infração penal, caso em que um dos membros da equipa de apoio colegial apresentará ao gestor um resumo das informações importantes.

Apoio individual/apoio coletivo

O apoio pode ser proposto no âmbito do grupo, para vários colegas envolvidos num incidente crítico. Tal diz respeito à recolha de informações sobre os aspetos emocionais e coletivos a efetuar por pessoas externas com a devida formação sobre este tipo de reunião.

Recrutamento de novos membros

O cargo está aberto ao pessoal de todas as funções e qualificações, exceto as funções de coordenação ou gestão (por exemplo, de uma instalação de acolhimento). Recomenda-se experiência no domínio do asilo e, em especial, com requerentes de proteção internacional.

Perfil

Um trabalhador jovem e recém-contratado que ainda não esteja familiarizado com as características da função terá grandes dificuldades em conquistar a confiança dos colegas. As competências sociais, como escutar com empatia e compaixão, a sensibilidade, a atenção aos sinais de stress e a autenticidade, são importantes. Entre outros critérios importantes contam-se ser proativo em propor apoio emocional aos colegas afetados emocionalmente, conseguir reformular as suas palavras com clareza, ser capaz de prestar aconselhamento e saber lidar com informações confidenciais de forma discreta. Ao trabalhar com outros membros da equipa de gestão do stress e com a direção, a lealdade e o espírito de cooperação também são importantes, uma vez que são aceites e considerados de confiança pelos outros colegas. Caso um membro enfrente dificuldades pessoais que causem stress agudo ou crónico, é aconselhável que este converse sobre estas dificuldades com o diretor e/ou com o coordenador de apoio colegial e se afaste temporariamente desta função ⁽⁹⁹⁾.

⁽⁹⁹⁾ O processo de seleção envolve três etapas: 1) para um novo centro, são fornecidas informações ao pessoal sobre o processo e a função, de preferência durante uma reunião; 2) partilha de informações ao público sobre a procura de candidatos, podendo o diretor/coordenador incentivar potenciais colegas que tenham as competências necessárias para desempenhar esta função; 3) é realizada uma entrevista para avaliar as competências de base e a motivação, encabeçada pelo diretor do centro e pelo coordenador do apoio colegial.

CÓDIGO DEONTOLÓGICO DA EQUIPA DE GESTÃO DO STRESS

O exemplo apresentado a seguir foi adaptado do código deontológico da equipa de gestão do stress utilizado pela Fedasil. As afirmações indicadas abaixo devem ser assinadas pelo pessoal relevante para efeitos de responsabilização.

No que diz respeito às atividades que realizei a título voluntário enquanto trabalhador da equipa de gestão do stress, declaro que concordo com o seguinte:

- respeito a confidencialidade das informações que me foram confiadas no âmbito da minha atribuição, o meu apoio é prestado de forma discreta, cortês e sensível,
- centro-me estritamente na missão que me foi confiada, sem exceção,
- se uma pessoa me pedir informações ou me informar de um problema que não esteja diretamente relacionado com a minha missão e capacidades, encaminharei o caso para a pessoa competente,
- quando recebo quaisquer contactos dos meios de comunicação social, encaminho-os para a pessoa responsável da minha autoridade (por exemplo, os administradores do centro, o departamento da comunicação na sede),
- assumo um ponto de vista neutro, não discrimino e não julgo, sem exceção,
- assumirei uma abordagem sensível às questões de género, utilizarei uma linguagem adequada e protegerei os colegas aos quais devo prestar apoio.

Data/assinatura: _____

B. O CASO DOS PAÍSES BAIXOS

CRIAR UMA EQUIPA INTEGRADA DE INCIDENTES EM RESPOSTA AOS INCIDENTES CRÍTICOS

O texto subsequente descreve o processo seguido (e o texto original partilhado) pela COA aquando da criação da sua equipa de incidentes no âmbito conjunto da organização [*ketenbreed calamiteitenteam* (KCT)].

Protocolo relativo ao processo da equipa integrada de incidentes (KCT) — versão revista de 16 de janeiro de 2018.

Introdução. Desde há algum tempo que se dedica atenção aos incidentes que ocorrem na cadeia de imigração, como os decorrentes de problemas psicológicos, de perturbações graves da ordem pública, da paz e da segurança, das greves de fome e sede, do suicídio, das tentativas de suicídio e das ameaças de suicídio por parte de cidadãos estrangeiros.

Em 22 de outubro de 2012, foi aprovado o memorando relativo à criação de uma KCT. Foi acordado que os parceiros da cadeia, nomeadamente a Agência Central para o Acolhimento de Requerentes de Asilo (COA), o Serviço de Imigração e Naturalização [Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND)], o Serviço de Repatriamentos e Partidas [Dienst Terugkeer en Vertrek (DT&V)] e o Serviço dos Estabelecimentos de Detenção [Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI)], devem informar diretamente a KCT sobre os incidentes, independentemente do nível de intensidade, por forma a não serem prejudicadas quaisquer medidas adotadas em virtude da falta de transmissão de informações adequada.

Este protocolo contém acordos no domínio do conjunto da cadeia sobre como os parceiros presentes na cadeia de imigração comunicam informações entre si sobre os incidentes e, sempre que necessário, cooperam entre si.

Cadeia de imigração. A cadeia de imigração de menor dimensão é constituída pelo IND, pela COA e pelo DT&V. Cada organização tem as suas próprias responsabilidades e poderes no que respeita à aplicação da política para os cidadãos estrangeiros sob a responsabilidade do secretário de estado da Justiça e Segurança. Cada organização cumpre as suas funções de forma independente, mas consultando e recorrendo aos parceiros da cadeia. O DJI cumpre funções especiais em todo o processo. A KCT coopera com o DJI se um cidadão estrangeiro permanecer num centro de instalação temporária ou for admitido no Centro Judiciário de Cuidados Somáticos [Justitieel Centrum voor Somatische Zorg (JCvSZ)], em Scheveningen.

A KCT é responsável perante o cliente, a Direção-Geral dos Negócios Estrangeiros, por intermédio do presidente do Subconselho de Asilo.

COORDENAÇÃO DE INCIDENTES NO ÂMBITO DA CADEIA

O conceito de incidentes

Todas as organizações presentes na cadeia de imigração podem ter de lidar com incidentes. Entende-se por «incidente» qualquer situação em que um ato de um cidadão estrangeiro, ou a ameaça do mesmo, constitui ou pode constituir um perigo para o próprio e/ou para outros.

Dadas as várias formas que o incidente pode assumir, não é possível definir o que deve ser considerado exatamente um incidente neste contexto. A aplicação da política para os cidadãos estrangeiros, da qual faz parte integrante a rejeição dos pedidos de proteção internacional e o regresso forçado, pode provocar uma reação negativa no cidadão estrangeiro.

Atendendo à importância de uma transmissão de informações eficiente e da aplicação uniforme do protocolo, foi acordado que a KCT seria informada do incidente se o trabalhador do IND, da COA ou do DT&V o considerasse adequado. A comunicação de um incidente é uma responsabilidade, mas fica ao critério do profissional envolvido efetuar-la. Os incidentes que ocorrem num DJI ou num JCvSZ são uma exceção a esta regra. Os incidentes ocorridos nestes centros devem ser comunicados, registados e tratados pelo DJI. O trabalhador do DT&V (ligado a um DJI) determina se o incidente deve ser comunicado à KCT e quando. Além disso, pode suceder que o serviço médico do JCvSZ comunique o incidente à KCT. Nesta situação, a KCT contactará sempre o supervisor responsável pelo processo da pessoa em causa.

Devido à sua multiplicidade e natureza divergente, a KCT não necessita de agir relativamente a todas as comunicações efetuadas. Os parceiros da cadeia também têm os seus próprios acordos internos sobre como intervir em caso de ocorrência de incidentes. A KCT centra-se sobretudo nas comunicações relativas aos cidadãos estrangeiros que residem num centro de requerentes de asilo ou num centro de instalação temporária. Em caso de incidentes iminentes que envolvam cidadãos estrangeiros, nomeadamente os cidadãos estrangeiros sem direito de residência que receberam abrigo num município ou numa instalação específica, devem contactar-se a Associação Neerlandesa de Saúde Mental e Cuidados de Dependência, a autoridade policial ou os serviços de emergência.

São distinguidos os seguintes quatro níveis de intensidade:

1. um cidadão estrangeiro denuncia sinais, por exemplo, através da linguagem corporal, que indicam o risco de ocorrência de um incidente;
2. uma comunicação verbal ou escrita de um cidadão estrangeiro ou do seu representante autorizado indica o risco de ocorrência de um incidente;
3. um cidadão estrangeiro praticou determinados atos que indicam um risco grave de ocorrência de um incidente;
4. um cidadão estrangeiro praticou determinados atos que causaram um incidente, por exemplo, uma tentativa de suicídio, que exige uma ação imediata.

Caso algum trabalhador de um dos parceiros da cadeia ateste que existe uma das situações acima referidas, esta situação pode ser comunicada à KCT. Esta comunicação é feita de dentro da sua própria organização e remetida para o departamento de segurança da COA. O trabalhador da KCT avaliará o nível de intensidade da comunicação e, se necessário, tomará medidas imediatas.

Efetuar uma comunicação — Níveis de intensidade 1 e 2

Em princípio, para as comunicações que se inscrevem nos níveis de intensidade 1 e 2, não é efetuada qualquer intervenção por parte da KCT. Com o objetivo de prevenir a ocorrência de incidentes e o agravamento, a KCT determina quais os parceiros da rede a informar sobre uma comunicação. Além disso, será realizada uma avaliação para aferir se há necessidade de a KCT se deslocar ao local apesar do nível de baixa intensidade.

O departamento de segurança da COA efetua o registo e a gestão das comunicações das três organizações. Estas informações ficam imediatamente disponíveis para todos os parceiros da cadeia.

Efetuar uma comunicação — Níveis de intensidade 3 e 4

No caso das comunicações que se inscrevem nos níveis de intensidade 3 e 4, as medidas impostas para este efeito podem ser aplicadas pela KCT. Estas medidas visam sobretudo estabilizar o incidente resultante para que a organização em causa possa prosseguir com o exercício das suas tarefas regulares. A KCT pode prestar aconselhamento, fazer perguntas, pedir para acompanhar o cidadão estrangeiro e, mais tarde, dialogar com o mesmo.

A pessoa responsável pelo processo/supervisor do processo principal continua a ser responsável pela avaliação e pelo tratamento do procedimento. A KCT não assume responsabilidade pelas organizações envolvidas. O gestor do local continua a ser responsável pela qualidade de vida e pela segurança nos locais da COA. Tal também se aplica ao diretor nos locais do DJI.

A avaliação das comunicações baseia-se nos conhecimentos especializados presumidos de cada trabalhador que trabalha diariamente com cidadãos estrangeiros. Cabe a cada organização estabelecer um processo interno que assegure que a KCT é informada aquando da ocorrência de um incidente.

O membro do pessoal é sempre responsável pelos cidadãos estrangeiros que constem do seu conjunto de casos. Todas as comunicações são incluídas no dossiê pessoal do cidadão estrangeiro nos sistemas do IND e remetidas durante o tratamento noturno para o DT&V. Cabe ao membro do pessoal da cadeia chamar a atenção para um cidadão estrangeiro conhecido da KCT durante uma reunião em que estejam presentes todas as organizações. Se necessário, podem ser feitas perguntas e pode ser solicitado aconselhamento à KCT.

PROCEDIMENTO DA KCT EM CASO DE OCORRÊNCIA DE INCIDENTES

Etapa 1. Comunicação à KCT

Se ocorrer um incidente, é enviada uma comunicação para a caixa de correio eletrónico da KCT.

A caixa de correio eletrónico é monitorizada sete dias por semana.

Etapa 2. Ação de primeira linha por parte da KCT

Se necessário, a KCT contacta o notificador e recolhe, entre outros elementos, as seguintes informações:

- Onde está a ocorrer o incidente?
- Quando começou o incidente?
- Quem comunicou/identificou o incidente?
- Qual é a identidade (incluindo o número V) do cidadão estrangeiro que causou o incidente?
- Qual é a natureza do incidente (greve de fome/sede, ameaça de suicídio ou outra)?
- O ato cometido pelo cidadão estrangeiro tem algum objetivo? Em caso afirmativo, qual é o objetivo?
- Que medidas já foram adotadas?
- Quem é o ponto de contacto no local?
- É necessário prestar cuidados médicos e, em caso afirmativo, de que tipo?

A KCT pode solicitar ao notificador que conserve uma descrição factual do comportamento do cidadão estrangeiro e das conversas que ocorreram. A KCT também pode prestar aconselhamento ao notificador. As perguntas e/ou os conselhos podem ser facultados por correio eletrónico ou por telefone. Com base em todas as informações recebidas, a KCT determinará se é necessário deslocar-se ao local.

Etapa 3. Deslocação real da KCT

Caso se conclua que é necessário que a KCT se desloque ao local, o trabalhador da KCT determinará quando ocorrerá a deslocação e quais os trabalhadores da KCT que serão destacados. Tal será efetuado em estreita consulta com o gestor da KCT. O ponto de partida será, na medida do possível, o destacamento de dois trabalhadores da KCT de diferentes organizações. Se forem destacadas duas trabalhadoras da KCT sendo o cidadão estrangeiro em causa do sexo masculino, será contratado um intérprete do sexo masculino. O departamento de segurança informará do local e o agendamento será confirmado.

São recomendados os seguintes temas de formação para os membros da equipa de incidentes (conforme sugerido pela COA):

- Comunicação: como estabelecer um vínculo com o cidadão estrangeiro durante uma conversa?
- Psiquiatria: trauma, depressão, suicídio e medo.
- Greves de fome e sede: as consequências físicas e os aspetos mentais.

- Como dialogar com uma pessoa que ameaça cometer suicídio?
- Dilemas éticos.
- Como funciona o cérebro?
- Como atenuar a situação durante uma conversa?
- Gestão do tempo.

Além disso, recomenda-se que os membros da equipa participem em sessões de intervenção com a duração de três horas, uma vez de seis em seis semanas.

Os esforços da KCT visam atenuar e/ou pôr fim aos incidentes (ou respetivas ameaças). Para o efeito, conversa-se com o cidadão estrangeiro uma ou várias vezes na presença de um intérprete.

Antes de conversar com o cidadão estrangeiro, é sempre realizada uma reunião preliminar no local com o autor da comunicação ou com outras pessoas que tenham um vínculo com o cidadão estrangeiro, por exemplo, o supervisor. Após o destacamento, são facultadas opiniões orais sobre a conversa, se possível na presença das mesmas pessoas que participaram na reunião preliminar. O mais tardar dois dias úteis após o destacamento, é remetido um relatório escrito às três organizações, que o encaminham para as pessoas envolvidas e, se possível, o guardam nos sistemas informáticos/base de dados.

A comunicação será encerrada quando a situação estabilizar e/ou o local onde a pessoa em causa reside já não precisar do apoio da KCT.

Etapa 4. Perguntas após o destacamento

É possível que, durante um destacamento, se perceba que o cidadão estrangeiro tem perguntas a fazer, por exemplo, sobre a duração do procedimento ou sobre a transferência para outro local. Estas perguntas receberão uma resposta, na medida do possível, durante o destacamento. Se as pessoas destacadas não estiverem em condições de responder ou se precisarem de solicitar informações a outra organização antes disso, a situação será transmitida ao gestor da KCT que, se necessário, contactará a direção ou um diretor.

Avaliação/prevenção. Além de estabilizar os incidentes (apaziguamento), o objetivo principal da KCT é a prevenção (do agravamento) dos incidentes. Para o efeito, é essencial que exista uma troca de informações adequada. Identificar e analisar tendências faz parte destes esforços. Todos os meses é remetido um relatório sobre as atividades da KCT ao Subconselho de Asilo e é facultada uma explicação acerca das comunicações importantes. A KCT avaliará periodicamente as atividades e a cooperação na esfera da cadeia.

Lidar com os meios de comunicação social. As informações sobre os incidentes são fornecidas ao departamento de imprensa do Ministério da Justiça e Segurança, que mantém o contacto com o conselho de administração/a direção dos diversos parceiros da cadeia.

ANEXO 10. MODELO DE RELATÓRIO DE INCIDENTES CRÍTICOS

É apresentado abaixo um modelo básico que pode ser utilizado na comunicação de incidentes críticos (o formulário foi adaptado de um modelo de relatório utilizado pela Fedasil).

Nome da autoridade
Número da notificação/registo

INFORMAÇÕES GERAIS	
Informações relativas à comunicação	
Instalação de acolhimento	
Autor da comunicação	
Hora	
Data	
Hora do incidente	
Data do incidente	
Local do incidente	
Informações recebidas de	
Envolvimento da autoridade policial	
Outra intervenção externa	
Envolvimento dos meios de comunicação social	
Tempo despendido até ao encerramento do caso	

INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE O INCIDENTE PESSOAS AFETADAS PELO INCIDENTE	
O(s) residente(s) foi/foram afetado(s)	SIM/NÃO
Tipo de incidente	
Em resumo: contra quem e as circunstâncias	
O trabalhador foi afetado	SIM/NÃO
Tipo de incidente	
Em resumo: contra quem e as circunstâncias	
A instalação foi afetada	SIM/NÃO
Técnicas utilizadas e circunstâncias	
Acidente de trabalho	SIM/NÃO
Tipo de incidente	
Onde	

Informações sobre as pessoas afetadas [residente(s) que causou/causaram o incidente]

RESIDENTE(S) AFETADO(S)												
Nome	Número de identificação	Nacionalidade	Data de nascimento	Género	Estrutura familiar	Data de entrada na instalação	Gravidade do impacto (baixa, média, alta)	Envolvimento: Autor/testemunha/pessoa afetada	Incidente causado	Consequências/sanções	Número de sanções já aplicadas	Outras observações

PESSOAL AFETADO					
Nome	Função	Gravidade do impacto	Acidente de trabalho	Equipa de gestão do stress chamada: sim/não	Outras observações

DESCRIÇÃO DO INCIDENTE
Contexto e circunstâncias anteriores à ocorrência do incidente

ANEXO 11. INSTRUMENTO DE REFLEXÃO APÓS A OCORRÊNCIA DE UM INCIDENTE CRÍTICO

O acompanhamento sistemático com recurso às perguntas apresentadas abaixo pode facilitar o processo destinado a assegurar que as pessoas afetadas estão a lidar bem com o incidente crítico. Os facilitadores internos e externos podem utilizar as perguntas para questionar os membros da equipa e o pessoal afetado e o instrumento de reflexão também pode ser utilizado pelos agentes de primeira linha, por sua própria iniciativa, para reforçar a sua resiliência e lidar com um incidente. Cumprir este ciclo de perguntas não só permitirá ao pessoal e às equipas afetados analisarem possibilidades para aprenderem a evitar a ocorrência de incidentes semelhantes no futuro, como também permitirá que estejam mais bem preparados quando eles ocorrerem.

REFLEXÃO PARA O PESSOAL AFETADO



ANEXO 12. ESTABELEECER LIMITES E TÉCNICAS DE APAZIGUAMENTO APÓS A OCORRÊNCIA DE UM INCIDENTE CRÍTICO

A. ESTABELEECER LIMITES: EXERCÍCIO DA BOLHA MÁGICA

Podemos imaginar os limites saudáveis como uma «bolha mágica» que nos rodeia. Reserve um minuto e sente-se num espaço silencioso, onde não se distraia.

Imagine que a bolha invisível o/a envolve e o/a mantém em segurança. Pode imaginar a sua própria bolha mágica na sua cor preferida. Tente fechar os olhos por um instante para visualizar a sua bolha mágica pessoal. A fina camada da bolha funciona como uma espécie de escudo que o/a protege.

Não obstante, sabe que esta fina camada deixa entrar oxigénio, luz, informações e alimentos relevantes, etc. para o/a fortalecer e para que sinta, aprenda e evolua de forma saudável. A bolha mágica aumenta, criando mais espaço à sua volta para lhe proporcionar privacidade e segurança. Caso o decida, a bolha pode diminuir para que tenha mais intimidade e tempo para si, sempre que necessário. Prestando atenção à sua bolha mágica, aprende a saber qual é a melhor altura para a aumentar e qual é a melhor altura para a diminuir.

A definição e a manutenção de limites em relação ao volume de trabalho que aceita e à interação com os seus colegas ou com os requerentes estão associadas à prática da assertividade. Aprender a ser assertivo/a, mas respeitoso/a, é uma competência importante para prevenir a síndrome do esgotamento profissional. A assertividade pode estar associada à definição de limites relativamente à sua carga de trabalho ou às expectativas irrealistas dos outros.

B. EXERCÍCIO CINCO, QUATRO, TRÊS, DOIS, UM

Ao contar regressivamente a partir de cinco, o trabalhador pode utilizar os seus sentidos para enumerar os objetos que estão à sua volta ⁽¹⁰⁰⁾. Por exemplo, cinco objetos que conseguem ouvir, quatro objetos que conseguem ver, três objetos em que conseguem tocar a partir do lugar em que estão sentados, dois objetos que conseguem cheirar e, por último, um objeto cujo sabor conseguem sentir.

⁽¹⁰⁰⁾ Panou, A. e Triantafyllou, D., *Crisis Management Intervention*, EASO.

C. EXERCÍCIOS RESPIRATÓRIOS

Os trabalhadores podem inspirar lentamente pelo nariz e expirar depois pela boca ⁽¹⁰¹⁾. Podem concentrar-se na sua respiração, sentir cada inspiração e perceber o que sentem quando expiram. Tentam imaginar que estão a inspirar calma, segurança e proteção e a expirar angústia, preocupações e ansiedade. Ao inspirar, imagine que a respiração traz calma ao seu corpo. Enquanto expira, visualize as preocupações a abandonar o seu corpo e a evaporarem-se no ar. Este exercício deve ser repetido várias vezes.

Para algumas pessoas, funcionará bem contar durante a inspiração (por exemplo, um, dois, três, quatro e expirar), uma vez que manterão a mente focada, sem o risco de voltarem a pensar no que aconteceu.

D. EXERCÍCIOS DE CONCENTRAÇÃO «NO QUE ESTÁ BEM»

O membro do pessoal senta-se ou recosta-se, olha em redor e tenta indicar três objetos que lhe transmitam uma sensação favorável, que o façam sentir-se em segurança ou confortado e que lhe sejam familiares, por exemplo: «Vejo o meu colega ao meu lado», «Percebo que o Sol brilha» e «Vejo que ninguém está ferido».

E. EXERCÍCIO DE CONCENTRAÇÃO EM «SENTIR O PRÓPRIO CORPO»

É pedido ao membro do pessoal afetado que respire fundo pelo nariz enquanto conta até três e expire depois enquanto conta até quatro. Com as mãos, toca/acaricia suave e lentamente os seus antebraços e braços até chegar aos ombros. Beliscar suavemente pode ajudar, e contrair os músculos, como os das coxas, esticar depois as pernas ao de leve e sacudir as mãos transmitem sensações corporais ainda mais intensas.

⁽¹⁰¹⁾ Panou, A. e Triantafyllou, D., *Crisis Management Intervention*, EASO.

ANEXO 13. PLANO DE AUTOCUIDADO

O meu modelo de autocuidado

DOMÍNIO DE AUTOCUIDADO	PRÁTICAS DE AUTOCUIDADO A INICIAR/CONTINUAR	PERIODICIDADE DA AVALIAÇÃO	PRÁTICAS ADICIONAIS A EXPERIMENTAR
Físico (comer regularmente, fazer exercício físico, etc.)			
Emocional/espiritual/mental (participar em sessões de aconselhamento, praticar exercícios de meditação, reconhecer as realizações pessoais, passar tempo na natureza, etc.)			
Profissional (manter o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, gerir o tempo, participar em atividades de reforço de capacidades, etc.)			
Pessoal/social (encontro/videochamada/telefonema com amigos e familiares, etc.)			
Financeiro (criar um orçamento para melhorar a qualidade de vida)			

São apresentadas outras sugestões abaixo.

- Comece a escrever num diário para libertar a tensão e manter o processo de reflexão ativo.
- Escreva uma carta a si mesmo, por exemplo, relacionada com a sua satisfação profissional ou com a sua vida privada. Descreva o que funciona e o que precisa de mudar. Abra a carta passado algum tempo (por exemplo, seis meses, um ano) e verifique as mudanças positivas e os aspetos que necessitam de maior atenção.
- Descubra passatempos antigos e esquecidos (por exemplo, cozinhar/escrever/dançar).
- Veja um filme que sempre quis ver.
- Descanse e durma o suficiente para recuperar.
- Utilize a tecnologia (por exemplo, as redes sociais) para falar regularmente com os amigos/familiares que não estão próximos ou que são difíceis de alcançar em virtude de outras circunstâncias (por exemplo, durante uma pandemia).

ANEXO 14. EXEMPLO DE PROGRAMA DE FORMAÇÃO COM INCIDÊNCIA NO BEM-ESTAR DO PESSOAL

O EASO oferece diversos módulos de formação tanto para os agentes responsáveis pelo asilo como para os agentes responsáveis pelo acolhimento, bem como para os formadores no terreno. Os módulos, os cursos dirigidos aos formadores e o desenvolvimento profissional contínuo abrangem um conjunto de domínios de competência, incluindo procedimentos em matéria jurídica, comunicação, normas profissionais, bem-estar profissional, saúde, segurança e proteção ⁽¹⁰²⁾. A seguir, são apresentados os temas de formação recomendados com incidência nas três fases de trabalho: integração/ /pré-destacamento, emprego e fim do vínculo laboral/destacamento.

FASE 1: INTEGRAÇÃO/PRÉ-DESTACAMENTO

INTEGRAÇÃO 1: ESTRUTURA E SISTEMAS ORGANIZACIONAIS EXISTENTES	
Objetivo da formação	A formação de integração ou orientação é ministrada aos novos trabalhadores para se familiarizarem com: <ul style="list-style-type: none"> — o novo ambiente de trabalho — o histórico de uma organização ou autoridade (fundação, missão, objetivos) — a estrutura organizacional e a equipa de liderança — os membros da equipa (equipa principal e equipas associadas) — os procedimentos operacionais normalizados — visão geral — as tarefas gerais — o código de conduta — as políticas antifraude e de luta contra a corrupção — a política de combate ao assédio sexual ou semelhante — os canais de comunicação — as políticas existentes no que concerne a organização e as regalias (políticas de remuneração e de benefícios para o pessoal, assistência médica e psicológica)
Descrição dos conteúdos	Durante a integração, alguns aspetos diferirão em função das tarefas exigidas ao novo trabalhador. No caso de serem destacados para vários locais para desempenharem as suas funções, os trabalhadores serão orientados e terão a oportunidade de visitar todos os locais geridos pelos seus gestores dos quadros intermédios
Formato proposto da formação	Unidades de estudo presenciais, em linha ou à distância Uma pessoa focal dos vários departamentos fará uma breve apresentação (verbal, incluindo a entrega dos dossiês com o material informativo relevante) aos novos trabalhadores e partilhará contactos para o caso de surgirem perguntas complementares
Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> — Cria um sentimento de acolhimento e de pertença relativamente à autoridade/agência — Aumenta a confiança dos trabalhadores na organização — Proporciona um sentimento de confiança para iniciar as novas funções exigidas
Duração recomendada da formação	Dependendo da dimensão da organização/função e do cargo: entre três dias e um mês, para se familiarizarem com as novas tarefas
Categoria de pessoal	Todos os novos trabalhadores
Período de realização	Primeiro mês do emprego

⁽¹⁰²⁾ Para obter mais informações, consultar as [normas profissionais](#) e as [normas educativas](#) do quadro europeu de qualificações setoriais.

INTEGRAÇÃO 2: SISTEMAS E EQUIPAMENTOS TÉCNICOS

Objetivo da formação	A formação de integração ou orientação é ministrada aos novos trabalhadores para se familiarizarem com o seguinte: <ul style="list-style-type: none"> — espaço do escritório e funções conexas (onde encontrar as pessoas, localização dos elementos práticos, como fotocopiadoras, casas de banho, cantina, parque de estacionamento) — regras de utilização do equipamento de trabalho — regras de utilização das plataformas em linha internas relevantes [por exemplo, <i>software</i> pertinente para o pessoal de asilo (por exemplo, Eurodac, portal IPO)] — política e orientações em matéria de proteção de dados pessoais
Descrição dos conteúdos	Este módulo de formação abrange: <ul style="list-style-type: none"> — utilização do equipamento de escritório relevante (impressoras, fotocopiadoras, aparelhos de projeção, equipamento de vídeo, equipamento de áudio, tecnologia de comunicação, equipamento de primeiros socorros) — utilização das plataformas de comunicação interna da organização — <i>software</i> e plataformas informáticas pertinentes para o pessoal de asilo (por exemplo, MARiS na Alemanha, Eurodac, portal IPO)
Formato proposto da formação	Unidades de estudo presenciais, em linha ou à distância; prestação de informações (folhetos, fluxogramas de ações, listas de contactos)
Benefícios	Os novos membros do pessoal familiarizam-se com os seus novos ambientes de trabalho em termos de infraestruturas, equipamento, logística e regras de utilização
Duração recomendada da formação	4 horas
Categoria de pessoal	Todos os novos trabalhadores
Período de realização	Primeiro mês do emprego

INTEGRAÇÃO 3: SEGURANÇA E PROTEÇÃO

Objetivo da formação	É ministrada formação em matéria de segurança e proteção a todos os trabalhadores para se familiarizarem com a política e os procedimentos de segurança e proteção em vigor e com os canais de comunicação relevantes
Descrição dos conteúdos	Este módulo de formação abrange: <ul style="list-style-type: none"> — formação no domínio dos primeiros socorros — instruções de proteção contra incêndio — instruções de segurança (nomeadamente para os destacamentos) <ul style="list-style-type: none"> — plano de evacuação e lista de contactos de emergência — medidas de proteção relacionadas com a saúde a cumprir (por exemplo, COVID-19, ébola e outras potenciais doenças transmissíveis) — segurança no trabalho, segurança baseada nos comportamentos, cultura de segurança e círculo de segurança
Formato proposto da formação	Unidades de estudo presenciais, em linha ou à distância; prestação de informações (folhetos, fluxogramas de ações, listas de contactos, etc.)
Benefícios	Define o âmbito dos direitos e das responsabilidades dos trabalhadores em matéria de segurança e proteção Assegura a proteção dos trabalhadores contra lesões causadas por acidentes de trabalho Aumenta a confiança dos trabalhadores na organização
Duração recomendada da formação	4 horas
Categoria de pessoal	Todos os novos trabalhadores
Período de realização	Primeiro mês do emprego

FASE 2: EMPREGO/APOIO CONTÍNUO

Desenvolvimento profissional

RECRUTAMENTO, SELEÇÃO DO PESSOAL E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO PESSOAL	
Objetivo da formação	Fornecer orientações estruturadas sobre os procedimentos a seguir e as competências necessárias para o recrutamento de pessoal e para a avaliação do desempenho no trabalho
Descrição dos conteúdos	Este módulo de formação abrange: <ul style="list-style-type: none"> — processos de recrutamento — processos de seleção — realização de entrevistas e provas de recrutamento — processos de avaliação do desempenho — objetivos da avaliação — realização de avaliações e tratamento dos resultados
Formato proposto da formação	Unidades de estudo presenciais, em linha ou à distância
Benefícios	Aquisição de conhecimentos sobre os processos da organização em matéria de recrutamento, seleção e avaliação e melhoria das competências mediante a execução destes procedimentos no contexto do asilo
Duração recomendada da formação	8-12 horas (consoante o número de participantes)
Categoria de pessoal	Pessoal de RH
Período de realização	Primeiro mês do emprego
MÓDULOS DE FORMAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DESTINADOS AOS AGENTES RESPONSÁVEIS PELOS PROCESSOS ⁽¹⁰³⁾	
Objetivo da formação	Fornecer uma visão geral da proteção internacional e do Sistema Europeu Comum de Asilo, nomeadamente competências práticas para aplicar os regulamentos e as diretivas europeus. Além disso, os Estados-Membros ministram uma unidade de formação no domínio do asilo nesse Estado-Membro específico, que transmitirá conhecimentos sobre a forma como os quadros internacional e europeu são aplicáveis ao contexto nacional e como estão associados à legislação nacional
Descrição dos conteúdos	Os conteúdos podem incluir os seguintes temas: o Sistema Europeu Comum de Asilo, com especial incidência na diretiva relativa aos processos de asilo; a inclusão; a avaliação de provas; as técnicas de entrevista, nomeadamente com os grupos vulneráveis, incluindo as crianças; a tomada de decisões; a importância das informações sobre o país de origem; o género, a identidade de género e a orientação sexual; a exclusão; etc.
Formato proposto da formação	Unidades de estudo presenciais, em linha ou à distância
Benefícios	A capacidade profissional da equipa para o exercício das funções é reforçada. Aquisição de conhecimentos sobre como aplicar os regulamentos/diretivas na prática diária para garantir uma abordagem comum para o asilo em toda a Europa
Duração recomendada da formação	Em função do número de anos de experiência dos participantes
Categoria de pessoal	Todos os novos trabalhadores responsáveis pelos processos; atualizações para os trabalhadores responsáveis pelos processos existentes
Período de realização	Após o período experimental/módulos de aperfeiçoamento

⁽¹⁰³⁾ O programa de formação do EASO oferece um vasto leque de módulos que abrangem as competências, os conhecimentos e as responsabilidades necessários para que os agentes executem as suas tarefas e deveres diários.

MÓDULOS DE FORMAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DESTINADOS AOS AGENTES RESPONSÁVEIS PELO ACOLHIMENTO ⁽¹⁰⁴⁾

Objetivo da formação	Fornecer uma visão geral da proteção internacional e do Sistema Europeu Comum de Asilo, nomeadamente competências práticas para aplicar os regulamentos e as diretivas europeus no contexto do acolhimento Os Estados-Membros podem fornecer um módulo adicional sobre a forma como os quadros internacional e europeu em matéria de asilo são aplicáveis ao contexto nacional e como estão associados à legislação nacional
Descrição dos conteúdos	Os conteúdos podem incluir: o Sistema Europeu Comum de Asilo, com especial incidência na diretiva relativa às condições de acolhimento e nas orientações nacionais sobre o acolhimento; as salvaguardas para as pessoas vulneráveis; as condições de acolhimento para as crianças; a importância da prestação de informações, o género, a identidade de género e a orientação sexual; os planos de contingência; o direito internacional em matéria de refugiados; os direitos humanos; etc.
Formato proposto da formação	Unidades de estudo presenciais, em linha ou à distância
Benefícios	Aquisição de conhecimentos sobre como aplicar os regulamentos/diretivas na prática diária para garantir uma abordagem comum para o asilo em toda a Europa
Duração recomendada da formação	Em função do número de anos de experiência dos participantes
Categoria de pessoal	Todos os novos agentes responsáveis pelo acolhimento; atualizações para os agentes responsáveis pelo acolhimento existentes
Período de realização	Após o período experimental; aconselha-se a realização de módulos de aperfeiçoamento
PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS	
Objetivo da formação	Fornecer orientações estruturadas sobre os procedimentos a seguir relativamente à proteção de dados pessoais, tanto na comunicação interna como no que diz respeito às partes externas e aos principais grupos-alvo do trabalho (ou seja, os requerentes)
Descrição dos conteúdos	Este módulo de formação abrange: <ul style="list-style-type: none"> — regras da UE em matéria de proteção de dados — privacidade dos dados (regras relativas à recolha, ao tratamento, à partilha, ao arquivo e à eliminação de dados) — segurança dos dados (mecanismos de execução da proteção de dados) — direitos de proteção de dados — respostas à violação de dados
Formato proposto da formação	Unidades de estudo presenciais, em linha ou à distância
Benefícios	Aquisição de conhecimentos sobre as orientações e os procedimentos da organização relativos à proteção de dados
Duração recomendada da formação	2-4 horas (dependendo do cargo ou da função)
Categoria de pessoal	Todos os membros do pessoal
Período de realização	Primeiro mês do emprego

⁽¹⁰⁴⁾ O programa de formação do EASO oferece um vasto leque de módulos que abrangem as competências, os conhecimentos e as responsabilidades necessários para que os agentes executem as suas tarefas e deveres diários.

Fase 2 e desenvolvimento de competências sociais

COMUNICAÇÃO E TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO ⁽¹⁰⁵⁾	
Objetivo da formação	Introdução sobre a utilização de instrumentos e estratégias de comunicação eficazes no local de trabalho em apoio ao bom desempenho profissional e às interações saudáveis e construtivas em equipa, nomeadamente em situações de conflito
Descrição dos conteúdos	Este módulo de formação abrange: <ul style="list-style-type: none"> — ciclo da comunicação: falar — escutar/escutar — compreender — negociar — chegar a acordo — atuar — obstáculos e facilitadores de uma comunicação eficaz — tipos de comunicação/comportamento — adesão à equipa e dinâmica de grupo — definição de limites — técnicas de negociação — comunicação e gestão de conflitos — identificação de fontes de conflito (psicológicas, organizacionais) — gestão da agressividade — estratégias de resolução de conflitos (evitar, ceder, adaptar, colaborar) — estratégias para evitar conflitos (no âmbito das equipas, com os clientes) — estratégias de apaziguamento
Formato proposto da formação	Unidades de estudo presenciais, em linha ou à distância
Benefícios	Melhoria das competências de comunicação eficaz no local de trabalho, prevenção de mal-entendidos, resposta construtiva às críticas, empatia no local de trabalho Maior sensibilização para comunicar de forma construtiva e eficaz no local de trabalho
Duração recomendada da formação	2-4 horas
Categoria de pessoal	Todos os membros do pessoal com funções de gestão e agentes de primeira linha
Período de realização	Após o período experimental; aconselha-se a realização de módulos de aperfeiçoamento
GESTÃO DO STRESS	
Objetivo da formação	Sensibilizar os membros do pessoal para as fontes e os sinais de stress e da síndrome do esgotamento profissional, bem como para as formas de evitar e lidar com o stress
Descrição dos conteúdos	Este módulo de formação abrange: <ul style="list-style-type: none"> — uma visão geral do stress, do stress crónico, da síndrome do esgotamento profissional e do trauma vicário — competências de base para identificar, prevenir e gerir o stress no próprio e nos membros do pessoal — mecanismos de defesa negativos e positivos e reforço da resiliência — conhecimentos básicos no domínio da gestão de incidentes críticos — autocuidado e instrumentos de autocuidado (prevenção do stress)
Formato proposto da formação	Unidades de estudo presenciais, em linha ou à distância
Benefícios	A consciência e as competências no domínio da gestão do stress conduzem a uma melhor motivação, produtividade e comunicação no trabalho, o que ajuda a manter o bem-estar
Duração recomendada da formação	8-16 horas (dependendo das responsabilidades)
Categoria de pessoal	Todos os membros do pessoal com funções de gestão e todos os agentes de primeira linha
Período de realização	Após o período experimental; aconselha-se a realização de módulos de aperfeiçoamento
SENSIBILIZAÇÃO INTERCULTURAL	
Objetivo da formação	Fornecer informação contextual e competências para trabalhar em contextos culturalmente diversos, explicar comportamentos que podem parecer estranhos ou desconcertantes e aumentar a sensibilização para as políticas de proteção e de combate à discriminação no terreno. Aumentar a sensibilidade cultural, os conhecimentos e a comunicação dos participantes

⁽¹⁰⁵⁾ O programa de formação do EASO oferece um vasto leque de módulos que abrangem o desenvolvimento de competências sociais.

Descrição dos conteúdos	Este módulo de formação abrange: <ul style="list-style-type: none"> — diversidade cultural — papéis atribuídos em função do género em vários contextos culturais — conceitos de género, idade, tempo e trabalho em vários contextos culturais — políticas de proteção e de combate à discriminação
Formato proposto da formação	Unidades de estudo presenciais, em linha ou à distância
Benefícios	Sensibilidade cultural e compreensão do impacto das diferenças culturais no trabalho com os clientes e no local de trabalho Uma melhor compreensão dos desafios culturais que os locais de trabalho multiculturais enfrentam Aumento das sensibilidades e competências culturais
Duração recomendada da formação	2-4 horas
Categoria de pessoal	Todos os membros do pessoal com funções de gestão e pessoal de asilo
Período de realização	Após o período experimental; aconselha-se a realização de módulos de aperfeiçoamento
GESTÃO E LIDERANÇA NO CONTEXTO DO ASILO	
Objetivo da formação	Introdução aos principais estilos e competências de gestão e a sua aplicação no contexto do asilo
Descrição dos conteúdos	Este módulo de formação abrange: <ul style="list-style-type: none"> — definição de liderança e gestão — dimensões da liderança (tipos de liderança) — expectativas relativamente aos gestores — liderança na gestão diária e gestão do tempo — teorias de gestão — pensamento e planeamento estratégicos/planos de contingência — tomada de decisões — delegação — gestão equilibrada da carga de trabalho (princípios e benefícios) — gestão do equilíbrio entre qualidade e eficiência
Formato proposto da formação	Unidades de estudo presenciais, em linha ou à distância
Benefícios	Maior sensibilização para as competências e técnicas de gestão para uma tomada de decisão eficaz e uma liderança de equipas construtiva
Duração recomendada da formação	8-12 horas
Categoria de pessoal	Todos os membros do pessoal com funções de gestão
Período de realização	Após o período experimental; aconselha-se a realização de módulos de aperfeiçoamento
CRIAÇÃO DE ESPÍRITO DE EQUIPA	
Objetivo da formação	Facultar aos gestores conhecimentos sistemáticos sobre como formar uma equipa e manter uma dinâmica de equipa positiva
Descrição dos conteúdos	Este módulo de formação abrange: <ul style="list-style-type: none"> — técnicas de criação de espírito de equipa — fases da criação de espírito de equipa e dinâmica das equipas — o que torna uma equipa vencedora e o que pode prejudicar o trabalho em equipa? — identificar e aproveitar os pontos fortes dos membros da equipa — praticar a colaboração efetiva com os membros da equipa — atividades de criação de espírito de equipa — gestão de conflitos no âmbito das equipas — orientação: em que consiste a orientação?/diferenças entre orientação e mentoria — orientação: o espetro da orientação — orientação: escuta ativa e bloqueios à escuta
Formato proposto da formação	Unidades de estudo presenciais, em linha ou à distância

Benefícios	Aumento dos conhecimentos e da sensibilização para a dinâmica da equipa a fim de promover a confiança, a satisfação, a boa comunicação e a gestão de conflitos eficaz no âmbito das equipas Melhoria do funcionamento de uma equipa em geral mediante o desenvolvimento de relações interpessoais, o esclarecimento de funções ou a resolução de problemas existentes
Duração recomendada da formação	8-16 horas
Categoria de pessoal	Todos os membros do pessoal com funções de gestão
Período de realização	Durante o emprego, após o período experimental
GESTÃO DE INCIDENTES CRÍTICOS	
Objetivo da formação	Facultar conhecimentos básicos sobre a natureza dos incidentes críticos relacionados com o contexto e a gestão do asilo e mecanismos de defesa
Descrição dos conteúdos	Este módulo de formação abrange: <ul style="list-style-type: none"> — incidentes críticos (natureza e tipo) — estratégias para lidar com um incidente crítico (reforço da resiliência de cada membro da equipa) — estratégias para lidar com um incidente crítico (apoio do gestor às equipas e aos membros da equipa) — trauma: sinais e mecanismos de defesa — apoio imediato e a médio e a longo prazo — apoio organizacional e colegial — análise e ensinamentos retirados
Formato proposto da formação	Unidades de estudo presenciais, em linha ou à distância
Benefícios	Capacidade de acompanhar o pessoal após a ocorrência de um incidente crítico em tempo oportuno
Duração recomendada da formação	12-16 horas (em especial para o pessoal em contexto operacional)
Categoria de pessoal	Todos os membros do pessoal com funções de gestão e agentes de primeira linha
Período de realização	Durante a fase de emprego; aconselha-se a realização de módulos de aperfeiçoamento

FASE 3: FIM DO VÍNCULO LABORAL/PÓS-DESTACAMENTO

PREPARAÇÃO PARA A SAÍDA	
Objetivo da formação	Assegurar que as pessoas sabem quais os documentos que devem preencher (ou que é útil ter em conta) pelos membros do pessoal e pelos gestores que cessam funções
Descrição dos conteúdos	Este módulo de formação abrange: <ul style="list-style-type: none"> — realizar reuniões de recolha de informações à saída construtivas/obter opiniões — entregar a documentação — preparação de documentos (referências, declarações de desempenho, etc.)
Formato proposto da formação	Unidades de estudo presenciais, em linha ou à distância
Benefícios	Assegura uma transição harmoniosa entre um colega que se prepara para sair e um potencial membro da equipa que inicia funções, nomeadamente a partilha de informações e ensinamentos retirados
Duração recomendada da formação	2 horas
Categoria de pessoal	Todos os membros do pessoal com funções de gestão/pessoal de RH
Período de realização	Durante a fase de emprego

ANEXO 15. DEBATES NO ÂMBITO DE GRUPOS DE DISCUSSÃO

Deve manter-se a confidencialidade e procurar-se sempre a unanimidade. O facilitador pode registar todos os aspetos debatidos no DGD, ao passo que a partilha dos pormenores e a soma dos principais pontos devem ter o consentimento de todos os membros. A participação num DGD não é obrigatória e os trabalhadores devem ser informados desde o início sobre o objetivo do DGD e a forma como serão partilhadas as informações.

Lista de verificação: DGD ⁽¹⁰⁶⁾

I. CONCEÇÃO DE UM DGD
Defina o objetivo
Elabore uma lista das principais perguntas
Obtenha autorização ética
Identifique e recrute os participantes
Asegure uma composição homogénea (por exemplo, em termos de género, idade, língua)
Decida sobre o número de participantes
Recrute um facilitador e um assistente (um para efeitos de facilitação e outro para tomar notas)
Decida sobre o número de grupos de discussão
Encontre um local adequado
Certifique-se de que o local é acessível e tem uma dimensão adequada
Prepare os materiais (cartões de identificação, formulários de consentimento, lista de presenças, equipamento de gravação)
II. Recolha de dados
Prepare-se antes da sessão
Familiarize-se com a dinâmica de grupo, com o programa e com os lugares
Dê início à sessão
Proceda à apresentação (nome de cada membro do grupo, questões de confidencialidade, regras de base)
Facilite (discutir, refletir, parar, registar e observar a discussão)
Controle as perguntas e acompanhe os temas
Escreva todas as respostas às perguntas utilizando um determinado formato (o cofacilitador toma notas)
Termine a sessão
III. Análise
Analise os conteúdos
Temas principais
Enumere em lista/classificação
Analise os conteúdos
Analise o debate
Defina o público para os resultados
Colija as opiniões a transmitir aos gestores
Formule as próximas medidas a tomar

⁽¹⁰⁶⁾ Nyumba, T. O., Wilson, K., Derrick, C. J. e Mukherjee, N., «The use of focus group discussion methodology: Insights from two decades of application in conservation», *Methods in Ecology and Evolution*, vol. 9, 2018, p. 20-32.

CONTACTAR A UNIÃO EUROPEIA

Pessoalmente

Em toda a União Europeia há centenas de centros de informação Europe Direct. Pode encontrar o endereço do centro mais próximo em linha (european-union.europa.eu/contact-eu/meet-us_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
- através do seguinte formulário: european-union.europa.eu/contact-eu/write-us_pt

ENCONTRAR INFORMAÇÕES SOBRE A UNIÃO EUROPEIA

Em linha

Estão disponíveis informações sobre a União Europeia em todas as línguas oficiais no sítio Europa: (european-union.europa.eu).

Publicações da UNIÃO EUROPEIA

As publicações da União Europeia podem ser consultadas ou encomendadas em op.europa.eu/pt/publications. Pode obter exemplares múltiplos de publicações gratuitas contactando o seu centro local Europe Direct ou de documentação (european-union.europa.eu/contact-eu/meet-us_pt).

Legislação da UNIÃO EUROPEIA e documentos conexos

Para ter acesso à informação jurídica da União Europeia, incluindo toda a legislação da União Europeia desde 1951 em todas as versões linguísticas oficiais, visite o sítio EUR-Lex (eur-lex.europa.eu).

Dados abertos da UNIÃO EUROPEIA

O portal data.europa.eu dá acesso a conjuntos de dados abertos das instituições, organismos e agências da União Europeia. Os dados podem ser descarregados e reutilizados gratuitamente, para fins tanto comerciais como não comerciais. Este portal também disponibiliza uma série de conjuntos de dados dos países europeus.



■ Serviço das Publicações
da União Europeia