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

## Parte III: Acompanhamento e avaliação

*Guias práticos do EASO*

Setembro de 2021

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

## Parte III: Acompanhamento e avaliação

*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 2022.

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 978-92-9487-581-5 | doi:10.2847/066499 | BZ-02-21-924-PT-C |
| PDF | ISBN 978-92-9487-552-5 | doi:10.2847/618876 | BZ-02-21-924-PT-N |

© Gabinete Europeu de Apoio em matéria de Asilo, 2021.
Reprodução autorizada mediante indicação da fonte. É necessário obter autorização junto dos detentores dos direitos de autor para a utilização ou reprodução de fotografias ou outro material que não esteja protegido pelos direitos de autor 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 aos membros da rede de peritos em vulnerabilidade do EASO por partilharem as suas perceções.

# SOBRE O GUIA

**Por que razão foi elaborado 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 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 para as questões de vulnerabilidade do EASO 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. Principal grupo-alvo deste guia prático 14

1.2. Como utilizar este guia prático 15

**2. ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO BEM-ESTAR DO PESSOAL** 20

2.1. Gestão do programa e acompanhamento baseado nos resultados 23

2.2. Considerações sobre a definição de indicadores 27

2.3. Normas e indicadores para acompanhar o bem-estar do pessoal 29

2.4. Inquéritos de base e finais e metas 33

**3. PACOTE DE ACOMPANHAMENTO DA QUALIDADE DO BEM-ESTAR DO PESSOAL** 36

3.1. Guia para os controladores (instrumento 1) 38

3.2. Inquéritos de base e finais sobre o bem-estar do pessoal (instrumento 2) 40

3.3. Acompanhamento dos progressos alcançados no domínio do bem-estar do pessoal (instrumento 3) 45

**4. RELATÓRIOS DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO** 58

**ANEXOS** 60

Anexo 1. Definições 61

Anexo 2. Medidas de bem-estar do pessoal 65

Anexo 3. Modelo de mandato de um agente responsável pelo acompanhamento e avaliação 74

Anexo 4. Sessões de opinião 77

Anexo 5. Modelo de estratégia de bem-estar do pessoal 79

Anexo 6. Modelo de avaliação dos riscos 83

# ABREVIATURAS

| | |
|---|---|
| **CRQ** | Critérios de referência de qualidade |
| **DGD** | Debates no âmbito de grupos de discussão |
| **EASO** | Gabinete Europeu de Apoio em matéria de Asilo |
| **EU-OSHA** | Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho |
| **Países da UE+** | Estados-Membros da União Europeia e países associados |
| **PON** | Procedimento operacional normalizado |
| **RH** | Recursos humanos |
| **TM** | Teoria da mudança |
| **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 a nível 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 da EUAA para os processos de asilo e acolhimento, bem como à rede de peritos em vulnerabilidade da EUAA. 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 operacional no quadro do asilo, que, pela sua própria natureza, requer ambientes de trabalho específicos. As pessoas que trabalham em locais de trabalho no contexto do asilo (como os agentes responsáveis pelos processos, os gestores dos fluxos de trabalho, os agentes responsáveis pelo registo, os agentes responsáveis pelo acolhimento e os chefes de equipa) enfrentam, muitas vezes, condições físicas e psicológicas difíceis, sob vários pontos de vista. São exemplos de desafios a elevada carga de trabalho constante, o ambiente de trabalho frequentemente imprevisível devido às sucessivas alterações no número de chegadas de requerentes de proteção internacional, a exposição a pessoas que sofreram traumas e, em alguns casos, a falta de recursos para lidar com as tarefas diárias.

Para efeitos do presente guia prático, estes fatores de risco podem ser classificados em **duas** categorias principais ([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 informados sobre trauma (CIT) 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 informados sobre trauma** 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., «Occupational Wellbeing and Performance: A Review of Organisational Health Research», *Australian Psychologist*, vol. 38, n.º 2, 2003, p. 118-127.

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

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

A parte II, «Instrumentária de bem-estar do pessoal», propõe um vasto leque de instrumentos práticos, exercícios e propostas de formação no domínio das competências sociais, dirigidos aos gestores e aos agentes de primeira linha, bem como aos especialistas internos e externos, para dar cumprimento às normas para o 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. PRINCIPAL GRUPO-ALVO DESTE GUIA PRÁTICO

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

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

O principal grupo-alvo da parte III do *Guia prático sobre o bem-estar do pessoal responsável pelos processos de asilo e acolhimento* engloba os trabalhadores designados pelas autoridades para realizarem o acompanhamento e a avaliação. Estes trabalhadores podem ser agentes responsáveis pelo acompanhamento e avaliação ([7]) ou equipas internas coadjuvadas por especialistas externos, sempre que se revelar necessário. As

([7]) Para um exemplo de descrição de funções que inclui as tarefas e as responsabilidades deste cargo, ver anexo 3, «Modelo de mandato de um agente responsável pelo acompanhamento e a avaliação».

conclusões das avaliações regulares e dos exercícios de acompanhamento e avaliação são partilhadas com a direção, com os RH e com as equipas relevantes de apoio ao bem-estar do pessoal. Os ensinamentos retirados beneficiarão a direção e os RH na comunicação da atual estratégia de bem-estar do pessoal em prol de todos os membros do pessoal que trabalham para a autoridade.

Por conseguinte, os principais grupos-alvo da presente parte do guia prático do EASO são os agentes responsáveis pelo acompanhamento e avaliação, o pessoal de RH e as equipas de apoio ao bem-estar do pessoal relevantes.

## 1.2. COMO UTILIZAR ESTE GUIA PRÁTICO

O objetivo do presente guia prático é apoiar os gestores na prevenção, redução e gestão da tensão no pessoal que trabalha no contexto do asilo e acolhimento. A tensão profissional e os riscos para a saúde são uma situação comum que todas as organizações enfrentam e têm de resolver. A tensão ocupacional resulta frequentemente da incapacidade de lidar com o *stress* e com a pressão no local de trabalho, podendo prejudicar tanto os membros do pessoal isoladamente como toda a organização ([8]).

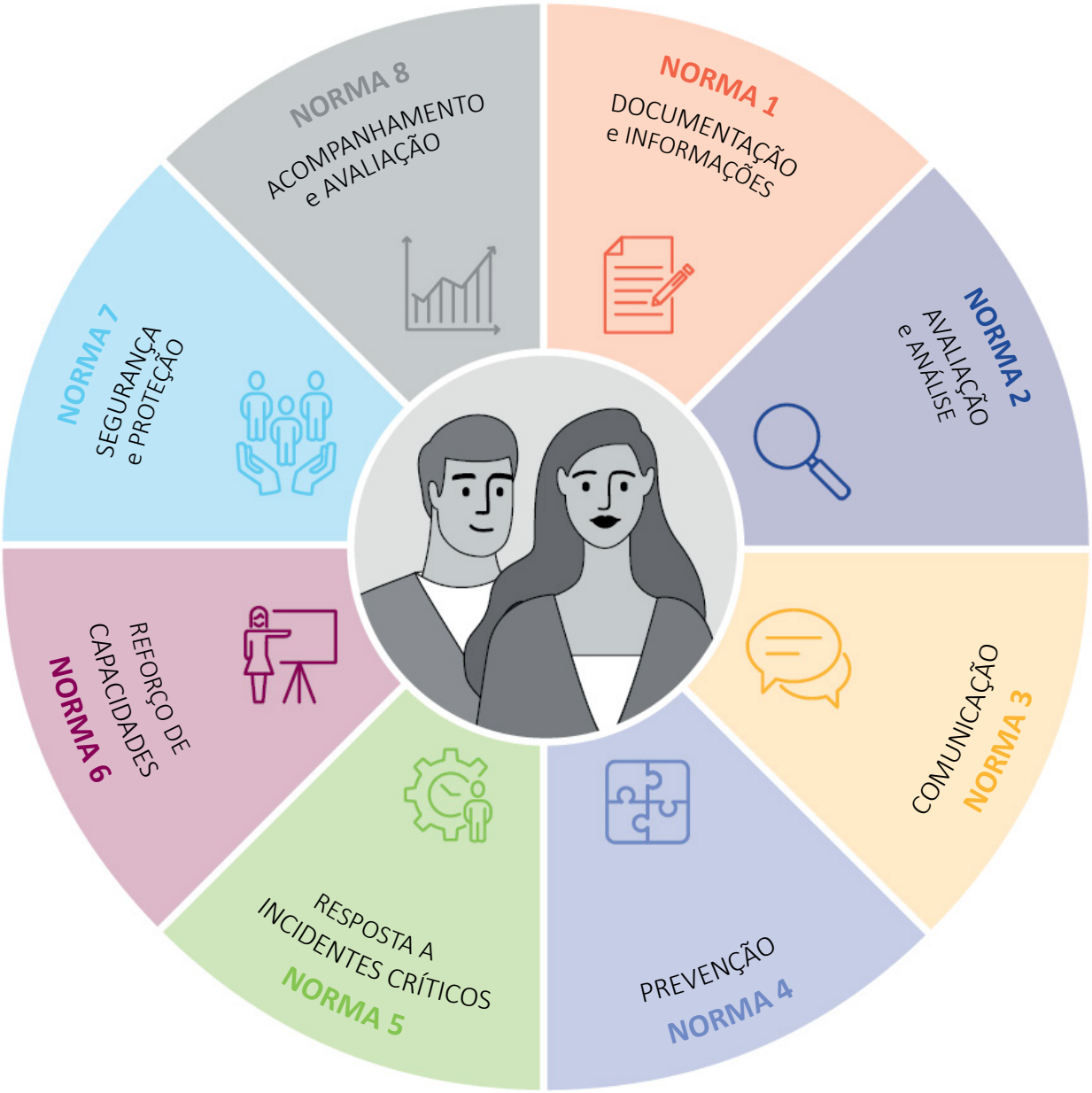
Para assegurar que as autoridades cumprem a sua obrigação de dever de diligência, recomenda-se a designação de uma pessoa/equipa focal para realizar atividades regulares de acompanhamento da perceção do êxito das medidas de bem-estar do pessoal aplicadas ([9]). As **oito normas para o bem-estar do pessoal** ([10]) apresentadas na parte I, «Normas e políticas», descrevem a designação de uma pessoa. As normas estabelecem o enquadramento, tendo todas **igual valor** e sem que nenhuma seja mais importante do que as outras.

([8]) 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.

([9]) Para obter mais informações sobre as potenciais tarefas exigidas a este tipo de agente, ver anexo 3, «Modelo de mandato de um agente responsável pelo acompanhamento e a avaliação».

([10]) Ver norma 8: Acompanhamento e avaliação.

**FIGURA 2. As oito normas para o bem-estar do pessoal**




**NORMA 1:** Documentação e informações
As autoridades têm em vigor uma estratégia de bem-estar do pessoal documentada, que é transmitida através dos canais relevantes e acordados.

**NORMA 2:** Avaliação e análise
As autoridades permitem que os gestores obtenham competências básicas para avaliar e analisar as suas equipas quanto a questões relacionadas com o bem-estar do pessoal.

**NORMA 3:** Comunicação
As autoridades promovem uma comunicação clara e holística através de diferentes plataformas e canais acordados.

**NORMA 4:** Prevenção
As autoridades asseguram medidas preventivas sustentáveis para promover e proteger a saúde mental dos seus trabalhadores.

**NORMA 5:** Resposta a incidentes críticos
As autoridades prestam apoio específico aos membros do pessoal que sofreram um incidente crítico.

**NORMA 6:** Reforço de capacidades
As autoridades fornecem os meios para que o seu pessoal desenvolva competências adequadas.

**NORMA 7:** Segurança e proteção
As autoridades aplicam e comunicam orientações concretas em matéria de saúde, segurança e proteção com base numa análise de riscos em vários contextos de trabalho (incluindo no terreno).

**NORMA 8:** Acompanhamento e avaliação
As autoridades acompanham e avaliam regularmente a eficácia das medidas de bem-estar do pessoal introduzidas e incorporam os ensinamentos retirados.

As **oito normas para o bem-estar do pessoal** definem a boa governação em matéria de bem-estar do pessoal no domínio do asilo e acolhimento. Os critérios de referência de qualidade são definidos com base nestas normas para garantir que os procedimentos e as medidas relevantes são aplicados, de modo a dar prioridade e atender ao bem-estar do pessoal numa determinada autoridade/organização. Cada norma e CRQ está associada a um conjunto de indicadores (quatro, no máximo) ([11]) para permitir a avaliação do desempenho da política de bem-estar do pessoal. As condições de enquadramento necessárias para garantir o cumprimento das oito normas propostas devem ser estabelecidas pela própria autoridade. O bem-estar do pessoal melhorará quando as normas forem incorporadas na administração de uma autoridade. Por conseguinte, é importante ter um sistema de garantia de qualidade para as medidas aplicadas pelas autoridades para avaliar os progressos alcançados.

A **parte III** visa dotar os agentes responsáveis pelo acompanhamento e avaliação de alguns instrumentos básicos para facilitar o seu trabalho. Os instrumentos baseiam-se nas oito normas relativas para o bem-estar do pessoal recomendadas, que podem ser ajustadas em conformidade com as normas, os CRQ e os indicadores existentes pela autoridade.

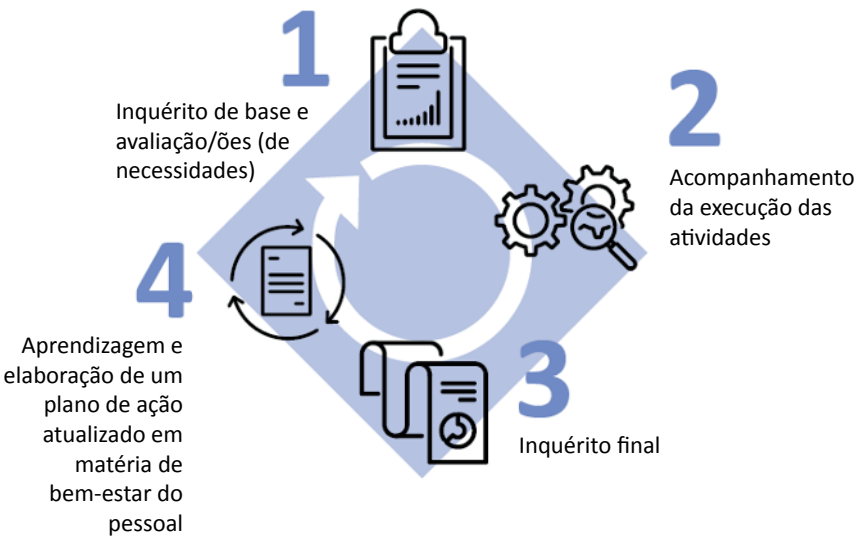
([11]) Ver secção 2.3, «Normas e indicadores para acompanhar o bem-estar do pessoal».

Os instrumentos apresentados no âmbito de um pacote de acompanhamento da qualidade do bem-estar do pessoal propõem algumas sugestões sobre como:

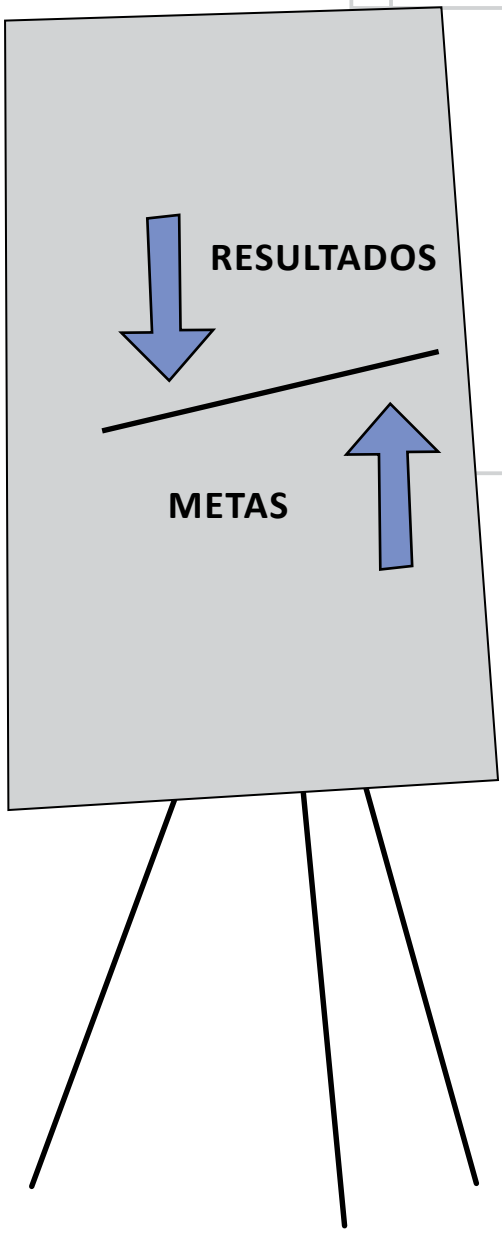
— realizar inquéritos de base e finais,
— acompanhar as atividades em curso,
— registar os ensinamentos retirados num determinado prazo.

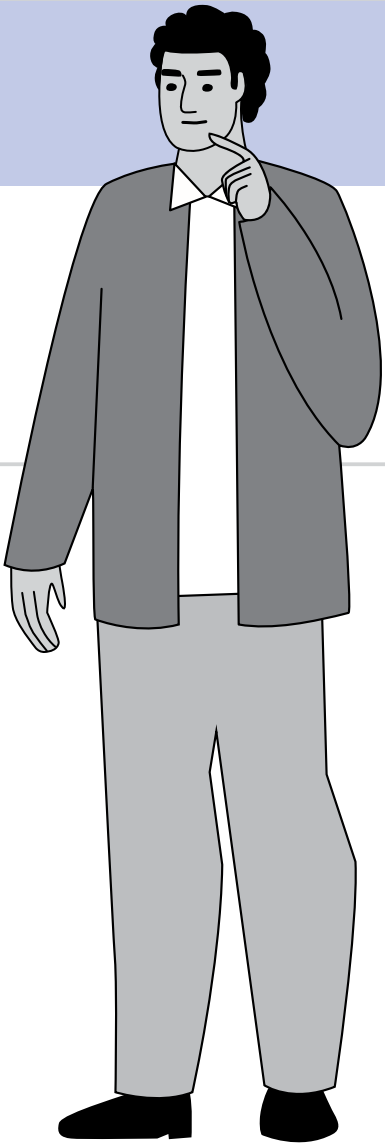
O objetivo desta aprendizagem é facultar informações para a estratégia de bem-estar do pessoal e para o plano de ação para o bem-estar do pessoal elaborados pela autoridade.

**FIGURA 3. Pacote de acompanhamento da qualidade do bem-estar do pessoal**



# 2. ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO BEM-ESTAR DO PESSOAL



Embora as iniciativas de bem-estar façam parte do *modus operandi* da maioria das autoridades e organizações, muitas vezes podem ser implementadas de uma forma *ad hoc*. Pode não ser dedicada atenção suficiente às necessidades das várias equipas e perfis de emprego do pessoal. Nos contextos do asilo e acolhimento, este tipo de abordagem pode ser insuficiente para dar uma resposta adequada ao bem-estar do pessoal que, no desempenho das suas funções em ambientes de trabalho exigentes, tem de tolerar frequentemente vários graus de incerteza e o *stress*. Por conseguinte, recomenda-se a conceptualização e a aplicação de uma política de bem-estar do pessoal coerente nos contextos do asilo e acolhimento.

Uma política coerente visa dar uma resposta mais proativa ao bem-estar do pessoal ao longo de todo o ciclo de emprego. Esta resposta começa logo no recrutamento e na integração, continua durante todo o período de emprego e termina aquando da saída do trabalhador. Deve ser concebida com base na análise regular do perfil e das necessidades do pessoal na autoridade e em conformidade com as oito normas para o bem-estar do pessoal propostas na parte I, «Normas e políticas». O objetivo orientador da política de bem-estar do pessoal é garantir um ambiente de trabalho de elevada qualidade para o pessoal, facilitar o elevado desempenho e resultados de elevada qualidade para as autoridades e para os requerentes de proteção internacional cujos cuidados são confiados aos membros do pessoal.

Para atingir este objetivo, o acompanhamento e a avaliação devem constar da política de bem-estar do pessoal como componentes fundamentais. O acompanhamento e a avaliação permitem às autoridades acompanharem a aplicação das suas políticas e medidas de bem-estar do pessoal, bem como o cumprimento dos objetivos fixados e a conceção de ajustamentos oportunos para as medidas e as abordagens de bem-estar.

O acompanhamento é um processo sistemático de recolha e análise de informações. É realizado para informar a tomada de decisões relacionadas com as atividades em curso ou com novas atividades potenciais a introduzir. A avaliação inclui a análise da relevância e eficácia das atividades em curso ou concluídas sobre este tópico. Em suma, o objetivo do acompanhamento e da avaliação neste contexto é melhorar as medidas de bem-estar do pessoal mediante a recolha de informações sobre a execução e o impacto do apoio prestado e a utilização das conclusões e dos ensinamentos retirados para orientar as melhorias.

Muitas vezes, as atividades de avaliação (acompanhamento e avaliação) são erradamente entendidas como um processo de auditoria, o que **não** é o caso. Estas atividades são necessárias para efeitos de aprendizagem e para documentar condições e alterações. Neste contexto, podem verificar-se alterações em termos do bem-estar do pessoal numa autoridade e da satisfação no emprego em geral.

É importante acompanhar a evolução da aplicação das intervenções através de **um plano de acompanhamento claro**, neste caso, gerido pela autoridade. A coerência e a responsabilização são asseguradas através da criação de **mecanismos de ciclo**

**de retorno**. Estes mecanismos permitem adotar medidas corretivas para analisar os pressupostos, **os resultados previstos e os processos que sustentam a aplicação de uma intervenção**. Os exercícios de acompanhamento sistemático e contínuo promovem uma abordagem adaptativa da intervenção em tempo real. Os dados analíticos baseados em provas reforçam os processos de tomada de decisões em toda a autoridade, permitindo a adoção de medidas corretivas informadas. A função de acompanhamento deve ser complementada por uma avaliação separada da intervenção, que permita resumir os principais resultados alcançados, avaliar o desempenho e propor recomendações para futuras intervenções ([12]).

Por conseguinte, as autoridades são aconselhadas a assegurar o planeamento adequado das atividades de acompanhamento e avaliação, incluindo o seguinte.

— Dispor de um plano de acompanhamento e avaliação em vigor.
— Utilizar uma metodologia de acompanhamento e avaliação com CRQ e indicadores bem concebidos e instrumentos de recolha de dados para acompanhar o desempenho dos indicadores.
— Recorrer a profissionais de RH internos ou externos com qualificações relevantes.
— Dispor de um mecanismo de retorno para informar o pessoal da autoridade sobre os progressos alcançados.
— Dispor de um mecanismo de retorno que assegure que os resultados e as recomendações identificados contribuem para os planos de ação em matéria de bem-estar do pessoal existentes.

O acompanhamento e a avaliação devem ser concebidos e aplicados como um esforço de equipa que envolva a participação ativa da direção e dos membros da equipa. Devem basear-se, de preferência, numa abordagem participativa durante todo o processo. Dispor de agentes de primeira linha ativamente envolvidos no processo de desenvolvimento da estratégia geral de bem-estar do pessoal é crucial ([13]) e, do mesmo modo, a participação dos agentes de primeira linha é fundamental para a concretização significativa das atividades de acompanhamento e avaliação.

A conceção do exercício de acompanhamento e avaliação do bem-estar do pessoal deve ser alinhada com os cinco critérios de avaliação normalizados da UE, a saber, pertinência, eficácia, eficiência, coerência e valor acrescentado, que devem ser tidos em conta durante o processo de avaliação.

| CRITÉRIOS | TIPO DE PERGUNTAS A RESPONDER |
|---|---|
| **Critérios de avaliação normalizados da UE** | |
| Pertinência | Em que medida a intervenção é pertinente para as necessidades e as prioridades dos trabalhadores da autoridade? |
| Eficácia | Os objetivos e as normas estão a ser cumpridos? Qual é a extensão dos efeitos de determinadas atividades em comparação com as metas fixadas (comparação: resultados em oposição ao planeamento)? |

([12]) EASO, *Monitoring of Operations User Guide*, EASO, Valeta, 2019, p. 9 (documento restrito).

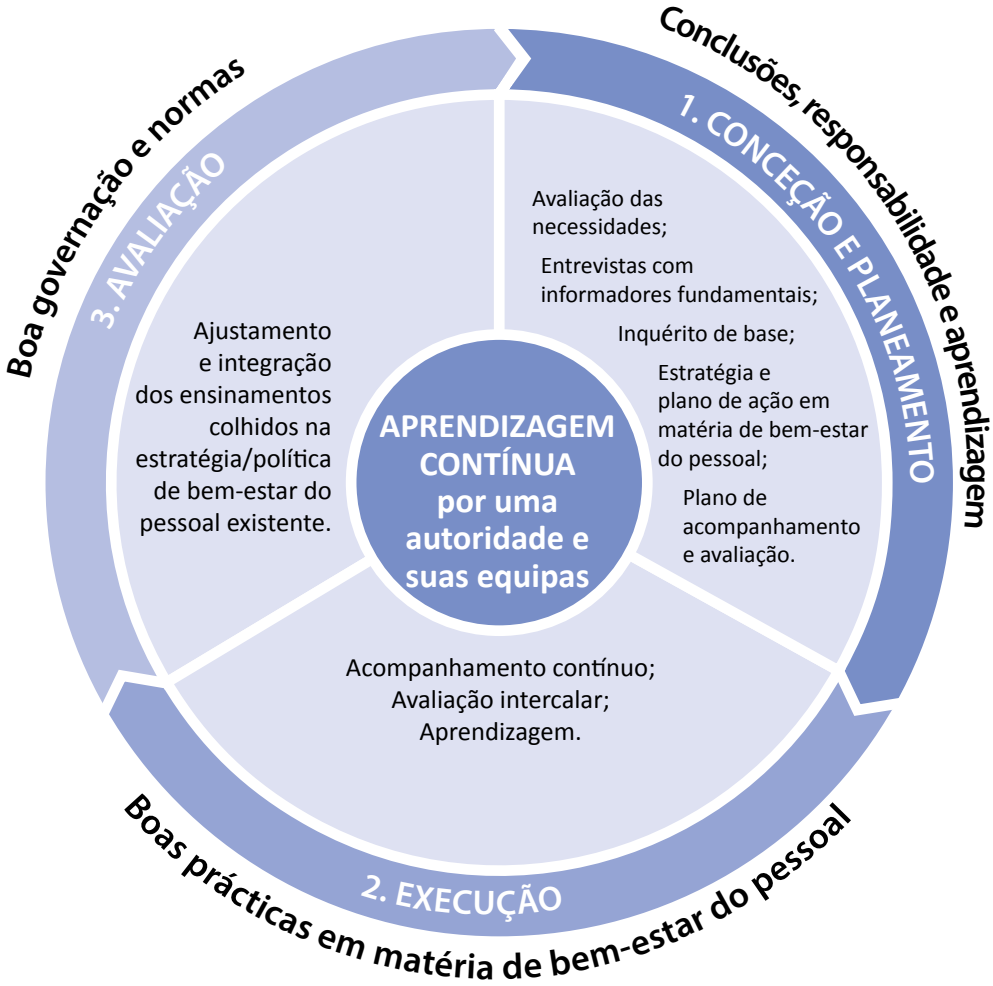
([13]) Ver, na parte I: «Normas e políticas», o anexo 4, «Plano de ação para o bem-estar do pessoal e modelos de avaliação dos riscos».

| CRITÉRIOS | TIPO DE PERGUNTAS A RESPONDER |
|---|---|
| Eficiência | Qual é a eficiência dos recursos utilizados (comparação: recursos humanos e financeiros aplicados em oposição às realizações)? |
| Coerência | As medidas de bem-estar do pessoal propostas e aplicadas são coerentes a nível interno da autoridade? As medidas complementam a estratégia de bem-estar do pessoal mais vasta e outras políticas [por exemplo, o código de conduta/política de combate ao assédio (sexual)]? |
| Valor acrescentado | Qual é o valor acrescentado suplementar resultante de uma estratégia de bem-estar do pessoal aplicada pela autoridade, conforme proposto no *Guia prático sobre o bem-estar do pessoal responsável pelos processos de asilo e acolhimento* do EASO? Surgiram novas boas práticas que podem proporcionar ensinamentos e ser tidas em conta? Por exemplo, foram identificadas questões de diversidade importantes a ter em conta (necessidades dos peritos destacados em oposição aos peritos internos, género, etc.)? |
| **Outros critérios** | |
| Sustentabilidade e impacto | Em que medida as capacidades locais individuais e coletivas/organizacionais foram desenvolvidas para assegurar a sustentabilidade dos esforços envidados e dos benefícios? |
| Consequências indesejadas das medidas | Quais são as consequências indesejadas (positivas e negativas) resultantes da aplicação destas medidas/iniciativas? |

## 2.1. GESTÃO DO PROGRAMA E ACOMPANHAMENTO BASEADO NOS RESULTADOS

Os exercícios de acompanhamento e avaliação são uma parte importante do processo de gestão do ciclo do programa, incluindo os ajustamentos. As atividades de acompanhamento controlam os progressos alcançados durante o período de aplicação da política/intervenção, ao passo que a avaliação visa determinar o cumprimento dos resultados e dos objetivos previstos após a conclusão da referida política/intervenção. Neste contexto, as atividades incluídas no plano de ação para o bem-estar do pessoal devem ser acompanhadas através de mecanismos de ciclo de retorno em tempo real para garantir que a fase de aplicação permanece estreitamente ligada à intervenção durante todo o processo. As informações recolhidas através do acompanhamento e da avaliação devem ser analisadas a fim de contribuírem para a formulação de recomendações de ajustamento de uma política/programa ou intervenção.

**FIGURA 4. Ciclo de gestão do programa de bem-estar do pessoal**




*Fonte:* Adaptado de Gabinete das Nações Unidas contra a Droga e a Criminalidade, *Evaluation Handbook — Guidance for designing, conducting and using independent evaluation at UNODC*, Gabinete das Nações Unidas contra a Droga e a Criminalidade, Viena, 2017, p. 44.

Um exemplo de como utilizar e aplicar o acompanhamento baseado nos resultados da aplicação da política de bem-estar do pessoal consiste em examinar o plano de ação estabelecido pela autoridade em conformidade com as normas da política de bem-estar do pessoal propostas na parte I, «Normas e políticas». A estratégia de bem-estar do pessoal ([14]) e o plano de ação conexo abordado nesta parte do guia devem fazer referência aos objetivos e às medidas estabelecidos na estratégia de bem-estar do pessoal desenvolvida pela autoridade. O plano de ação deverá estar associado a um grupo-alvo e ao orçamento disponibilizado para a aplicação das medidas propostas ([15]).

**Exemplo de estratégia de bem-estar do pessoal.** Em consonância com os objetivos em matéria de bem-estar do pessoal para o período 20XX-20XX fixados pela autoridade XX, especifica-se a seguir o plano de ação anual para o bem-estar do pessoal 20XX.

([14]) Ver também o anexo 5, «Modelo de estratégia de bem-estar do pessoal».

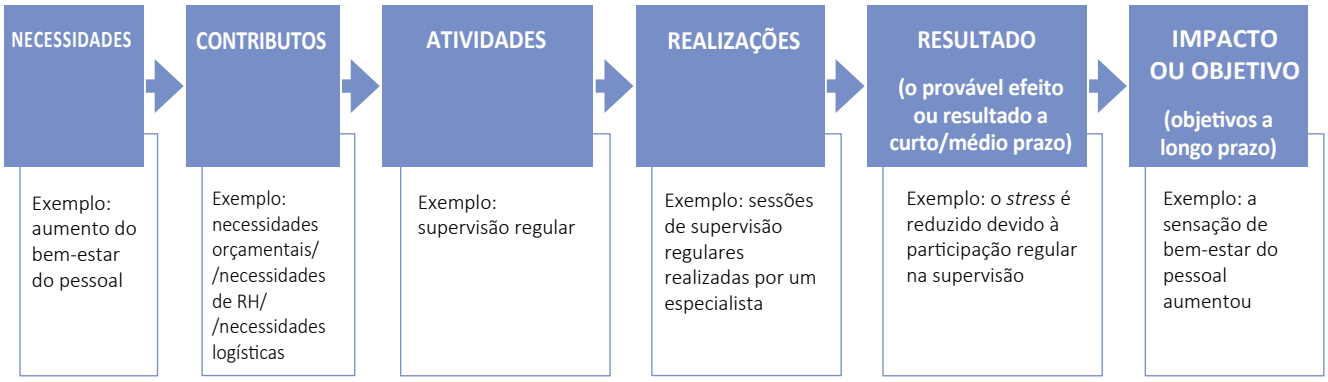
([15]) É importante salientar que todas as propostas têm de ser consentâneas com as outras políticas (por exemplo, luta contra o assédio, exploração e abuso sexuais) e com o código de conduta.

| EXEMPLO<br>OBJETIVO 1: PREVENÇÃO E REDUÇÃO DO *STRESS* RELACIONADO COM O TRABALHO | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Ação** | **Departamento responsável** | **Responsável pela aplicação (categoria de pessoal: interno/externo)** | **Grupo--alvo** | **Calendário e frequência** |
| Supervisão | RH e comité de bem-estar do pessoal conexo | Conselheiro de bem-estar do pessoal ou especialista externo | Agentes de primeira linha | Uma vez por mês e mediante pedido |

O exemplo acima apresentado contribui para a **norma relativa ao bem-estar do pessoal 4: Prevenção, para o CRQ2** e para os indicadores conexos (ver secção 2.3, «Normas e indicadores para acompanhar o bem-estar do pessoal»).

Regra geral, uma cadeia de resultados descreve as vias lógicas e as relações entre os contributos e as atividades e os resultados obtidos sob a forma de realizações, resultados e impacto. A matriz de resultados explica de que forma devem ser alcançados os resultados, começando nos contributos, passando pelas atividades e realizações e terminando nos resultados e no impacto, que fazem parte da cadeia de resultados.

## FIGURA 5. Cadeia de resultados




Ao aplicar a atividade apresentada no exemplo de cadeia de resultados acima, em associação com outras atividades referidas no plano de ação para o bem-estar do pessoal, pode concretizar-se o **objetivo** global ou alcançar-se um **impacto a longo prazo**. Esta ação pretende criar um contexto de trabalho **seguro e saudável** para **todos os membros do pessoal**, o que, consequentemente, **tem um impacto positivo nos requerentes** confiados a uma autoridade.

Em algumas autoridades, a **teoria da mudança (TM)** pode ser a forma preferida de planear e avaliar os progressos alcançados. A metodologia TM ajuda uma autoridade a definir as medidas previstas para a consecução do objetivo. A TM proporciona orientação aquando da análise das opções de intervenções. É uma forma de lógica de intervenção.

As diferenças entre a metodologia TM e o método de cadeia de resultados comummente utilizado são que a TM:

— **se baseia nos resultados** (qual é a nossa visão de conjunto?),
— analisa as **causalidades** (se..., nesse caso) mediante:
  - a articulação das **suposições** subjacentes.

Ao recorrer a uma abordagem de TM, os objetivos a longo prazo são definidos e, posteriormente, rastreados regressivamente para identificar as condições prévias necessárias.

**Por conseguinte, deve começar-se por fazer as seguintes perguntas:**

— O que tem de mudar?
— O que é necessário para abrir caminho a esta mudança?
— Dito de outro modo, quais são as condições prévias para implementar a transformação e para a consolidar ao longo do tempo?

Normalmente, uma TM é formulada mediante a utilização de afirmações **«se/ao..., nesse caso»**, pelo que implica um tipo de causalidade ou de condicionalidade.

**A lógica é formulada como se segue:**

— ao aplicar a atividade X ou se a atividade X for implementada:
  - nesse caso, ocorrerá Y,
    - porque ocorre Z (racional),
      - o que conduzirá à mudança prevista.

Uma **TM** pode ser apresentada com recurso a um formato de fluxograma ou redigida como uma narrativa.

| EXEMPLO UM: AO..., NESSE CASO | EXEMPLO DOIS: SE..., NESSE CASO |
|---|---|
| A nossa visão de mudança consiste em obter um contexto de trabalho **seguro e saudável** para **todos os membros do pessoal**, que, por consequência, **afeta positivamente os requerentes** que nos são confiados:<br>— **ao** reconhecer, pela direção, a importância de investir no bem-estar do pessoal,<br>— **ao** garantir mecanismos de integração claros e relevantes,<br>— **ao** comunicar a disponibilização de instrumentos (por exemplo, procedimentos operacionais normalizados) para prevenir/responder aos incidentes críticos,<br>— **ao** assegurar que as necessidades do pessoal são regularmente avaliadas e supridas mediante diferentes intervenções de apoio formal (reuniões de registo, oportunidades de aconselhamento individual, supervisão educacional, etc.) e informal (por exemplo, apoio colegial e entre pares),<br>— **ao** reforçar a capacidade de todos os membros do pessoal (gestores e agentes de primeira linha) em temas relevantes associados ao bem-estar (por exemplo, competências de comunicação, formação no domínio das técnicas de gestão do *stress*, a importância do trabalho em equipa e a definição de limites saudáveis),<br>— **ao** sensibilizar para a importância do autocuidado,<br>— **ao** garantir uma forte colaboração e uma comunicação transparente entre os departamentos relevantes (RH, segurança e proteção, equipas técnicas, etc.).<br>As atividades identificadas como sendo favoráveis à mudança pretendida e que estejam associadas às afirmações «ao..., nesse caso» podem ser incluídas, por exemplo, no plano de ação para o bem-estar do pessoal da autoridade. | — **Se** o pessoal tiver acesso e for incentivado pela direção a participar em serviços de apoio específicos oferecidos pela entidade patronal (autoridade), como cursos de formação no domínio da gestão do *stress*, sessões de supervisão educacional ou apoio colegial, e<br>— **se**, ao mesmo tempo, os gestores puderem fornecer opiniões regulares, relevantes e empáticas,<br>— **nesse caso**, o pessoal consegue lidar com situações de tensão no seu contexto de trabalho de uma forma eficaz e oportuna.<br>Tal não só permitirá ao pessoal executar o seu trabalho de modo profissional e prestar apoio específico aos requerentes de proteção internacional, como também reduzirá o risco de manifestação da síndrome do esgotamento profissional (e de outros problemas relacionados com o *stress*) no futuro e promoverá o bem-estar geral do pessoal de acolhimento e asilo.<br>Além disso, conduzirá à concretização da nossa visão de mudança: um contexto de trabalho **seguro e saudável** para **todos os membros do pessoal**, que, por consequência, **afeta positivamente os requerentes** que nos são confiados. |
| Os pressupostos subjacentes são:<br>— a direção da respetiva autoridade considera o bem-estar do pessoal um domínio que suscita preocupações e envida esforços para melhorar a situação,<br>— não foram ainda implementados mecanismos de bem-estar do pessoal úteis, pelo que a introdução de tais intervenções seria benéfica. | |
| Obter resultados a uma escala adequada.<br>— O que deve ser feito para obter o maior impacto? | |

# 2.2. CONSIDERAÇÕES SOBRE A DEFINIÇÃO DE INDICADORES

Um sistema de acompanhamento adequado começa na fase de conceção de uma **intervenção**, incluindo, mas não exclusivamente, o desenvolvimento de uma matriz de resultados coerente e de indicadores significativos ([16]). Os **indicadores** são variáveis

([16]) EASO, *Internal Monitoring User Guide*, EASO, Valeta, 2019, p. 18-19 (documento restrito).

quantitativas ou qualitativas que permitem medir, verificar e validar as alterações produzidas por uma intervenção em comparação com o previsto.

Os **indicadores quantitativos** medem as alterações em valores numéricos ao longo do tempo. São expressos através de um número, percentagem ou rácio.

Os **indicadores qualitativos** medem as alterações que não são fáceis de avaliar através de valores numéricos, como as melhorias relacionadas com os processos e as melhorias ao nível da qualidade dos serviços, das políticas ou da capacidade. Baseiam-se frequentemente em perceções, opiniões ou níveis de satisfação e descrevem as alterações ou indicam em que consiste o sucesso. A fim de definir uma meta e medir um indicador qualitativo, deve analisar-se o indicador e descrever a evolução pretendida das alterações.

O desafio que se coloca aquando da seleção dos indicadores é encontrar **parâmetros que possam captar as principais alterações de forma significativa**, combinando os aspetos que são substancialmente relevantes como um reflexo dos resultados pretendidos com os aspetos que são, na prática, realistas em termos de recolha e gestão de dados. Se for medido um indicador incorreto, ou se este for medido de modo errado, os dados podem ser enganosos e a qualidade das decisões tomadas pode ser afetada.

De um modo geral, os bons indicadores devem ser **SMART** (específicos, mensuráveis, alcançáveis, pertinentes e calendarizados), de modo a serem acompanhados de forma adequada e a fornecerem informações valiosas.

— **Específicos.** É claro que aspetos estão a ser avaliados exatamente? O indicador é suficientemente específico para medir os progressos alcançados na obtenção dos resultados?
— **Mensuráveis.** É possível verificar objetivamente as alterações? O indicador representará as alterações desejáveis? O indicador é uma medida fiável e clara de resultados?
— **Alcançáveis.** Que alterações são esperadas com a aplicação da intervenção? Os resultados considerados pelo indicador para projetar os progressos alcançados são realistas?
— **Pertinentes.** O indicador é pertinente para os resultados, as conclusões e/ou as realizações da avaliação pretendida?
— **Calendarizados.** Os dados estão disponíveis mediante custos e esforços razoáveis? Existe um plano de acompanhamento dos indicadores?

# 2.3. NORMAS E INDICADORES PARA ACOMPANHAR O BEM-ESTAR DO PESSOAL

Para efeitos do *Guia prático sobre o bem-estar do pessoal responsável pelos processos de asilo e acolhimento* do EASO, as normas indicadas na figura 2 estão associadas a um conjunto pormenorizado de CRQ e indicadores que é apresentado a seguir. O pacote de acompanhamento do bem-estar do pessoal proposto no capítulo 3, «Pacote de acompanhamento da qualidade do bem-estar do pessoal», apresenta instrumentos de acompanhamento e avaliação concretos que abordam os CRQ e os indicadores ligados a cada uma das oito normas da política de bem-estar do pessoal. A secção 3.1, «Guia para os controladores (instrumento 1)», descreve em pormenor algumas considerações importantes a ter em conta antes da realização de qualquer atividade de acompanhamento e avaliação.

## 2.3.1. NORMA 1: DOCUMENTAÇÃO E INFORMAÇÕES

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

**Norma 1: As autoridades têm em vigor uma estratégia de bem-estar do pessoal documentada, que é transmitida através dos canais relevantes e acordados.**

## 2.3.2. NORMA 2: AVALIAÇÃO E ANÁLISE

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

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

## 2.3.3. NORMA 3: COMUNICAÇÃO

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

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

## 2.3.4. NORMA 4: PREVENÇÃO

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

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

## 2.3.5. NORMA 5: RESPOSTA A INCIDENTES CRÍTICOS

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

**Norma 5: As autoridades prestam apoio específico aos membros do pessoal que sofreram um incidente crítico.**

## 2.3.6. NORMA 6: REFORÇO DE CAPACIDADES

**Norma 6: As autoridades fornecem os meios para que o seu pessoal desenvolva competências adequadas.**

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

## 2.3.7. NORMA 7: SEGURANÇA E PROTEÇÃO

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

| CRITÉRIOS DE REFERÊNCIA DE QUALIDADE | INDICADORES |
|---|---|
| **CRQ1.** O pessoal e os gestores são informados sobre as hierarquias de comunicação a utilizar caso ocorram incidentes de emergência/segurança que não sejam incidentes críticos. | **1a.** Foi estabelecido e divulgado um PON que complementa o PON relativo à gestão de incidentes críticos. |
| **CRQ2.** O pessoal e os gestores recebem informações sobre o acesso a medidas/instruções relacionadas com a saúde, a segurança e a proteção. | **2a.** Existe uma caixa de correio específica para receber e responder às perguntas do pessoal.<br>**2b.** São documentados os tipos de preocupações suscitadas ([17]).<br>**2c.** Percentagem de membros do pessoal que referiram em sessões de opinião que consideram que a sua segurança e proteção no local de trabalho é suficientemente tida em conta. |
| **CRQ3.** As autoridades acompanham os riscos de cada local de trabalho num processo de gestão dos riscos contínuo e evolutivo e com a participação dos agentes de primeira linha, a fim de adaptarem as medidas de segurança/proteção sempre que necessário. | **3a.** Existe uma metodologia e um plano de acompanhamento dos riscos.<br>**3b.** O plano de acompanhamento dos riscos é atualizado regularmente.<br>**3c.** Número de agentes de primeira linha que participaram no exercício anual de acompanhamento dos riscos. |

([17]) A confidencialidade é um princípio fundamental em todas as atividades relacionadas com o bem-estar do pessoal.

### 2.3.8. NORMA 8: ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

| CRITÉRIOS DE REFERÊNCIA DE QUALIDADE | INDICADORES |
|---|---|
| **CRQ1.** Existe uma metodologia de acompanhamento e avaliação para avaliar a eficácia das medidas de bem-estar do pessoal introduzidas. | **1a.** Existe uma metodologia de acompanhamento e avaliação do bem-estar do pessoal.<br>**1b.** É designada uma pessoa focal/equipa de acompanhamento. |
| **CRQ2.** São realizados exercícios de acompanhamento e avaliação regulares, que incluem a gestão dos riscos ([18]) relacionados com o *stress*. | **2a.** São elaborados anualmente relatórios de acompanhamento e avaliação.<br>**2b.** As conclusões são refletidas nas recomendações regulares propostas à direção.<br>**2c.** As recomendações contribuem para a revisão da estratégia e plano de ação de bem-estar do pessoal num prazo especificado. |

**Norma 8: As autoridades acompanham e avaliam regularmente a eficácia das medidas de bem-estar do pessoal introduzidas e incorporam os ensinamentos retirados.**

## 2.4. INQUÉRITOS DE BASE E FINAIS E METAS

Os indicadores devem ser acompanhados por **bases de referência** e **metas** ([19]). Sem as bases de referência e as metas, a avaliação das alterações ao longo do tempo não será significativa.

As **bases de referência** estabelecem o valor do indicador, antes do início de uma intervenção, relativamente ao qual se podem avaliar os progressos alcançados ou formular uma comparação. O objetivo de um estudo de base é fornecer uma base de informações para acompanhar e avaliar os progressos e a eficácia de uma atividade durante a sua aplicação e após a sua conclusão.

Por vezes, os dados necessários à criação de uma base de referência, relativamente à qual são avaliados o grau e a qualidade das alterações durante a aplicação de uma atividade, já existem. Nesses casos, cumpre apenas coligir os dados e garantir que podem ser atualizados a longo prazo através de atividades de acompanhamento. Por conseguinte, é importante saber se a informação já está disponível. A análise de relatórios gerais sobre outras atividades, de debates no âmbito de grupos de discussão (DGD) e de relatórios de visitas ao local também pode ajudar a compreender a realidade no terreno. Sempre que não existam dados ou estes sejam insuficientes, devem ser complementados por um exercício de recolha de dados *ad hoc*.

A realização dos estudos de base incumbe ao pessoal responsável pelo planeamento numa autoridade e, em certa medida, ao pessoal envolvido na execução das atividades. De preferência, tal exercício deve efetuar-se durante a fase de conceção neste contexto, ou seja, antes do desenvolvimento e da execução do plano de ação para o bem-estar

([18]) Para um modelo de avaliação dos riscos e explicações sobre o ciclo de avaliação dos riscos, ver anexo 6, «Modelo de avaliação dos riscos».

([19]) EASO, *Internal Monitoring User Guide*, EASO, Valeta, 2019, p. 27-28 (documento restrito).

do pessoal. A pessoa/equipa designada garante que são recolhidos dados desagregados sempre que tal se revele adequado. Esta recolha também pode ser efetuada através de questionários, entrevistas semiestruturadas, reuniões de grupo e visitas gerais aos locais.

O **estudo de base (ou estudo intercalar)** consiste numa medição realizada aquando da conclusão de uma intervenção (ou nas principais fases da sua aplicação, por exemplo, no final de uma fase), para a comparar com as condições de base e avaliar as alterações. Os estudos de base e finais estão interligados. Se for realizado um estudo de base, este é seguido, em regra, por um estudo semelhante efetuado numa fase posterior da intervenção (por exemplo, um estudo final), a fim de comparar os dados para avaliar as alterações.

Neste contexto, os quadros superiores das autoridades pretendem verificar de que forma determinadas medidas introduzidas numa autoridade afetaram positivamente o bem-estar do pessoal.

As **metas** descrevem os valores esperados após a conclusão da intervenção (por exemplo, a percentagem de membros do pessoal que participaram numa determinada atividade de bem-estar do pessoal enquanto indicador do nível de satisfação profissional). As metas podem ser úteis em vários aspetos, uma vez que:

— orientam o pessoal de intervenção e outras partes interessadas sobre o que deve ser feito e concretizado,
— servem como indicadores para determinar se foram ou não alcançados progressos.

Existe uma tensão natural entre a necessidade de fixar metas realistas e alcançáveis e de as fixar a um nível suficientemente elevado para garantir que as intervenções mobilizam o máximo de recursos disponíveis para assegurar um impacto real. Quando motivadas, as pessoas obtêm frequentemente melhores resultados com metas ambiciosas. Por outro lado, se forem fixadas metas a um nível excessivamente elevado, a confiança e a credibilidade serão prejudicadas.

## ASPETOS A RETER NO ACOMPANHAMENTO E NA AVALIAÇÃO DO BEM-ESTAR DO PESSOAL

— Utilize o seu próprio conjunto de indicadores no acompanhamento ou utilize os indicadores definidos nas normas, nos CRQ e nas atividades apresentados no presente documento de orientação do EASO composto por três partes e combine-os. Os indicadores finais selecionados têm por objetivo avaliar em que medida a intervenção foi ou não bem-sucedida. A escolha final dos indicadores dependerá das atividades já em curso, planeadas e exequíveis ao nível de uma autoridade.
— Regra geral, devem utilizar-se indicadores SMART (específicos, mensuráveis, alcançáveis, pertinentes e calendarizados).
— Sempre que se justifique, deve proceder-se à recolha e à desagregação dos dados de uma forma sensível.

— Normalmente, só alguns indicadores podem ser acompanhados de forma viável ao longo do tempo. Por conseguinte, devem escolher-se indicadores com base no princípio «poucos, mas robustos». Devem ser definidos de forma que possam ser facilmente avaliados, sem interferirem no trabalho diário de toda a equipa. Além disso, os dados relativos aos indicadores devem ser desagregados por género, perfil de emprego e localização sempre que possível.
— Utilize o acompanhamento para reflexão, aprendizagem e mudança. A recolha dos dados relativos aos indicadores selecionados pode ser realizada periodicamente, com acompanhamento permanente nos meses ou anos seguintes. Por exemplo, se for efetuado um tipo específico de avaliação (de base) e análise, pode repetir-se o mesmo processo em intervalos específicos (12 meses, 18 meses, 24 meses, etc.). Este processo serve para examinar as alterações verificadas e para ajudar o agente responsável pelo acompanhamento e avaliação, coadjuvado pelos colegas responsáveis pela tomada de decisões, a repensar as medidas e a introduzir os ajustamentos necessários.
— Para facilitar a reflexão, a aprendizagem e a mudança, os diálogos participativos são úteis como um meio para reconsiderar e refletir sobre o significado dos dados e sobre como ajustar as atividades em consonância com os ensinamentos adquiridos. Tal deve constituir uma boa prática em colaboração com os agentes de primeira linha selecionados, que poderão proporcionar perspetivas importantes.
— A análise de dados e as principais conclusões devem servir para a elaboração de recomendações que contribuam para as políticas, as medidas e os planos de ajustamento.
— As principais conclusões das atividades de acompanhamento e avaliações devem ser divulgadas a todos os membros do pessoal relevantes.

**Nota importante.** Em todas as intervenções apresentadas, devem ser respeitadas as considerações relacionadas com a confidencialidade. Nenhum conteúdo dos debates com os membros do pessoal ou de inquéritos remetidos por esses membros 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. Importa igualmente referir que as avaliações do 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 o seu desenvolvimento profissional.

# 3. PACOTE DE ACOMPANHAMENTO DA QUALIDADE DO BEM-ESTAR DO PESSOAL

Para apoiar o processo de desenvolvimento e aplicação da política de bem-estar do pessoal, podem ter-se em conta três documentos estratégicos principais em matéria de bem-estar do pessoal, a saber, a estratégia de bem-estar do pessoal, o plano de ação para o bem-estar do pessoal e a metodologia de acompanhamento e avaliação do bem-estar do pessoal. A estratégia de bem-estar do pessoal é associada ao plano de ação para o bem-estar do pessoal, que descreve em pormenor os objetivos e as medidas de bem-estar do pessoal. Estes objetivos e medidas devem ser acompanhados sistematicamente com base na metodologia de acompanhamento e avaliação. A aplicação da metodologia de acompanhamento e avaliação fornece informações sobre a eventual necessidade de introduzir ajustamentos na estratégia de bem-estar do pessoal.

O pacote de acompanhamento do bem-estar do pessoal proposto na presente secção apresenta três instrumentos fundamentais para realizar o acompanhamento e a avaliação da política e das intervenções de bem-estar do pessoal, bem como da qualidade da prestação do bem-estar do pessoal numa autoridade de asilo ou acolhimento. Os instrumentos foram concebidos em conformidade com os CRQ e com os indicadores das oito normas para o bem-estar do pessoal apresentadas na parte I, «Normas e políticas» ([20]). Também estão estreitamente relacionados com as medidas de bem-estar do pessoal definidas na parte II, «Instrumentária de bem-estar do pessoal». Os três instrumentos devem ser entendidos como fazendo parte integrante da política de bem-estar do pessoal de uma autoridade e ajudar as autoridades a acompanharem em que medida as atividades e as intervenções anuais planeadas cumprem os objetivos fixados e contribuem para uma boa prestação de bem-estar do pessoal. É através do acompanhamento e da avaliação sistemáticos que as autoridades de asilo e acolhimento recolhem informações que contribuirão para a formulação de recomendações baseadas em provas com vista à introdução de ajustamentos nas políticas e intervenções de bem-estar do pessoal em consonância com as lacunas e as necessidades identificadas.

O pacote de acompanhamento da qualidade do bem-estar do pessoal inclui os seguintes instrumentos:

— **INSTRUMENTO 1: Guia para os controladores.**
  Fornece orientações aos controladores sobre as principais questões a ter em conta aquando da conceção, do planeamento e da execução de atividades de acompanhamento e avaliação.
— **INSTRUMENTO 2: Inquéritos de base e finais sobre o bem-estar do pessoal.**
  Apresenta questionários a realizar antes do início e após a aplicação de um determinado programa/política de bem-estar do pessoal. O instrumento auxilia na avaliação dos progressos alcançados na aplicação da política de bem-estar do pessoal durante um período relativamente longo (2-3 anos).

([20]) Ver secção 2.3, «Normas e indicadores para acompanhar o bem-estar do pessoal».

— **INSTRUMENTO 3: Acompanhamento dos progressos alcançados no domínio do bem-estar do pessoal.** Apresenta uma lista de verificação de análise e dois questionários qualitativos para auxiliar as autoridades no acompanhamento contínuo dos progressos alcançados no âmbito das oito normas para o bem-estar do pessoal.

Os instrumentos apresentados são apenas uma sugestão sobre como acompanhar e avaliar a política e as medidas de bem-estar do pessoal aplicadas. As autoridades que já tenham um sistema em funcionamento podem ponderar utilizar o sistema existente, mas devem certificar-se de que introduzem indicadores centrados na avaliação do bem-estar do pessoal.

## 3.1. GUIA PARA OS CONTROLADORES (INSTRUMENTO 1)

O **Guia para os controladores** apresenta uma breve síntese das considerações básicas a ter em conta pelo agente responsável pelo acompanhamento e avaliação designado aquando do acompanhamento e da avaliação dos progressos alcançados no domínio em questão. O guia tenta refletir as várias realidades com que os países da UE+ podem ser confrontados. Alguns já têm um forte sistema de apoio ao pessoal implementado e podem não precisar da maioria das sugestões apresentadas; outros podem estar a reforçar e simplificar os processos. Outros poderão utilizar o guia como base para dar início à integração sistemática do bem-estar do pessoal. O quadro 1 apresenta uma visão geral dos elementos imediatos a ter em conta aquando da realização de sessões de opinião ([21]), inquéritos, atividades de base/finais ou opiniões sobre o tema.

### QUADRO 1. Guia de acompanhamento do bem-estar do pessoal

| AQUANDO DA AVALIAÇÃO DOS PROGRESSOS ALCANÇADOS NO ÂMBITO DO BEM-ESTAR DO PESSOAL NUMA AUTORIDADE DE UM PAÍS DA UE+, TENHA EM CONTA O SEGUINTE. | |
|---|---|
| **Observações gerais** | **Considerações de caráter contextual**<br>Quais são as suas principais perguntas sobre a avaliação?<br>Quais são os aspetos mais críticos de que a autoridade deve ter conhecimento sobre as intervenções de bem-estar do pessoal neste momento?<br>Quais podem ser as perguntas prioritárias relativas ao critério introduzido para retirar ensinamentos e estabelecer boas práticas, nomeadamente no que diz respeito à sustentabilidade e ao impacto: pertinência, eficácia, eficiência, coerência?<br>Qual a metodologia de avaliação que faz mais sentido para as perguntas?<br>Qual é o formato mais adequado, por exemplo, questionários em linha, visitas ao local, DGD ou entrevistas individuais?<br>A diversidade tem em conta o género, bem como a idade e a origem cultural (por exemplo, no caso dos peritos destacados noutros países da UE+), etc.?<br>**Considerações sobre os recursos**<br>Cada autoridade também terá diferentes restrições orçamentais, logísticas e de recursos a ter em conta aquando do planeamento das suas visitas de avaliação. Quando o tempo e os recursos são extremamente limitados, pode recorrer-se aos seguintes critérios para definir a localização e a composição dos entrevistados (fonte de dados):<br>(1) **Acessibilidade** — por exemplo, realizar visitas aos serviços de acesso menos oneroso/complicado, ao invés de visitas ao pessoal que trabalha em instalações de acolhimento/entrevista em zonas isoladas;<br>(2) **Lacunas nos conhecimentos existentes** — identificar as lacunas relacionadas com a ausência de informação que ainda não foram visadas ou começar por dar prioridade às informações sobre as metas/bases de referência disponíveis para avaliar os progressos alcançados. |

([21]) Para informações suplementares, ver anexo 4, «Sessões de retorno de informação».

| | | |
|---|---|---|
| **Instrumentos e questionários** | **Analise a extensão dos seus questionários e as intervenções alternativas**<br>Procure não elaborar questionários ou catálogos de perguntas de orientação longos. Caso contrário, pode desincentivar os participantes de responder a um inquérito ou de participar em debates de grupo com a duração de uma hora. Para apreender certos aspetos e variáveis, como as informações qualitativas, recomenda-se que pondere utilizar métodos de recolha de dados como as entrevistas individuais ou os grupos de discussão.<br>**Teste os seus questionários ou as suas perguntas de orientação**<br>Teste os seus questionários com alguns inquiridos no terreno para verificar se os inquiridos compreendem as suas perguntas e avaliar o tempo que demoram a responder a todas as perguntas. Atualize os seus questionários em conformidade antes de realizar o exercício de acompanhamento. Assegure-se de que utiliza um conjunto de instrumentos que permita a partilha de informações qualitativas (por exemplo, opiniões recebidas através de DGD). | |
| **Documentação** | O instrumento de acompanhamento normalizado do bem-estar do pessoal está disponível num *tablet*/computador portátil (fora de linha) para permitir uma introdução fácil das informações a recolher e uma análise de seguimento das conclusões e para efeitos da documentação. Uma vez em linha, os resultados serão analisadose disponibilizados pela direção ou pelos membros da equipa relevantes num relatório de síntese. | |
| **Avaliador** | Numa autoridade, a pessoa que avalia os progressos alcançados pode ser um membro do pessoal específico (agente responsável pelo acompanhamento e avaliação) ou um consultor externo em regime temporário.<br>É importante que, caso um membro do pessoal manifeste preocupações críticas e graves sobre o bem-estar, já exista um meio para a partilha confidencial de opiniões. O avaliador nunca partilha as queixas apresentadas por um membro do pessoal de uma forma que permita a sua identificação, exceto se existir o risco de o membro do pessoal em causa se automutilar e/ou lesar terceiros. | |
| **Calendário** | Aconselha-se que a pessoa que realiza a avaliação elabore um pequeno plano de trabalho em função do número previsto de entrevistas ou de debates no âmbito de grupos de discussão.<br>Este plano de trabalho inclui, no mínimo:<br>— o calendário,<br>— as fontes de dados (quem são os entrevistados e o número de entrevistados),<br>— os locais (a visitar para realizar o exercício se existirem diferentes locais de trabalho).<br>Recomenda-se a elaboração de um plano de trabalho, especialmente para os países da UE+ com um grande número de membros do pessoal, com diferentes instalações de acolhimento ou com vários locais de trabalho.<br>As visitas às autoridades e os entrevistados selecionados são comunicados atempadamente para garantir a disponibilidade dos entrevistados e ter uma interação significativa. A existência de um dossiê com estas informações também será benéfica aquando do regresso para realizar reuniões de acompanhamento/sessões de opinião para efeitos de comparação. | |
| **Recolha de dados** | **Descrição** | **Observações** |
| **Fonte de dados — análise documental** | Antes da realização do exercício de acompanhamento/avaliação é efetuada uma breve análise documental, que inclui o seguinte:<br>— Uma revisão de potenciais relatórios e estatísticas sobre questões relacionadas com o bem-estar do pessoal, nomeadamente os incidentes críticos geridos durante um período indicado. Em alguns casos, a escolha de outros relatórios de atividades também pode esclarecer questões relacionadas com o bem-estar do pessoal, por exemplo, as avaliações de programas que descrevem em pormenor os desafios e os êxitos.<br>— A utilização de relatórios de especialistas externos (psicólogos), quando aplicável (assegurando sempre a confidencialidade). | Só devem ser tidos em conta relatórios/ /estatísticas recentes, se aplicável. |
| **Fonte de dados — entrevistados** | A atividade de acompanhamento é realizada junto de duas ou três pessoas, no mínimo, enquanto «fonte de dados», das diferentes categorias de pessoal. Esta atividade acontece uma vez por ano e é realizada sob a forma de DGD qualitativos e/ou semiestruturados ou de reuniões de grupo. O número final de participantes depende da dimensão da autoridade e deve consistir numa combinação de pessoal:<br>— do departamento de RH, da direção, agentes de primeira linha, especialistas externos/internos, pessoa focal para o bem-estar do pessoal,<br>— quando aplicável, uma pessoa independente, por exemplo, de um departamento diferente, da sede, outros parceiros ou partes interessadas, como as organizações da sociedade civil ou os parceiros locais. | A participação é voluntária.<br>Deve garantir-se a confidencialidade.<br>Durante as sessões, deve manter-se uma abordagem sensível às questões culturais e de género. |
| **Fonte de dados — participantes nos inquéritos** | Podem conceber-se inquéritos em papel ou em linha para alcançar pessoal mais diversificado e em número mais elevado. Tal pode ser particularmente útil no caso das autoridades com um número bastante elevado de pessoal e quando o pessoal exerce funções em vários locais.<br>Aconselha-se a maior participação possível dos membros do pessoal (de todas as categorias de pessoal): gestores, agentes de primeira linha, departamento de RH, especialistas externos/internos, pessoa focal para o bem-estar do pessoal. | A participação é voluntária.<br>A participação pode ser anónima. |

| Aplicação | Descrição | Observações |
|---|---|---|
| **Avaliação** | Antes de dar início ao exercício de avaliação/apreciação, os avaliadores apresentam-se e garantem que o exercício a realizar é claro para os participantes voluntários. As perguntas feitas devem permitir aos avaliadores formularem uma avaliação relativamente a cada um dos indicadores do instrumento de acompanhamento normalizado do bem-estar do pessoal sugerido. Uma discussão geral sobre a forma como as atividades de bem-estar do pessoal ganharam impulso e estão a funcionar (se aplicável) pode ser uma boa forma de colocar os entrevistados à vontade enquanto partilham informações valiosas.<br>Esta discussão é uma **entrevista semiestruturada que possibilita algumas respostas narrativas**. As conversas devem manter-se a um nível bastante «informal». Este exercício de avaliação deve permitir a recolha de opiniões qualitativas destinadas a melhorar a compreensão sobre o contexto e a dinâmica de certos processos, bem como o motivo pelo qual determinadas atividades funcionam melhor do que outras num determinado momento. Durante a narrativa, o avaliador pode intervir respeitosamente, sem interromper, para garantir que são contempladas todas as normas e indicadores.<br>Caso sejam destacadas apenas as realizações positivas durante a entrevista, convém verificar se há insuficiências no cumprimento das normas. Do mesmo modo, se apenas forem salientados desafios, deve verificar-se se também é possível identificar pontos fortes. Em alguns contextos, pode ser preferível a realização de sessões individuais, ao passo que noutras situações se recomenda a organização de discussões de grupo sobre o tema. | Recolher quaisquer dados adicionais para sustentar a avaliação, sempre que necessário. Esta recolha pode incluir procedimentos adicionais desenvolvidos pelo próprio pessoal, novos exercícios/ /atividades de autocuidado ou a partilha de boas práticas que ainda não foram integradas nas medidas de bem-estar do pessoal introduzidas, etc. |

## 3.2. INQUÉRITOS DE BASE E FINAIS SOBRE O BEM-ESTAR DO PESSOAL (INSTRUMENTO 2)

Os inquéritos de base e finais são um instrumento para apoiar a medição dos progressos alcançados ao longo do tempo. O inquérito de base/final proposto na presente secção deve ser realizado pelos gestores e pelos agentes de primeira linha duas vezes. O primeiro momento é **antes** da execução de quaisquer das atividades constantes de um determinado plano de ação/estratégia. O inquérito é realizado novamente **após** o final do período previsto para a execução da atividade/política. As conclusões do inquérito de base servirão como critério de referência para medir os resultados do inquérito final. As alterações nas respostas indicarão os progressos alcançados nos vários domínios. Dependendo das necessidades de bem-estar do pessoal e da maturidade da política e programa de bem-estar do pessoal em vigor, as autoridades podem centrar o inquérito de base/final em normas específicas consideradas particularmente importantes.

**Observação complementar.** O inquérito de base/final deve ser realizado junto do mesmo grupo de membros do pessoal, sempre que possível, ou a uma amostra representativa. Para garantir a confidencialidade, o pessoal não é obrigado a indicar o seu nome; tal deve ser entendido como opcional. Se a autoridade decidir trabalhar com grupos de discussão, deve proceder ao ajustamento da abordagem de recolha de informações. Os DGD são um instrumento útil para reunir informações sobre questões específicas. No entanto, não permitirão facilmente estabelecer uma base de referência clara em termos de números ou de percentagens em determinados domínios, como o número exato de presenças em sessões de formação.

Não obstante, as opiniões qualitativas recolhidas durante os DGD podem ajudar a obter uma compreensão mais clara do contexto e da dinâmica no âmbito de uma equipa ou dos motivos por que determinadas atividades funcionam e outras não. As discussões de grupo também podem revelar certas tendências, como a necessidade geral de mais investimento num espaço de trabalho funcional, ou proporcionar informações sobre necessidades de formação adicionais. Se for escolhida uma abordagem de grupo, registe o número de membros do grupo, o seu género e o seu tempo médio de emprego.
É aconselhável complementar estes tipos de discussão de grupo, sempre que possível, com um questionário básico que se centre também em dados quantitativos. O mesmo é recomendado para as sessões individuais, em que a indicação dos nomes deve ser entendida como opcional.

## QUADRO 2. Instrumento individual: modelo de inquérito de base/final

| **OPCIONAL — NOME DO MEMBRO INDIVIDUAL DA EQUIPA** | | | |
|---|---|---|---|
| **GÉNERO:** M/F/X | **EMPREGADO/A HÁ:** <1 ANO/1-3 ANOS/MAIS DE 3 ANOS | **CATEGORIA DE PESSOAL:** GESTOR(A) / AGENTE DE PRIMEIRA LINHA / RH / SEGURANÇA E PROTEÇÃO / OUTRO/A (especifique): | |
| **DATA DA ATIVIDADE DE BASE/FINAL** (indicar se se trata de uma atividade de base ou final): | | | |
| **ESCALA DE CLASSIFICAÇÃO —** 1, nada satisfeito/a / útil / construtiva; 2, parcialmente satisfeito/a / útil / construtiva; 3, satisfeito/a / / útil / construtiva; 4, muito satisfeito/a / útil / construtiva; 5, excede as expectativas | | | |
| **PERGUNTAS A FAZER RELACIONADAS COM AS NORMAS PROPOSTAS** | | **RESPOSTA RELATIVA À ATIVIDADE DE BASE** | **RESPOSTA RELATIVA À ATIVIDADE FINAL** |
| **Pergunta de caráter geral** | Neste momento, como classificaria a sua satisfação geral relativamente aos esforços envidados pela sua entidade patronal no que diz respeito à sua sensação geral de bem-estar no trabalho? | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| **Norma 1: Documentação e informações** | | **RESPOSTA RELATIVA À ATIVIDADE DE BASE** | **RESPOSTA RELATIVA À ATIVIDADE FINAL** |
| | Tem conhecimento de alguma política de bem-estar do pessoal em vigor? | SIM/NÃO | SIM/NÃO |
| | Tem conhecimento de quaisquer atividades/intervenções de bem-estar do pessoal aplicadas? | SIM/NÃO | SIM/NÃO |
| | Considera que o que existe atualmente em termos de cuidados disponíveis para o pessoal é suficiente? | SIM/NÃO | SIM/NÃO |
| | Existe material informativo sobre autocuidado, bem-estar do pessoal, etc. a que pode aceder? | SIM/NÃO | SIM/NÃO |

| **Norma 2: Avaliação e análise** | | **RESPOSTA RELATIVA À ATIVIDADE DE BASE** | **RESPOSTA RELATIVA À ATIVIDADE FINAL** |
|---|---|---|---|
| | Na sua opinião, os gestores e os responsáveis pelos recursos humanos estão suficientemente preparados para avaliar o pessoal/equipas e identificar o *stress* crónico ou sinais da síndrome do esgotamento profissional? | SIM/NÃO | SIM/NÃO |
| | A sua autoridade tem uma metodologia estabelecida para acompanhar o bem-estar dos membros do pessoal? | SIM/NÃO | SIM/NÃO |
| | O seu gestor dos quadros intermédios direto já procurou saber como está (não só em termos profissionais, como também em termos pessoais, para perceber se está bem)? | SIM/NÃO | SIM/NÃO |
| | Como classificaria a importância que a sua entidade patronal dá ao bem-estar do pessoal tendo em conta o ciclo de destacamento — desde a seleção e a integração, passando pelo período de emprego, até ao fim do vínculo laboral? | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| **Norma 3: Comunicação** | | **RESPOSTA RELATIVA À ATIVIDADE DE BASE** | **RESPOSTA RELATIVA À ATIVIDADE FINAL** |
| | Tem conhecimento da pessoa focal da autoridade designada para prestar cuidados à equipa em situações de necessidade [por exemplo, uma equipa de gestão do *stress* designada, um comité de bem-estar do pessoal, um conselheiro da equipa, etc. ([22])]? | SIM/NÃO | SIM/NÃO |
| | Já participou nalgum curso de formação no domínio das competências de comunicação? | SIM/NÃO | SIM/NÃO |
| | Reúne-se regularmente com o seu gestor dos quadros intermédios para responder aos desafios relacionados com o trabalho com que se pode defrontar ou para partilhar outras atualizações? | SIM/NÃO | SIM/NÃO |
| | Quão construtivas e úteis considera as opiniões sobre o desempenho fornecidas pelo seu gestor dos quadros intermédios para o seu desenvolvimento futuro? | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| | Quão respeitosas e relevantes são as competências de comunicação do seu gestor dos quadros intermédios direto? | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |

([22]) Estas funções devem ser adaptadas à terminologia utilizada na autoridade.

| **Norma 4: Prevenção** | | **RESPOSTA RELATIVA À ATIVIDADE DE BASE** | **RESPOSTA RELATIVA À ATIVIDADE FINAL** |
|---|---|---|---|
| | Considera que os gestores da sua autoridade e o pessoal em geral têm conhecimentos suficientes sobre como prevenir o *stress* e a síndrome do esgotamento profissional e como estabelecer limites saudáveis? | SIM/NÃO | SIM/NÃO |
| | Tem acesso a especialistas internos/externos em caso de necessidade? | SIM/NÃO | SIM/NÃO |
| | Procuraria o apoio destes especialistas internos/externos em caso de necessidade? | SIM/NÃO | SIM/NÃO |
| | Já participou nalgum curso de formação de promoção da saúde mental? | SIM/NÃO | SIM/NÃO |
| | Participa regularmente nalguma atividade de saúde do pessoal/bem-estar do pessoal oferecida pela sua entidade patronal/departamento? | SIM/NÃO | SIM/NÃO |
| | Estes serviços são oferecidos a título gratuito? | SIM/NÃO | SIM/NÃO |
| | Classifique a confiança que deposita na sua entidade patronal no que respeita a zelar por si e a garantir o seu bem-estar, nomeadamente o *stress* relacionado com o trabalho (1 — nenhuma confiança, 5 — muita confiança). | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| | Pratica regularmente atividades de autocuidado, como desportos, ioga, outros passatempos, passar tempo com a família? | SIM/NÃO | SIM/NÃO |
| | Quando está sob *stress*, reflete sobre quais são as fontes de *stress* e como lidar com elas de forma positiva? | SIM/NÃO | SIM/NÃO |
| | Considera que está a gerir bem o equilíbrio entre o trabalho e a vida privada? (1 — de modo algum, 5 — muito) | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| | Em termos de prevenção, tem outras sugestões sobre o que a sua entidade patronal pode/deve fazer para melhorar a situação atual? | | |
| **Norma 5: Resposta a incidentes críticos** | | **RESPOSTA RELATIVA À ATIVIDADE DE BASE** | **RESPOSTA RELATIVA À ATIVIDADE FINAL** |
| | Esteve envolvido/a num incidente crítico no seu local de trabalho nos últimos tempos (no último ano)? | SIM/NÃO | SIM/NÃO |
| | Tem conhecimento de algum PON interno que pode consultar para aprender sobre a gestão de incidentes críticos? | SIM/NÃO | SIM/NÃO |
| | Quão eficaz é o sistema atual em vigor na gestão do pessoal afetado por um incidente crítico? (1 — nada eficaz, 5 — muito eficaz) | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| | Dispõe de informações sobre quem deve contactar e como deve proceder (comunicar) em caso de ocorrência de um incidente crítico? | SIM/NÃO | SIM/NÃO |
| | Considera que o apoio prestado atualmente aos requerentes para prevenir a ocorrência de incidentes críticos é suficiente? | SIM/NÃO | SIM/NÃO |
| **Norma 6: Reforço de capacidades** | | **RESPOSTA RELATIVA À ATIVIDADE DE BASE** | **RESPOSTA RELATIVA À ATIVIDADE FINAL** |
| | Participou nalguma formação relevante este ano relacionada com o tema do bem-estar (por exemplo, gestão do *stress*, autocuidado/comunicação, etc.)? | SIM/NÃO | SIM/NÃO |
| | Sabe se está a ser organizada alguma sessão de formação de aperfeiçoamento? | SIM/NÃO | SIM/NÃO |
| | A forma de realização da maioria dos cursos de formação foi suficientemente prática para se aplicar à situação do trabalho diário? (1 — nada aplicável, 5 — muito) | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |

| **Norma 7: Segurança e proteção** | | **RESPOSTA RELATIVA À ATIVIDADE DE BASE** | **RESPOSTA RELATIVA À ATIVIDADE FINAL** |
|---|---|---|---|
| | Como classificaria a sua sensação subjetiva de segurança no seu local de trabalho atual? (1 — nada satisfatória, 5 — muito satisfatória) | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| | Tem conhecimento das hierarquias de comunicação em caso de ocorrência de um incidente de segurança ou proteção? | SIM/NÃO | SIM/NÃO |
| **Norma 8: Acompanhamento e avaliação** | | **RESPOSTA RELATIVA À ATIVIDADE DE BASE** | **RESPOSTA RELATIVA À ATIVIDADE FINAL** |
| | São organizadas sessões de opinião regulares com a participação de todos os membros do pessoal para detetar potenciais manifestações de tensão nos membros do pessoal em tempo útil? | SIM/NÃO | SIM/NÃO |
| | Concorda que as opiniões dos agentes de primeira linha sobre as questões relacionadas com o bem-estar do pessoal são suficientemente tidas em conta? (1 — em completo desacordo, 5 — completamente de acordo) | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| | Já participou num inquérito, num DGD ou semelhante ou já lhe foi solicitado, pelo seu gestor dos quadros intermédios, que partilhasse fatores de risco que identificou e que aumentam os seus níveis de *stress* e os dos seus colegas? | SIM/NÃO/ /NÃO SEI | SIM/NÃO/ /NÃO SEI |
| **Perguntas finais gerais** | | **RESPOSTA RELATIVA À ATIVIDADE DE BASE** | **RESPOSTA RELATIVA À ATIVIDADE FINAL** |
| O pessoal participa e dá opiniões com vista ao desenvolvimento de medidas relacionadas com o bem-estar do pessoal no seu contexto de trabalho? | | SIM/NÃO | SIM/NÃO |
| **Pergunta aberta** | Se pudesse alterar um aspeto para melhorar o bem-estar do pessoal no seu contexto de trabalho atual, qual seria? | | |
| **Pergunta a fazer só na atividade final** | Notou alguma melhoria no empenho da direção em investir no bem-estar do pessoal desde a introdução deste tema? SIM/NÃO — Em caso afirmativo, explique resumidamente de que forma. | | Explique: |
| **Pergunta a fazer só na atividade final** | Considera que a decisão da sua autoridade de abordar proativamente a questão do bem-estar do pessoal de um modo mais sistemático afetou de alguma forma pela positiva o seu próprio trabalho diário ou a forma como se sente ao vir trabalhar? SIM/NÃO — Em caso afirmativo, explique resumidamente de que forma. | | Explique: |

# 3.3. ACOMPANHAMENTO DOS PROGRESSOS ALCANÇADOS NO DOMÍNIO DO BEM-ESTAR DO PESSOAL (INSTRUMENTO 3)

O instrumento 3 é duplo e abrange tanto a análise dos progressos alcançados no domínio do bem-estar do pessoal como os questionários a utilizar para acompanhar esses progressos.

## 3.3.1. LISTA DE VERIFICAÇÃO DA ANÁLISE DOS PROGRESSOS ALCANÇADOS NO DOMÍNIO DO BEM-ESTAR DO PESSOAL

A **lista de verificação da análise dos progressos alcançados no domínio do bem-estar do pessoal** constante do quadro 3 é um exemplo de como os agentes responsáveis pelo acompanhamento e avaliação podem acompanhar os progressos realizados durante um determinado período para cada uma das oito normas para o bem-estar do pessoal, tendo ao mesmo tempo em conta cada um dos CRQ conexos. A lista de verificação proposta utiliza um código de cores e indica imediatamente quais as normas que foram cumpridas (verde), as normas que foram quase cumpridas (âmbar) e as normas que ainda carecem de mais atenção (vermelho). Esta lista de verificação permite aos gestores identificarem imediatamente os progressos alcançados ao nível das várias normas e CRQ conexos. Embora algumas autoridades dos países da UE+ possam concentrar-se nas oito normas, outras autoridades podem decidir centrar-se só numa ou em duas, dependendo do grau de evolução ou de necessidade das normas neste contexto.
Por último, este instrumento destaca ainda os domínios que parecem «pouco claros» e permite acompanhar as variações observadas ao nível das realizações, por exemplo, se as realizações anteriormente a verde permanecem a verde ou, por se verificarem variações consideráveis, as realizações retrocederam para o estado anterior, âmbar ou vermelho, após decorrido um determinado período.

## QUADRO 3. Lista de verificação da análise dos progressos alcançados no domínio do bem-estar do pessoal

🟢 **A** cumprida/aplicada, 🟡 **B** parcialmente cumprida/aplicada, 🔴 **C** ainda não cumprida/aplicada, ⚫ **D** não sabe

| NORMA | DESCRIÇÃO | CRITÉRIOS DE REFERÊNCIA DE QUALIDADE | A | B | C | D |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1: Documentação e informações | *As autoridades têm em vigor uma estratégia de bem-estar do pessoal documentada, que é transmitida através dos canais relevantes e acordados* | A estratégia de bem-estar do pessoal estabelece a forma como é definido o bem-estar do pessoal e as medidas adotadas para apoiar o pessoal. | 🟢 | 🟡 | 🔴 | ⚫ |
| | | São implementados PON. | 🟢 | 🟡 | 🔴 | ⚫ |
| | | A estratégia de bem-estar do pessoal é de fácil acesso, concreta e está redigida numa linguagem que todos os membros do pessoal compreendem. | 🟢 | 🟡 | 🔴 | ⚫ |
| | | Todos os membros do pessoal são informados de forma sistemática sobre a estratégia de bem-estar do pessoal, o plano de ação e as medidas de bem-estar disponíveis e sobre como aceder ao apoio. | 🟢 | 🟡 | 🔴 | ⚫ |
| 2: Avaliação e análise | *As autoridades permitem que os gestores obtenham competências básicas para avaliar e analisar as suas equipas quanto a questões relacionadas com o bem-estar do pessoal.* | Os departamentos e os gestores de RH têm competências para elaborar descrições de funções claras e perguntas de entrevista pertinentes para efeitos da seleção. | 🟢 | 🟡 | 🔴 | ⚫ |
| | | Os gestores têm qualificações para identificar a tensão e as necessidades fisiológicas e psicológicas básicas dos membros da sua equipa. | 🟢 | 🟡 | 🔴 | ⚫ |
| 3: Comunicação | *As autoridades promovem uma comunicação clara e holística através de diferentes plataformas e canais acordados.* | Os gestores e o pessoal interagem aplicando competências de comunicação relevantes, verdadeiras, transparentes e respeitosas. | 🟢 | 🟡 | 🔴 | ⚫ |
| | | É criada uma estrutura para que todos os membros do pessoal interajam em formatos de intercâmbio pessoal com os seus gestores dos quadros intermédios tanto ao nível das tarefas profissionais como ao nível do bem-estar. | 🟢 | 🟡 | 🔴 | ⚫ |
| 4: Prevenção | *As autoridades asseguram medidas preventivas sustentáveis para promover e proteger a saúde mental dos seus trabalhadores.* | O pessoal e os gestores têm acesso a um vasto leque de sessões de formação para identificar sinais de *stress*, prevenir o *stress* e promover a saúde mental em geral. | 🟢 | 🟡 | 🔴 | ⚫ |
| | | O pessoal e os gestores têm acesso a atividades e a serviços de apoio (prestados a nível interno e/ou externo). | 🟢 | 🟡 | 🔴 | ⚫ |
| | | O pessoal e os gestores têm acesso a atividades de promoção da saúde. | 🟢 | 🟡 | 🔴 | ⚫ |

| NORMA | DESCRIÇÃO | CRITÉRIOS DE REFERÊNCIA DE QUALIDADE | A | B | C | D |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 5: Resposta a incidentes críticos | *As autoridades prestam apoio específico aos membros do pessoal que sofreram um incidente crítico.* | É nomeada uma pessoa (ou equipa) de confiança, com formação e independente subordinada à autoridade que pode ser consultada após a ocorrência de incidentes críticos. | ● | ● | ● | ● |
| | | Existem orientações claras para os gestores sobre como efetuar o acompanhamento após a ocorrência de um incidente crítico. | ● | ● | ● | ● |
| | | O pessoal e os gestores têm informações sobre como solicitar e aceder a apoio específico após a ocorrência de um incidente crítico. | ● | ● | ● | ● |
| 6: Reforço de capacidades | *As autoridades fornecem os meios para que o seu pessoal desenvolva competências adequadas.* | As autoridades implementaram uma avaliação das necessidades de formação e uma avaliação sistemática dos programas de formação para garantir a qualidade e a eficácia da aplicação e transferência de conhecimentos no trabalho diário. | ● | ● | ● | ● |
| | | As autoridades implementaram um vasto leque de sessões de formação adaptadas e normalizadas. | ● | ● | ● | ● |
| | | As autoridades disponibilizam formatos suplementares relevantes de desenvolvimento profissional, a fim de garantir a transferência de conhecimentos. | ● | ● | ● | ● |
| 7: Segurança e proteção | *As autoridades aplicam e comunicam orientações concretas em matéria de saúde, segurança e proteção com base numa análise de riscos em vários contextos de trabalho (incluindo no terreno).* | O pessoal e os gestores são informados sobre as hierarquias de comunicação a utilizar caso ocorram incidentes de emergência/segurança que não sejam incidentes críticos. | ● | ● | ● | ● |
| | | O pessoal e os gestores recebem informações sobre o acesso a medidas/instruções relacionadas com a saúde, a segurança e a proteção. | ● | ● | ● | ● |
| | | As autoridades acompanham os riscos de cada local de trabalho num processo de gestão dos riscos contínuo e evolutivo e com a participação dos agentes de primeira linha, a fim de adaptarem as medidas de segurança/proteção sempre que necessário. | ● | ● | ● | ● |
| 8: Acompanhamento e avaliação | *As autoridades acompanham e avaliam regularmente a eficácia das medidas de bem-estar do pessoal introduzidas e incorporam os ensinamentos retirados.* | Existe uma metodologia de acompanhamento e avaliação para avaliar a eficácia das medidas de bem-estar do pessoal introduzidas. | ● | ● | ● | ● |
| | | São realizados exercícios de acompanhamento e avaliação regulares, que incluem a gestão dos riscos ([23]) relacionados com o *stress*. | ● | ● | ● | ● |

([23]) Para um modelo de avaliação dos riscos e explicações sobre o ciclo de avaliação dos riscos, ver anexo 6, «Modelo de avaliação dos riscos».

## 3.3.2. QUESTIONÁRIOS DE ACOMPANHAMENTO DOS PROGRESSOS ALCANÇADOS NO DOMÍNIO DO BEM-ESTAR DO PESSOAL

Os questionários de qualidade do bem-estar do pessoal devem ser utilizados pelos gestores, pelo pessoal de RH e pelos agentes de primeira linha e podem ser ligeiramente ajustados para utilização pelos especialistas internos/externos. Os questionários são um instrumento de recolha de dados sobre os progressos realizados na aplicação das normas para o bem-estar do pessoal e na consecução dos objetivos conexos. Os dados recolhidos são tratados e analisados e podem contribuir para a lista de verificação do acompanhamento dos progressos alcançados proposta na secção 3.3.1. Os questionários propostos são realizados sob a forma de entrevistas semiestruturadas aos gestores e ao pessoal.

**Questionário de qualidade do bem-estar do pessoal: gestores**

| | | |
|---|---|---|
| **NOME DA AUTORIDADE/DEPARTAMENTO/EQUIPA AVALIADA:** | | |
| **DATA DA ATIVIDADE DE ACOMPANHAMENTO:** | | |
| **NOME(S) DO(S) AVALIADOR(ES):** | | |
| **EXEMPLOS DE PERGUNTAS A FAZER ÀS FONTES DE DADOS/ENTREVISTADOS PARA RECOLHER INFORMAÇÕES SOBRE O CRQ PROPOSTO E OS INDICADORES CONEXOS** | | **RESPOSTAS DAS FONTES DE DADOS (GESTORES, RH, ESPECIALISTAS, etc.)** |
| **Norma 1: Documentação e informações** | | |
| **Perguntas** | **CRQ proposto** | **Observações** |
| Dispõe de um processo de avaliação das necessidades relacionado com o desenvolvimento da política de bem-estar do pessoal? Queira especificar. | **CRQ1.** A estratégia de bem-estar do pessoal estabelece a forma como é definido o bem-estar do pessoal e as medidas adotadas para apoiar o pessoal.<br>**CRQ2.** São implementados PON.<br>**CRQ3.** A estratégia de bem-estar do pessoal é de fácil acesso, concreta e está redigida numa linguagem que todos os membros do pessoal compreendem.<br>**CRQ4.** Todos os membros do pessoal são informados de forma sistemática sobre a estratégia de bem-estar do pessoal, o plano de ação e as medidas de bem-estar disponíveis e sobre como aceder ao apoio. | |
| Dispõe de algum documento de política do bem-estar do pessoal? Queira especificar. O documento de política do bem-estar do pessoal está acessível a todos os membros do pessoal? | | |
| A direção aprovou/ratificou oficialmente este documento? | | |
| A política de bem-estar do pessoal está associada a um plano de ação para o bem-estar do pessoal? | | |
| A política de bem-estar do pessoal foi revista/atualizada desde a sua instituição? Queira especificar. | | |
| De que forma a sua autoridade assegura que todos os membros do pessoal têm conhecimento das ofertas em matéria de bem-estar do pessoal à sua disposição e como aceder-lhes, por exemplo, através de um PON? | | |
| Quais são os canais de informação que utiliza para informar o pessoal sobre as atividades de bem-estar do pessoal [brochuras, folhetos, cartazes, sessões de informação, outro(s)]? | | |
| A integração do pessoal inclui informações sobre as ofertas de bem-estar do pessoal disponíveis? | | |
| A sua autoridade tem um endereço de correio eletrónico para que os membros do pessoal contactem as unidades responsáveis e façam perguntas sobre as atividades de bem-estar do pessoal? | | |

| Norma 2: Avaliação e análise | | |
|---|---|---|
| **Perguntas** | **CRQ proposto** | **Observações** |
| Na sua opinião, as descrições de funções são formuladas com clareza para atrair os candidatos certos? | **CRQ1.** Os departamentos e os gestores de RH têm competências para elaborar descrições de funções claras e perguntas de entrevista pertinentes para efeitos da seleção.<br>**CRQ2.** Os gestores têm qualificações para identificar a tensão e as necessidades fisiológicas e psicológicas básicas dos membros da sua equipa. | |
| As perguntas sobre gestão do *stress* e autocuidado fazem parte do processo de seleção? | | |
| Organiza cursos de formação destinados aos gestores e aos departamentos de RH para que estes consigam analisar/avaliar profissionalmente os membros do pessoal no que diz respeito ao bem-estar (por exemplo, como identificar sinais de angústia, síndrome do esgotamento profissional)? | | |
| Em caso afirmativo, que tipo de cursos de formação, quantas sessões por tipo de curso de formação, quantos participantes em percentagem do número total de gestores e de pessoal de RH? | | |
| Já participou num inquérito de satisfação no emprego do pessoal? Em caso afirmativo, com que frequência são realizados? | | |

| Norma 3: Comunicação | | |
|---|---|---|
| **Perguntas** | **CRQ proposto** | **Observações** |
| São ministrados cursos de formação de integração a nível interno, que incluem competências de comunicação (eficazes), ao pessoal e aos gestores? | **CRQ1.** Os gestores e o pessoal interagem aplicando competências de comunicação relevantes, verdadeiras, transparentes e respeitosas.<br>**CRQ2.** É criada uma estrutura para que todos os membros do pessoal interajam em formatos de intercâmbio pessoal com os seus gestores dos quadros intermédios tanto ao nível das tarefas profissionais como ao nível do bem-estar. | |
| Em caso afirmativo, quantas sessões de formação foram realizadas durante o período em análise e com quantos participantes (em percentagem de todos os novos trabalhadores)? | | |
| Realiza reuniões individuais regulares sobre o desempenho e o bem-estar? Estas reuniões são realizadas com uma visão de 360° (ou seja, um determinado número de trabalhadores — dos quadros superiores/inferiores/ao mesmo nível — dá a sua opinião)? Queira especificar. | | |
| Tem um procedimento estabelecido através do qual os membros do pessoal podem solicitar o agendamento de reuniões individuais com os gestores (se necessário e sobre temas como o bem-estar e/ou o desempenho)? | | |
| De que forma assegura que os gestores fornecem ao pessoal opiniões regulares e construtivas em matéria de desempenho? | | |
| Realiza inquéritos de opinião no domínio da gestão e comunicação junto do pessoal? | | |
| Em caso afirmativo, aprovou algumas alterações das suas políticas de comunicação relativas ao bem-estar do pessoal com base nos resultados do inquérito? | | |

| Norma 4: Prevenção | | |
|---|---|---|
| **Perguntas** | **CRQ proposto** | **Observações** |
| São ministrados cursos de formação regularmente ao pessoal e a si, enquanto gestor, ao pessoal de RH ou aos especialistas sobre como prevenir o *stress* e a síndrome do esgotamento profissional, estabelecer limites, etc.? | **CRQ1.** O pessoal e os gestores têm acesso a um vasto leque de sessões de formação para identificar sinais de *stress*, para o prevenir e promover a saúde mental em geral.<br>**CRQ2.** O pessoal e os gestores têm acesso a atividades e a serviços de apoio (prestados a nível interno e/ou externo).<br>**CRQ3.** O pessoal e os gestores têm acesso a atividades de promoção da saúde. | |
| Qual é o número de sessões de formação ministradas, o número de membros do pessoal que participaram nas sessões em percentagem de todos os membros do pessoal e o número de gestores que participaram nas sessões em percentagem de todos os gestores? | | |
| Ministra cursos de formação de aperfeiçoamento sobre os mesmos temas? Em caso afirmativo, quantas sessões realizou e quantos membros do pessoal/gestores participaram nas sessões em percentagem de todos os membros do pessoal/gestores? | | |
| Pode enumerar as atividades de intervenção/apoio ao bem-estar do pessoal introduzidas pela sua autoridade? | | |
| Há uma pessoa focal (ou pessoas focais) na autoridade designada para prestar cuidados ao pessoal em situação de necessidade (por exemplo, equipa de gestão do *stress* designada, equipa integrada de incidentes, comité de bem-estar do pessoal, conselheiros do bem-estar do pessoal)? | | |
| Estes serviços de apoio também estão acessíveis aos membros do pessoal destacados noutro Estado-Membro como apoio especializado externo? | | |
| Existe um equilíbrio entre homens e mulheres no pessoal designado para prestar estes serviços? | | |
| A sua autoridade tem um PON para a prestação de apoio/atividades? O PON é acessível ao pessoal? Através de que canais? | | |
| Quando verifica que um colega está sob grande tensão, como procede? Por exemplo, se de repente um membro do pessoal começasse a cometer erros fora do comum no seu trabalho, com impacto negativo na equipa e no desempenho geral, como reagiria perante essa situação? Queira especificar. | | |
| Existe uma lista de especialistas internos/externos disponível e acessível a todos os membros do pessoal para contacto em caso de necessidade? | | |
| Estes serviços são oferecidos a título gratuito? | | |

| Norma 5: Resposta a incidentes críticos | | |
|---|---|---|
| **Perguntas** | **CRQ proposto** | **Observações** |
| Sabe quem é o responsável por prestar apoio em caso de ocorrência de um incidente crítico (equipa/pessoas)? Quais são as suas funções e responsabilidades? | **CRQ1.** É nomeada uma pessoa (ou equipa) de confiança, com formação e independente subordinada à autoridade que pode ser consultada após a ocorrência de incidentes críticos.<br>**CRQ2.** Existem orientações claras para os gestores sobre como efetuar o acompanhamento após a ocorrência de um incidente crítico.<br>**CRQ3.** O pessoal e os gestores têm informações sobre como solicitar e aceder a apoio específico após a ocorrência de um incidente crítico. | |
| Tem uma política ou um PON interno que orienta a gestão de incidentes críticos e conhece o seu conteúdo? O pessoal tem acesso a este documento? Através de que canais? | | |
| Consultou os elementos do pessoal sobre o que seria mais necessário/útil se estes fossem afetados por um incidente crítico? | | |
| A que tipo de ofertas de apoio pode o pessoal aceder? É possível proceder ao encaminhamento para especialistas (por exemplo, psicólogos), se necessário? | | |
| Sente-se preparado/a para lidar com um incidente crítico, caso ocorra? | | |
| Tem conhecimento de quaisquer incidentes críticos ocorridos? A autoridade regista sistematicamente a ocorrência de tais incidentes? | | |

| Norma 6: Reforço de capacidades | | |
|---|---|---|
| **Perguntas** | **CRQ proposto** | **Observações** |
| Realiza uma avaliação ou avaliações das necessidades a fim de desenvolver e decidir sobre o programa de formação a ministrar na sua autoridade? Queira especificar. | **CRQ1.** As autoridades implementaram uma avaliação das necessidades de formação e uma avaliação sistemática dos programas de formação para garantir a qualidade e a eficácia da aplicação e transferência de conhecimentos no trabalho diário.<br>**CRQ2.** As autoridades implementaram um vasto leque de sessões de formação adaptadas e normalizadas.<br>**CRQ3.** As autoridades disponibilizam formatos suplementares relevantes de desenvolvimento profissional, a fim de garantir a transferência de conhecimentos. | |
| O pessoal (gestores/agentes de primeira linha) participou nalguma formação relacionada com o bem-estar do pessoal este ano? Quais foram os temas abordados? | | |
| Quantos cursos de formação/sessões de formação foram realizados? Quantos foram os participantes (pessoal/gestores) em percentagem do número total de membros do pessoal/gestores? | | |
| Oferece sessões de formação de aperfeiçoamento? Em caso afirmativo, sobre que temas? Quantos? Indique o número de participantes em percentagem do número total de membros do pessoal/gestores. | | |
| A sua autoridade oferece algum formato de formação alternativo, como cursos de formação entre pares ou em linha? Queira especificar. | | |
| A formação existente excede as necessidades de formação dos gestores/pessoal? Explique porquê e como deveriam ser tais sessões de formação. | | |
| Dispõe de instrumentos de avaliação de programas de formação e/ou realiza avaliações? | | |
| Revê e atualiza periodicamente o seu programa de formação? Queira especificar. | | |

| Norma 7: Segurança e proteção | | |
|---|---|---|
| **Perguntas** | **CRQ proposto** | **Observações** |
| Os gestores e o pessoal têm informações suficientes sobre o acesso às medidas relacionadas com a saúde, a proteção e a segurança? Em caso afirmativo, de que forma os gestores/pessoal obtêm estas informações? Quais são os canais de acesso/obtenção destas informações? | **CRQ1.** O pessoal e os gestores são informados sobre as hierarquias de comunicação a utilizar caso ocorram incidentes de emergência/segurança que não sejam incidentes críticos.<br>**CRQ2.** O pessoal e os gestores recebem informações sobre o acesso a medidas/instruções relacionadas com a saúde, a segurança e a proteção.<br>**CRQ3.** As autoridades acompanham os riscos de cada local de trabalho num processo de gestão dos riscos contínuo e evolutivo e com a participação dos agentes de primeira linha, a fim de adaptarem as medidas de segurança/proteção sempre que necessário. | |
| Tem conhecimento das hierarquias de comunicação em caso de ocorrência de um incidente de segurança ou proteção? Queira especificar. | | |
| É efetuado um acompanhamento regular e avaliações dos riscos dos locais de trabalho? Os agentes de primeira linha estão envolvidos neste processo? | | |
| São efetuadas alterações quando surgem novos domínios de necessidade no âmbito da segurança e proteção? Queira especificar. | | |

| Norma 8: Acompanhamento e avaliação | | |
|---|---|---|
| **Perguntas** | **CRQ proposto** | **Observações** |
| Dispõe de uma metodologia estabelecida para acompanhar o bem-estar dos membros do pessoal? Em caso afirmativo, atualiza a metodologia (por exemplo, com base nos objetivos anuais em matéria de bem-estar do pessoal)? | **CRQ1.** Existe uma metodologia de acompanhamento e avaliação para avaliar a eficácia das medidas de bem-estar do pessoal introduzidas.<br>**CRQ2.** São realizados exercícios de acompanhamento e avaliação regulares, que incluem a gestão dos riscos relacionados com o *stress*. | |
| Que tipo de atividades de acompanhamento executa? Queira especificar (por exemplo, inquérito de opinião do pessoal, acompanhamento da execução da atividade). | | |
| As opiniões construtivas e importantes recebidas são utilizadas para atualizar as medidas de bem-estar do pessoal e/ou a política de bem-estar do pessoal? | | |
| São organizadas sessões de opinião regulares com a participação de todos os membros do pessoal para detetar potenciais manifestações de tensão nos membros do pessoal em tempo útil? | | |
| Que tipo de atividades/medidas de bem-estar do pessoal estão em curso? Queira especificar. | | |
| Existem dados sobre quantos membros do pessoal participam regularmente nestas atividades ou aplicam estas medidas? | | |
| Dispõe de uma metodologia estabelecida para acompanhar o bem-estar dos membros do pessoal? Em caso afirmativo, atualiza a metodologia (por exemplo, com base nos objetivos anuais em matéria de bem-estar do pessoal)? | | |

**Obrigado pela sua colaboração!**

**Questionário de qualidade do bem-estar do pessoal: agentes de primeira linha responsáveis pelo asilo e acolhimento.** Este instrumento apoia a avaliação da qualidade dos serviços prestados pela autoridade e centra-se nas opiniões recebidas dos agentes de primeira linha, nomeadamente dos peritos externos destacados.

| | | |
|---|---|---|
| **NOME DA AUTORIDADE/DEPARTAMENTO/EQUIPA AVALIADA:** | | |
| **DATA DA ATIVIDADE DE ACOMPANHAMENTO:** | | |
| **NOME(S) DO(S) AVALIADOR(ES):** | | |
| **EXEMPLOS DE PERGUNTAS A FAZER ÀS FONTES DE DADOS/ENTREVISTADOS PARA RECOLHER INFORMAÇÕES SOBRE O CRQ PROPOSTO E OS INDICADORES CONEXOS** | | **RESPOSTAS DAS FONTES DE DADOS (AGENTES DE PRIMEIRA LINHA)** |
| **Norma 1: Documentação e informações** | | |
| **Perguntas** | **CRQ proposto** | **Observações** |
| Já participou num inquérito de avaliação das necessidades de bem-estar do pessoal? Queira especificar. | **CRQ1.** A estratégia de bem-estar do pessoal estabelece a forma como é definido o bem-estar do pessoal e as medidas adotadas para apoiar o pessoal.<br>**CRQ2.** São implementados PON.<br>**CRQ3.** A estratégia de bem-estar do pessoal é de fácil acesso, concreta e está redigida numa linguagem que todos os membros do pessoal compreendem.<br>**CRQ4.** Todos os membros do pessoal são informados de forma sistemática sobre a estratégia de bem-estar do pessoal, o plano de ação e as medidas de bem-estar disponíveis e sobre como aceder ao apoio. | |
| A sua autoridade dispõe de algum documento de política do bem-estar do pessoal em vigor? Tem acesso a este documento? | | |
| Tem conhecimento de quaisquer atualizações introduzidas no documento de política do bem-estar do pessoal? | | |
| Tem conhecimento das ofertas de bem-estar do pessoal à sua disposição e sabe quais são os canais através dos quais pode obter estas informações? | | |
| Tem acesso a brochuras, folhetos, cartazes, etc. que informam sobre as atividades de bem-estar do pessoal disponíveis? Em que formato as referidas informações estão disponíveis? Estes formatos são úteis? | | |
| Já participou nalguma sessão de informação sobre as ofertas de bem-estar do pessoal disponíveis? Queira especificar. | | |
| Tem conhecimento de um endereço ou membro do pessoal específico a quem pode encaminhar dúvidas e pedidos relacionados com o bem-estar do pessoal? | | |
| **Norma 2: Avaliação e análise** | | |
| **Perguntas** | **CRQ proposto** | **Observações** |
| Durante o seu processo de seleção ou durante a sua integração, foram-lhe feitas perguntas sobre competências de gestão do *stress* e atividades de autocuidado? | **CRQ1.** Os departamentos e os gestores de RH têm competências para elaborar descrições de funções claras e perguntas de entrevista pertinentes para efeitos da seleção.<br>**CRQ2.** Os gestores têm qualificações para identificar a tensão e as necessidades fisiológicas e psicológicas básicas dos membros da sua equipa. | |
| Foi convidado/a a participar num inquérito de opinião no domínio do bem-estar do pessoal? Queira especificar. | | |
| Já participou numa entrevista presencial ou num grupo de discussão para obter opiniões sobre a qualidade do bem-estar do pessoal? | | |
| Já lhe foi pedida uma opinião de 360° sobre o desempenho do(s) seu(s) gestor(es) ou colegas? Em caso afirmativo, em que moldes? | | |

| **Norma 3: Comunicação** | | |
|---|---|---|
| **Perguntas** | **CRQ proposto** | **Observações** |
| Participou em formação no domínio da integração quando iniciou funções na autoridade, para se familiarizar com o trabalho, as equipas, as tarefas, a logística, etc.? | **CRQ1.** Os gestores e o pessoal interagem aplicando competências de comunicação relevantes, verdadeiras, transparentes e respeitosas.<br>**CRQ2.** É criada uma estrutura para que todos os membros do pessoal interajam em formatos de intercâmbio pessoal com os seus gestores dos quadros intermédios tanto ao nível das tarefas profissionais como ao nível do bem-estar. | |
| Realiza reuniões individuais sobre o desempenho e o bem-estar com o seu gestor direto? Em caso afirmativo, com que frequência são realizadas estas reuniões? | | |
| Já solicitou o agendamento de reuniões individuais sobre o desempenho e o bem-estar? Em caso afirmativo, o seu gestor respondeu a estas solicitações? | | |
| As opiniões fornecidas pelo seu gestor direto relativamente ao seu desempenho são construtivas e úteis? | | |
| Já participou num inquérito de opinião no domínio da gestão e comunicação para avaliar a eficácia e a transparência da comunicação referente ao bem-estar do pessoal? | | |
| Tem conhecimento de alguma lista de especialistas internos/ /externos disponível e acessível a todos os membros do pessoal para contacto em caso de necessidade (psicólogos, etc.)? | | |

| **Norma 4: Prevenção** | | |
|---|---|---|
| **Perguntas** | **CRQ proposto** | **Observações** |
| Já participou em sessões de formação de promoção da saúde mental em matéria de prevenção do *stress* e da síndrome do esgotamento profissional, definição de limites, etc.? | **CRQ1.** O pessoal e os gestores têm acesso a um vasto leque de sessões de formação para identificar sinais de *stress*, para o prevenir e promover a saúde mental em geral.<br>**CRQ2.** O pessoal e os gestores têm acesso a atividades e a serviços de apoio (prestados a nível interno e/ou externo).<br>**CRQ3.** O pessoal e os gestores têm acesso a atividades de promoção da saúde. | |
| Já participou nalguma sessão de formação de aperfeiçoamento em matéria de saúde mental? Em caso afirmativo, que tipo de sessões de formação frequentou e por que razão foi selecionado/a para participar nessas sessões? | | |
| Pode enumerar algumas das atividades de bem-estar do pessoal introduzidas pela sua autoridade? | | |
| Há uma pessoa focal (ou pessoas focais) na autoridade designada para prestar cuidados ao pessoal em situação de necessidade (por exemplo, equipa de gestão do *stress* designada, equipa integrada de incidentes, comité de bem- -estar do pessoal, conselheiros do bem-estar do pessoal)? | | |
| Existe um equilíbrio entre homens e mulheres no pessoal designado para prestar estes serviços? | | |
| [Para os peritos destacados] Sente-se suficientemente preparado/a para o seu destacamento e pode aceder às atividades relacionadas com o bem-estar do pessoal enquanto estiver fora? | | |
| Tem conhecimento do PON para a prestação de apoio/atividades existente na sua autoridade? Através de que canal pode aceder ao PON? | | |
| Quando verifica que um colega está sob grande tensão, como procede? Por exemplo, se de repente um membro do pessoal começasse a cometer erros fora do comum no seu trabalho, com impacto negativo na equipa e no desempenho geral, como reagiria perante essa situação? Queira especificar. | | |
| Existe uma lista de especialistas internos/externos disponível e acessível a todos os membros do pessoal para contacto em caso de necessidade? | | |
| Estes serviços são oferecidos a título gratuito? | | |

| **Norma 5: Resposta a incidentes críticos** | | |
|---|---|---|
| **Perguntas** | **CRQ proposto** | **Observações** |
| Tem uma política ou um PON interno que orienta a gestão de incidentes críticos e sabe em que consiste? | **CRQ1.** É nomeada uma pessoa (ou equipa) de confiança, com formação e independente subordinada à autoridade que pode ser consultada após a ocorrência de incidentes críticos.<br>**CRQ2.** Existem orientações claras para os gestores sobre como efetuar o acompanhamento após a ocorrência de um incidente crítico.<br>**CRQ3.** O pessoal e os gestores têm informações sobre como solicitar e aceder a apoio específico após a ocorrência de um incidente crítico. | |
| De que forma lhe foi comunicado e explicado o PON? Considera que tem um conhecimento suficiente do PON? | | |
| Foi consultado/a sobre o que seria mais necessário/útil para si se sofresse um incidente crítico? | | |
| Sabe como proceder (preencher um relatório de incidente) em caso de ocorrência de um incidente crítico e quem deve agir? | | |
| Tem informações sobre a pessoa que pode contactar em caso de ocorrência de um incidente crítico? | | |
| A que tipo de ofertas de apoio pode aceder? É possível proceder ao encaminhamento para especialistas (externos) (por exemplo, psicólogos), se necessário? | | |
| Sente-se preparado/a e apoiado/a para lidar com um incidente crítico, caso ocorra? | | |

| **Norma 6: Reforço de capacidades** | | |
|---|---|---|
| **Perguntas** | **CRQ proposto** | **Observações** |
| Participou nalguma sessão de formação relacionada com o bem-estar do pessoal? Quais foram os temas abordados? Em quantas sessões de formação diferentes participou? | **CRQ1.** As autoridades implementaram uma avaliação das necessidades de formação e uma avaliação sistemática dos programas de formação para garantir a qualidade e a eficácia da aplicação e transferência de conhecimentos no trabalho diário.<br>**CRQ2.** As autoridades implementaram um vasto leque de sessões de formação adaptadas e normalizadas.<br>**CRQ3.** As autoridades disponibilizam formatos suplementares relevantes de desenvolvimento profissional, a fim de garantir a transferência de conhecimentos. | |
| São ministradas sessões de formação regularmente ao pessoal sobre como prevenir o *stress* e a síndrome do esgotamento profissional, estabelecer limites, etc.? | | |
| Já participou nalguma sessão de formação de aperfeiçoamento? Em caso afirmativo, sobre que temas? | | |
| Considera que a formação existente excede as necessidades de formação do pessoal? Em caso afirmativo, queira especificar. | | |
| Foi-lhe oferecido e/ou participou nalgum formato de formação alternativo, como cursos de formação entre pares ou em linha? | | |
| Foi convidado/a a participar num inquérito de avaliação do programa de formação na sua organização? | | |

| **Norma 7: Segurança e proteção** | | |
|---|---|---|
| **Perguntas** | **CRQ proposto** | **Observações** |
| Considera que tem informações suficientes sobre o acesso às medidas relacionadas com a saúde, a proteção e a segurança? Em caso afirmativo, de que forma obtém estas informações? | **CRQ1.** O pessoal e os gestores são informados sobre as hierarquias de comunicação a utilizar caso ocorram incidentes de emergência/segurança que não sejam incidentes críticos.<br>**CRQ2.** O pessoal e os gestores recebem informações sobre o acesso a medidas/instruções relacionadas com a saúde, a segurança e a proteção.<br>**CRQ3.** As autoridades acompanham os riscos de cada local de trabalho num processo de gestão dos riscos contínuo e evolutivo e com a participação dos agentes de primeira linha, a fim de adaptarem as medidas de segurança/proteção sempre que necessário. | |
| Tem conhecimento das hierarquias de comunicação em caso de ocorrência de um incidente de segurança ou proteção? | | |
| Sabe se é efetuado um acompanhamento regular e avaliações dos riscos relativas ao seu local de trabalho? Em caso afirmativo, este processo contou com a sua participação ou com a participação dos agentes de primeira linha? | | |
| As opiniões transmitidas por si ou pelos agentes de primeira linha são consideradas suficientes? | | |
| Sabe se são efetuadas alterações quando surgem novos domínios de necessidade relativos à segurança e à proteção? Queira especificar. | | |
| **Norma 8: Acompanhamento e avaliação** | | |
| **Perguntas** | **CRQ proposto** | **Observações** |
| Diria que as opiniões fundamentais recebidas do pessoal foram integradas na política de bem-estar do pessoal e nas atualizações das atividades? | **CRQ1.** Existe uma metodologia de acompanhamento e avaliação para avaliar a eficácia das medidas de bem-estar do pessoal introduzidas.<br>**CRQ2.** São realizados exercícios de acompanhamento e avaliação regulares, que incluem a gestão dos riscos relacionados com o *stress*. | |
| Que tipo de atividades de bem-estar do pessoal estão em curso? Queira especificar. | | |
| Pediram a sua opinião sobre a utilidade das atividades de bem-estar do pessoal? Queira especificar. | | |
| Tem acesso aos relatórios de tendências do bem-estar do pessoal elaborados com base no acompanhamento e na avaliação? | | |

**Obrigado pela sua colaboração!**

# 4. RELATÓRIOS DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

Conforme referido, as conclusões das atividades de acompanhamento devem ser analisadas, organizadas, coligidas e documentadas. Os relatórios de síntese devem ser partilhados com as pessoas focais pertinentes da autoridade, sendo remetidos depois à direção ou aos gestores e ao seu pessoal. As conclusões devem ser utilizadas em tempo útil para apoiar e eventualmente reajustar as medidas em vigor, sempre que necessário. Tal exigirá que seja designada claramente uma pessoa/equipa responsável pelo acompanhamento das recomendações e das conclusões constantes do relatório. Devem destacar-se as novas boas práticas identificadas e proceder-se à sua integração, sempre que possível e se considerado útil.

O agente responsável pelo acompanhamento e avaliação que colige o relatório deve ter em conta os seguintes elementos fundamentais ([24]):

— índice,
— resumo contendo alguns dos destaques/principais conclusões,
— introdução,
— antecedentes e contexto,
— metodologia utilizada para efetuar o acompanhamento/avaliação,
— apresentação das conclusões — as conclusões da avaliação são apresentadas estabelecendo a sua correlação com os critérios definidos (pertinência, eficiência, eficácia, impacto, valor acrescentado) e uma ligação clara com a estratégia de bem-estar do pessoal e medidas conexas,
— conclusões relacionadas com o género e a diversidade,
— conclusões e recomendações,
— ensinamentos retirados e boas práticas,
— caminho a seguir.

Anexos:

— número de pessoas e de cargos contactados durante a avaliação,
— catálogo de perguntas/outros instrumentos utilizados,
— relatórios analisados (se aplicável).

([24]) Adaptado de *Evaluation Handbook: Guidance for designing, conducting and using independent evaluation*, Gabinete das Nações Unidas contra a Droga e a Criminalidade, Viena, 2017, p. 42.

# ANEXOS

# ANEXO 1. DEFINIÇÕES

O presente guia utiliza **bem-estar do pessoal** ([25]) 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** ([26]) 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 ([27]).

O ***stress*** ([28]) 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** ([29]) 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 frente.

Há uma distinção entre os conceitos de ***stress* relacionado com o trabalho** e de **desafios laborais** ([30]). 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.

---

([25]) Your Europe, Saúde e segurança no trabalho, 2020.

([26]) 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.

([27]) «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.

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

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

([30]) 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** ([31]) 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** ([32]) 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** ([33]) 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

([31]) Vlack, T. V., «Tools to reduce vicarious trauma / secondary trauma and compassion fatigue», Tend Academy, 2017.

([32]) 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.

([33]) 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** ([34]) 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** ([35]) envolve a satisfação e o bom funcionamento a nível 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,

([34]) EU-OSHA, «Managing psychological risks: Drivers and barriers», OSHwiki, 2017.
([35]) 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. MEDIDAS DE BEM-ESTAR DO PESSOAL

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

| MEDIDAS | DESCRIÇÃO GERAL/MEDIDA ESPECÍFICA | REFERÊNCIA À(S) NORMA(S) | REFERÊNCIA AO CONTEÚDO ESPECÍFICO DO GUIA COMPOSTO POR TRÊS PARTES | PARTE INICIANTE/ /EXECUTANTE | | | GRUPO- -ALVO | | PROCESSO DE PRÉ- -CONTRATAÇÃO/SELEÇÃO | INTEGRAÇÃO/PRÉ- -DESTACAMENTO | APOIO CONTÍNUO | FIM/PÓS-DESTACAMENTO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | GESTOR | RH/DIREÇÃO | ESPECIALISTA INTERNO/ /EXTERNO | GESTOR | AGENTES DE PRIMEIRA LINHA | | | | |
| **Apoio geral** | | | | | | | | | | | | |
| Cursos de línguas | As sessões de formação linguística ajudam a aumentar a confiança do pessoal e a maximizar as competências profissionais<br>As sessões/cursos de aperfeiçoamento linguístico ajudam a aumentar a confiança do pessoal e a maximizar as competências profissionais. | NBP 3: Comunicação<br>NBP 6: Reforço de capacidades | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | |
| Formação técnica e sistemas e equipamentos técnicos | Acesso a equipamento informático (computador portátil, telemóvel inteligente, emissores-recetores portáteis, etc.), incluindo para operações no estrangeiro. | NBP 3: Comunicação<br>NBP 6: Reforço de capacidades<br>NBP 7: Segurança e proteção | Parte II: «Instrumentária de bem-estar do pessoal»<br>Capítulo 6, «Intervenções de reforço de capacidades» | | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ | | |
| | Utilização do equipamento de escritório relevante — aprender a utilizar impressoras, fotocopiadoras, aparelhos de projeção, equipamento audiovisual, outras tecnologias disponíveis, dispositivos/aparelhos de comunicação, equipamento de primeiros socorros, etc. | | | | | | | | | | | |
| | Utilização das plataformas de comunicação interna da organização. | | | | | | | | | | | |
| | *Software* pertinente para o pessoal de asilo. | | | | | | | | | | | |
| Desporto institucional | As organizações recorrem a eventos desportivos institucionais para melhorar a saúde e o bem-estar, bem como para influenciar a participação, a cultura e a retenção do pessoal. | NBP 4: Prevenção | | | ✓ | | ✓ | ✓ | | | ✓ | |

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

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

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

| MEDIDAS | DESCRIÇÃO GERAL/MEDIDA ESPECÍFICA | REFERÊNCIA À(S) NORMA(S) | REFERÊNCIA AOS DOCUMENTOS QUE FAZEM PARTE DO PRESENTE GUIA TRIPLO | PARTE INICIANTE/ /EXECUTANTE | | | GRUPO- -ALVO | | PROCESSO DE PRÉ- -CONTRATAÇÃO/SELEÇÃO | INTEGRAÇÃO/PRÉ- -DESTACAMENTO | APOIO CONTÍNUO | FIM/PÓS-DESTACAMENTO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | GESTOR | RH/DIREÇÃO | ESPECIALISTA INTERNO/ /EXTERNO | GESTOR | AGENTES DE PRIMEIRA LINHA | | | | |
| **Intervenção de apoio** | | | | | | | | | | | | |
| Sessões psicossociais em grupo/orientação | O envolvimento de um psicólogo pode ajudar a detetar riscos ou questões ocultas no âmbito de um grupo.<br>O apoio individual por um orientador/psicólogo qualificado para lidar com questões pessoais em contexto laboral também pode ser benéfico. | NBP 3: Comunicação<br>NBP 4: Prevenção<br>NBP 5: Resposta a incidentes críticos | Parte II: «Instrumentária de bem-estar do pessoal»<br>Secção 4.1, «Sessões psicossociais em grupo e orientação»<br>Secção 4.2, «Sessões de aconselhamento individual» | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ |
| Reunião de recolha de informações após o destacamento ou entrevistas semiestruturadas | Reunião de recolha de informações por um formador qualificado (por exemplo, um psicólogo) para avaliar as deficiências, detetar riscos para a saúde e abrir espaço ao intercâmbio. | NBP 2: Avaliação e análise<br>NBP 3: Comunicação<br>NBP 4: Prevenção<br>NBP 5: Resposta a incidentes críticos<br>NBP 7: Segurança e proteção<br>NBP 8: Acompanhamento e avaliação | Parte II: «Instrumentária de bem-estar do pessoal»<br>Secção 2.2, «Reuniões individuais semiestruturadas»<br>Anexo 3, «Registos semiestruturados ou reuniões individuais» | | | ✓ | ✓ | ✓ | | | | ✓ |
| | Os debates estruturados, institucionalizados e regulares entre os gestores e o pessoal para detetar deficiências, riscos, etc., são cruciais e devem ter início durante a integração/pré- -destacamento. | | | ✓ | ✓ | | | ✓ | | | | |

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

| MEDIDAS | DESCRIÇÃO GERAL/FORMAÇÃO ESPECÍFICA | REFERÊNCIA À(S) NORMA(S) | REFERÊNCIA AOS DOCUMENTOS QUE FAZEM PARTE DO PRESENTE GUIA TRIPLO | PARTE INICIANTE/ EXECUTANTE | | | GRUPO-ALVO | | PRÉ-CONTRATAÇÃO/SELEÇÃO | INTEGRAÇÃO/PRÉ-DESTACAMENTO | APOIO CONTÍNUO | FIM/PÓS-DESTACAMENTO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | GESTOR | RH/DIREÇÃO | ESPECIALISTA INTERNO/ /EXTERNO | GESTOR | AGENTES DE PRIMEIRA LINHA | | | | |
| **Reforço de capacidades** | | | | | | | | | | | | |
| Formação profissional | Formação na fase de recrutamento e de seleção do pessoal. | NBP 6: Reforço de capacidades | Parte II: «Instrumentária de bem-estar do pessoal»<br>Capítulo 6, «Intervenções de reforço de capacidades»<br>Secção 6.2, «Reforço de capacidades centrado no bem-estar do pessoal»<br>Anexo 14, «Exemplo de programa de formação com incidência no bem-estar do pessoal» | | ✓ | | ✓ | | | ✓ | | |
| | Formação no domínio das orientações para a proteção de dados. | | | | | | | | | | | |
| | Formação no domínio do desenvolvimento profissional: agentes responsáveis pelos processos e agentes responsáveis pelo acolhimento (por exemplo, módulos-padrão do EASO em matéria de asilo). | | | | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ | | |
| Formação inicial relativa à estrutura organizacional e aos sistemas existentes | Cultura organizacional (incluindo a hierarquia e os canais de comunicação). | NBP 1: Documentação e informações<br>NBP 3: Comunicação<br>NBP 4: Prevenção<br>NBP 6: Reforço de capacidades | Parte II: «Instrumentária de bem-estar do pessoal»<br>Capítulo 6, «Intervenções de reforço de capacidades»<br>Secção 6.2, «Reforço de capacidades centrado no bem-estar do pessoal»<br>Anexo 14, «Exemplo de programa de formação com incidência no bem-estar do pessoal» | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ | | |
| | Visão geral dos procedimentos, das regras e da legislação. | | | | | | | | | | | |
| | Procedimentos administrativos. | | | | | | | | | | | |
| | Código de conduta e política de combate ao assédio (sexual) (ou semelhante). | | | | | | | | | | | |
| | Estrutura organizacional e equipa de liderança (hierarquia). | | | | | | | | | | | |

| MEDIDAS | DESCRIÇÃO GERAL/FORMAÇÃO ESPECÍFICA | REFERÊNCIA À(S) NORMA(S) | REFERÊNCIA AOS DOCUMENTOS QUE FAZEM PARTE DO PRESENTE GUIA TRIPLO | PARTE INICIANTE/ EXECUTANTE | | | GRUPO-ALVO | | PRÉ-CONTRATAÇÃO/SELEÇÃO | INTEGRAÇÃO/PRÉ-DESTACAMENTO | APOIO CONTÍNUO | FIM/PÓS-DESTACAMENTO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | GESTOR | RH/DIREÇÃO | ESPECIALISTA INTERNO/ /EXTERNO | GESTOR | AGENTES DE PRIMEIRA LINHA | | | | |
| **Reforço de capacidades** | | | | | | | | | | | | |
| Formação (de aperfeiçoamento) em matéria de segurança/ /proteção | Formação no domínio dos primeiros socorros. | NBP 3: Comunicação<br>NBP 4: Prevenção<br>NBP 6: Reforço de capacidades<br>NBP 7: Segurança e proteção | Parte II: «Instrumentária de bem-estar do pessoal»<br>Capítulo 6, «Intervenções de reforço de capacidades»<br>Secção 6.2, «Reforço de capacidades centrado no bem-estar do pessoal»<br>Anexo 14, «Exemplo de programa de formação com incidência no bem-estar do pessoal» | | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | |
| | Instruções e formação em matéria de segurança (para os destacamentos no estrangeiro). | | | | | | | | | | | |
| | Instruções de proteção contra incêndio. | | | | | | | | | | | |
| | Segurança no trabalho, segurança baseada nos comportamentos, cultura de segurança e círculo de segurança. | | | | | | | | | | | |
| | Política antifraude, política de luta contra a corrupção e outras políticas conexas (por exemplo, assédio sexual e exploração e abuso sexuais). | | | | | | | | | | | |
| Formação (de atualização e aperfeiçoamento) em matéria de competências sociais/ /mecanismos de defesa | Gestão do *stress*. | NBP 3: Comunicação<br>NBP 5: Resposta a incidentes críticos<br>NBP 6: Reforço de capacidades | Parte II: «Instrumentária de bem-estar do pessoal»<br>Capítulo 6, «Intervenções de reforço de capacidades»<br>Secção 6.2, «Reforço de capacidades centrado no bem-estar do pessoal»<br>Anexo 14, «Exemplo de programa de formação com incidência no bem-estar do pessoal» | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | |
| | Gestão de conflitos. | | | | | | | | | | | |
| | Técnicas de comunicação. | | | | | | | | | | | |
| | Sensibilização intercultural. | | | | | | | | | | | |
| | Gestão de incidentes críticos. | | | | | | | | | | | |
| | Criação de espírito de equipa. | | | | | | | | | | | |
| | Gestão e liderança no contexto do asilo. | | | | | | ✓ | | | | | |

# ANEXO 3. MODELO DE MANDATO DE UM AGENTE RESPONSÁVEL PELO ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

**Título da função:** Coordenador/agente de acompanhamento e avaliação

**Autoridade:** …

**Localização/colocação:** …

**Nível de ensino** (quando aplicável): …

**Tipo de emprego** (temporário/longa duração): …

**Objetivo da função:**
O coordenador/agente responsável pelo acompanhamento e avaliação ... liderará a conceção, aplicação e gestão de um quadro de acompanhamento, avaliação, responsabilização e aprendizagem para as atividades (todas e/ou relacionadas com o bem-estar do pessoal) relevantes na autoridade. Além disso, o coordenador/agente responsável pelo acompanhamento e avaliação apoiará os gestores e o pessoal de RH no acompanhamento regular das medidas relacionadas com o bem-estar do pessoal. A utilização de elementos de prova e de conhecimentos atualizados e adquiridos é fundamental para a tomada de decisões, para a responsabilização e para a melhoria contínua da missão global da autoridade.

**Estrutura dos relatórios**
O coordenador/agente responsável pelo acompanhamento e avaliação, ..., em exercício na autoridade ... estará subordinado à gestão do/a ...

**Relatórios ao cuidado do/a:** …

**Pessoal que apresenta relatórios diretamente a este cargo (quando aplicável):** ...

**Principais domínios de responsabilidade:**

— elaborar e aplicar o quadro de acompanhamento e avaliação para ... departamentos, incluindo as medidas relacionadas com o bem-estar do pessoal,
— liderar a aplicação das atividades de acompanhamento e avaliação e definir/atualizar as normas mínimas para todas as atividades relevantes,
— com base na avaliação e na aprendizagem, contribuir para um maior desenvolvimento do/a ..., nomeadamente a estratégia de bem-estar do pessoal,
— apoiar e efetuar avaliações periódicas em colaboração com a equipa ... e conceber planos de ação em conformidade com ...,
— desenvolver planos de acompanhamento e avaliação em conformidade com as normas para o bem-estar do pessoal e liderar a aplicação do plano de ação (e dos orçamentos) para o acompanhamento e avaliação do bem-estar do pessoal. Tal

inclui o desenvolvimento de instrumentos de recolha de dados de qualidade, o armazenamento de dados e mecanismos de validação,
— quando aplicável, ministrar a formação necessária e prestar apoio e supervisão em contexto laboral ao pessoal e/ou aos parceiros sobre a utilização dos instrumentos de acompanhamento e avaliação relevantes,
— liderar a compilação, a análise, a síntese e a qualidade dos relatórios internos e externos atempadamente,
— realizar visitas regulares aos locais no terreno para apoiar os processos de acompanhamento e avaliação.

**Código de conduta**

O titular do cargo tem a responsabilidade de compreender plenamente as disposições constantes do código de conduta da autoridade e as políticas complementares [por exemplo, a política de combate ao assédio (sexual)] e de agir no respeito das regras da política e de garantir que a forma como o trabalho é efetuado não põe em risco membros do pessoal nem requerentes de proteção internacional.

**As competências e a conduta incluem:**

— responsabilizar-se pela tomada de decisões, gerir os recursos de forma eficiente, cumprir e agir como um modelo a seguir em conformidade com os valores,
— ser ambicioso e assumir a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento pessoal,
— ser acessível, bom ouvinte,
— valorizar a diversidade, aceitar as perspetivas dos colegas, ser culturalmente sensível,
— desenvolver e incentivar soluções relevantes,
— ser honesto e transparente,
— demonstrar compromisso quanto aos valores do/a ...

**As qualificações e a experiência incluem:**

— empenho e compreensão do trabalho ...,
— experiência de trabalho no domínio do desenvolvimento de sistemas operacionais de acompanhamento e avaliação,
— experiência no domínio do planeamento, acompanhamento e avaliação e na realização de análises relacionadas com ..., nomeadamente com o bem-estar do pessoal,
— compreensão comprovada de iniciativas de planeamento, acompanhamento, avaliação e responsabilização no domínio do asilo e acolhimento,
— competências organizativas adequadas,
— experiência no domínio do reforço de capacidades,
— fortes competências interpessoais e organizacionais e capacidade de trabalhar sob pressão,
— competências analíticas e de resolução de problemas comprovadas,
— excelentes competências de comunicação verbal e escrita em ...,

— forte proficiência em informática, especialmente em Microsoft Excel e Word,
— capacidade e disponibilidade para viajar para ... (quando aplicável).

**Critérios preferenciais**

...

**Data de emissão:**

# ANEXO 4. SESSÕES DE OPINIÃO

O profissional de RH deve realizar uma sessão de análise com os participantes e com o facilitador para registar opiniões dos trabalhadores, temas universais, o tom geral da reunião, comentários surpreendentes e quaisquer observações pessoais dignas de nota. A melhor forma de obter informações é mediante as respostas dadas às perguntas para debate ou mediante a introdução de temas ou de preocupações dominantes. O profissional de RH deve retirar conclusões gerais que respondam às perguntas para discussão e, se tal se revelar adequado, desenvolver medidas de ação recomendadas.

Em seguida, o profissional de RH deve elaborar um resumo dos objetivos, das principais conclusões e das recomendações e comunicar os resultados, consoante o caso, aos gestores, aos quadros superiores e aos trabalhadores que participaram na sessão. Os participantes devem ser informados do uso que será dado às informações e o profissional de RH deve fornecer relatórios ou sínteses de acompanhamento para garantir que os trabalhadores têm conhecimento das medidas adotadas para reforçar o bem-estar do pessoal. Os resultados podem ser partilhados depois com a direção de modo anónimo para serem adotadas medidas.

## CONCEÇÃO DE UM DEBATE NO ÂMBITO DE UM GRUPO DE DISCUSSÃO PARA RECOLHER OPINIÕES

**Lista de verificação:** DGD ([36])

| **I. Conceção de um DGD** |
|---|
| Defina o objetivo. |
| Elabore uma lista das principais perguntas. |
| Obtenha autorização ética. |
| Identifique e recrute os participantes. |
| Assegure uma composição homogénea (género, idade, língua). |
| Decida sobre o número de participantes. |
| Recrute um facilitador e um assistente (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). |

([36]) Para contexto, ver 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, n.º 1, p. 20-32, 2017.

| **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 assistente toma notas). |
| Termine a sessão. |
| **III. Análise** |
| Analise os conteúdos. |
| Identifique os principais temas. |
| Enumere em lista/classificação. |
| Analise os conteúdos. |
| Analise a discussão. |
| Defina o público para os resultados. |
| Forneça opiniões aos gestores. |
| Formule as próximas medidas a tomar. |

# ANEXO 5. MODELO DE ESTRATÉGIA DE BEM-ESTAR DO PESSOAL

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

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

**Prefácio.** Aprovação pela direção.

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

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

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

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

**Grupos-alvo.** A quem se destina a estratégia/política? Por exemplo, a estratégia destina-se à direção e a outro pessoal que trabalha na autoridade/departamento/ /local do país da UE+. A política abrange todos os membros do pessoal (do quadro,

aposentados, com contrato a termo, etc.). Esta secção pode incluir ainda, mediante pontos normandos, breves explicações sobre as seguintes informações:

— **De que forma esta estratégia beneficiará o pessoal e os gestores?** Este benefício deve ser especificado em relação às avaliações das necessidades efetuadas.
— **Valores fundamentais.** São integrados os valores fundamentais gerais da autoridade e dos membros do pessoal, por exemplo:

- a integridade,
- o profissionalismo,
- a criatividade,
- o trabalho em equipa,
- a inclusividade,
- o respeito e a dignidade.

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

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

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

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

**Segurança e proteção.** Esta secção engloba os elementos específicos relacionados com a segurança do pessoal nos vários locais de trabalho, o que pode envolver controlos regulares dos centros de acolhimento/salas de entrevista pelo pessoal do(s) departamento(s) de segurança e proteção, para garantir a segurança dos membros do pessoal. Tal inclui ainda os espaços de trabalho públicos, bem como a

manutenção regular dos veículos do departamento, a disponibilidade de emissores-recetores portáteis sempre que necessário e instruções de segurança frequentes. Estas instruções podem abranger quaisquer medidas sanitárias implementadas no caso de ocorrência de uma crise de saúde pública (por exemplo, ébola, COVID-19). Esta secção abrange igualmente as disposições especiais relativas ao pessoal que trabalha nas instalações de acolhimento, incluindo as instalações de acolhimento encerradas, e ao pessoal em regime de trabalho noturno. Esta secção deve incluir não só a realização de uma avaliação dos riscos que abranja as questões relacionadas com o bem-estar do pessoal, como também as medidas para prevenir e dar resposta aos incidentes críticos.

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

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

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

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

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

# ANEXO 6. MODELO DE AVALIAÇÃO DOS RISCOS

De um modo geral, os riscos podem ser internos e externos, sendo normalmente mais fácil atenuar os riscos internos, como a falta de pessoal ou de cursos de formação. É mais difícil, ou mesmo impossível, dar resposta aos riscos externos, como no caso de um grande número repentino de chegadas de requerentes de proteção internacional ou no caso da ocorrência de uma pandemia com impacto na saúde pública. As avaliações dos riscos internas e externas podem seguir uma lógica semelhante em termos de abordagem, mas tal depende dos instrumentos de avaliação dos riscos existentes a nível local e interno. Apresenta-se a seguir um exemplo básico da documentação e da lógica a utilizar quando a tónica é colocada nos riscos internos.

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

| RISCOS INTERNOS | | | | |
|---|---|---|---|---|
| FATORES DE RISCO IDENTIFICADOS | NÍVEL DE RISCO | CONTROLOS PARA ATENUAR O RISCO | QUEM É RESPONSÁVEL? | QUANDO DEVEM SER ENVIDADOS OS ESFORÇOS DE ATENUAÇÃO? |
| O pessoal não está ciente do que se espera dele relativamente aos incidentes críticos/de segurança | M | Os RH e os agentes de segurança e proteção (apoiados pelos gestores) explicam a todos os membros do pessoal as políticas, os instrumentos e as linhas de comunicação existentes.<br>Os canais utilizados para comunicar tais políticas diferem em função das necessidades/acesso do pessoal a informar (reuniões em linha ou presenciais, etc.).<br>São disponibilizados documentos de política e folhetos a todos os membros do pessoal (por via eletrónica ou mediante cópia em papel).<br>O pessoal que indicar ter um interesse específico por questões relacionadas com o bem-estar do pessoal e, em especial, com a gestão de incidentes críticos recebe a formação necessária.<br>O pessoal com formação é incentivado a voluntariar-se para assumir a função de pessoa focal para os incidentes críticos e para a sua gestão. | Departamento de RH e departamento de segurança e proteção com o apoio da direção. | Durante a **integração** são facultados a todos os membros do pessoal PON para a gestão de incidentes críticos.<br>Durante o **destacamento**, o pessoal participa em sessões de aperfeiçoamento em matéria de gestão de incidentes críticos<br>As atualizações referentes aos PON (ou a outras medidas) são comunicadas **de forma contínua**. |

| RISCOS INTERNOS | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **FATORES DE RISCO IDENTIFICADOS** | **NÍVEL DE RISCO** | **CONTROLOS PARA ATENUAR O RISCO** | **QUEM É RESPONSÁVEL?** | **QUANDO DEVEM SER ENVIDADOS OS ESFORÇOS DE ATENUAÇÃO?** |
| Os agentes de primeira linha estão regularmente envolvidos em atividades *ad hoc* fora do horário de trabalho devido ao elevado afluxo de requerentes | A | Os gestores dos quadros intermédios elaboram um calendário de rotação claro que permita a todos os membros do pessoal pausas, fins de semana de folga e férias anuais, em conformidade com o procedimento nacional e o contrato.<br>Em colaboração com o departamento de RH, é elaborado um protocolo claro sobre como recuperar e restabelecer-se ao longo do tempo (por exemplo, introdução de ciclos de descanso e de recuperação durante os períodos de elevado afluxo).<br>É criada uma lista de profissionais para apoiar os membros principais da equipa no exercício das suas funções durante os períodos de elevado afluxo. | Departamento de RH em colaboração com a direção. | No âmbito das atividades de planeamento de medidas de contingência **regulares**, procede-se à atualização dos calendários de rotação (gestores/departamento de RH).<br>**Durante a integração**, é comunicada a política de RH em matéria de descanso e recuperação e outros benefícios<br>Os contactos e a disponibilidade dos peritos constantes das listas internas são atualizados **regularmente** (departamento de RH). |

Avaliar os riscos com que os membros do pessoal se deparam regularmente, mediante entrevistas semiestruturadas ou DGD, ajuda a evitar e a prevenir a manifestação de problemas graves no pessoal a longo prazo. Recomenda-se que os gestores comuniquem e recolham informações regularmente junto do pessoal.

## CONTACTAR A UNIÃO EUROPEIA

**Pessoalmente**
Em toda a União Europeia há centenas de centros Europe Direct. Pode encontrar o endereço do centro mais próximo em linha (european-union.europa.eu/contact-eu/meet-us_pt).

**Por telefone ou por escrito**
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,
— 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