


# COVID-19

## DOSSIER PARA ORGANIZAÇÕES

RECOMENDAÇÕES PARA LÍDERES, DEPARTAMENTOS  
DE RECURSOS HUMANOS E COLABORADORES

- 
- 03** INTRODUÇÃO
- 04** RECOMENDAÇÕES PARA GESTORES E EMPRESAS
- 20** RECOMENDAÇÕES PARA A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
- 30** RECOMENDAÇÕES PARA QUEM ESTÁ EM TELETRABALHO
- 36** RECOMENDAÇÕES PARA QUEM CONTINUA A TRABALHAR FORA DE CASA
- 43** RECOMENDAÇÃO SOBRE COMO MANTER ACTIVIDADES DE APRENDIZAGEM E FORMAÇÃO À DISTÂNCIA
- 50** RECOMENDAÇÕES SOBRE COMO COMBATER O ESTIGMA E A DISCRIMINAÇÃO
- 55** INFORMAÇÕES E ESTRATÉGIAS SOBRE COMUNICAÇÃO DE RISCO PARA A SAÚDE PÚBLICA NO CONTEXTO DA COVID-19

**A** **Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP)** tem acompanhado desde a primeira hora o enorme e complexo desafio que todos os cidadãos e os diferentes sectores de actividade enfrentam face à pandemia COVID-19. Nesse sentido, tem colaborado de forma proactiva e próxima, no combate a esta pandemia, nomeadamente através da partilha de informação e consultoria.

Independentemente das medidas adoptadas para gerir a crise e das estratégias de adaptação, redução ou suspensão temporária das actividades da organização implementadas, **o impacto económico, social, profissional e pessoal** é e será profundo, marcando um **período e uma realidade exigentes e desafiantes para todas as organizações, independentemente da sua dimensão e do seu sector de actividade**. A este propósito, [veja aqui](#) o artigo de Francisco Miranda Rodrigues, Bastonário da Ordem dos Psicólogos Portugueses, no Público: “A Economia e as empresas depois da COVID-19”.

Neste contexto, é necessário que os líderes cuidem das organizações e dos seus colaboradores, quer do ponto de vista organizacional, quer do ponto de vista humano, assegurando que são capazes de manter a produtividade e a saúde psicológica, cuidando igualmente de si próprios.

Pretendendo cumprir a sua missão de promoção da saúde psicológica, do bem-estar e da produtividade laborais, **especificamente para organizações, para os seus líderes e colaboradores, a OPP desenvolveu um conjunto de documentos e informação de apoio**, versando as diversas temáticas e problemáticas emergentes no âmbito da pandemia COVID-19.

Estes documentos e informação de apoio são agora **compilados neste dossier**,

que reúne recomendações para gestores e empresas, para a gestão de recursos humanos, e para colaboradores (em teletrabalho e a trabalhar fora de casa), bem como manter actividades de aprendizagem e formação à distância, combater o estigma e a discriminação e comunicar risco para a saúde pública no contexto da COVID-19 – que permitirão otimizar a intervenção e contributo da organização junto dos seus colaboradores e parceiros, bem como da sociedade em geral.

Sobre estas temáticas pode ainda assistir aos seguintes Webinars e intervenções na comunicação social disponibilizados pela OPP:

- › **[“Gestão de Recursos Humanos em Tempo de Pandemia”](#)**, moderado por Susana Almeida Lopes (Membro da Direcção da Ordem dos Psicólogos Portugueses) e com as participações de Liliana Dias (Bound Health) e Rita Figueiredo (Galp)
- › **[“Produtividade em tempos de pandemia”](#)** - Teresa Espassandim (Membro da Direcção da Ordem dos Psicólogos Portugueses), no podcast “Eles vêm aí”.
- › **[“Teletrabalho, uma nova realidade”](#)** - Carla Porto (Membro do Conselho de Especialidade de Psicologia do Trabalho, Social e das Organizações da Ordem dos Psicólogos Portugueses), no programa da TSF em parceria com a OPP, **[“Sem Medo do Medo”](#)**
- › **[“Erros e Enviesamentos na Pandemia”](#)** - Susana Almeida Lopes (Membro da Direcção da Ordem dos Psicólogos Portugueses), no programa da TSF em parceria com a OPP, **[“Sem Medo do Medo”](#)**

# COVID-19

## PANDEMIA NAS ORGANIZAÇÕES RECOMENDAÇÕES PARA GESTORES

RECOMENDAÇÕES  
PARA GESTORES

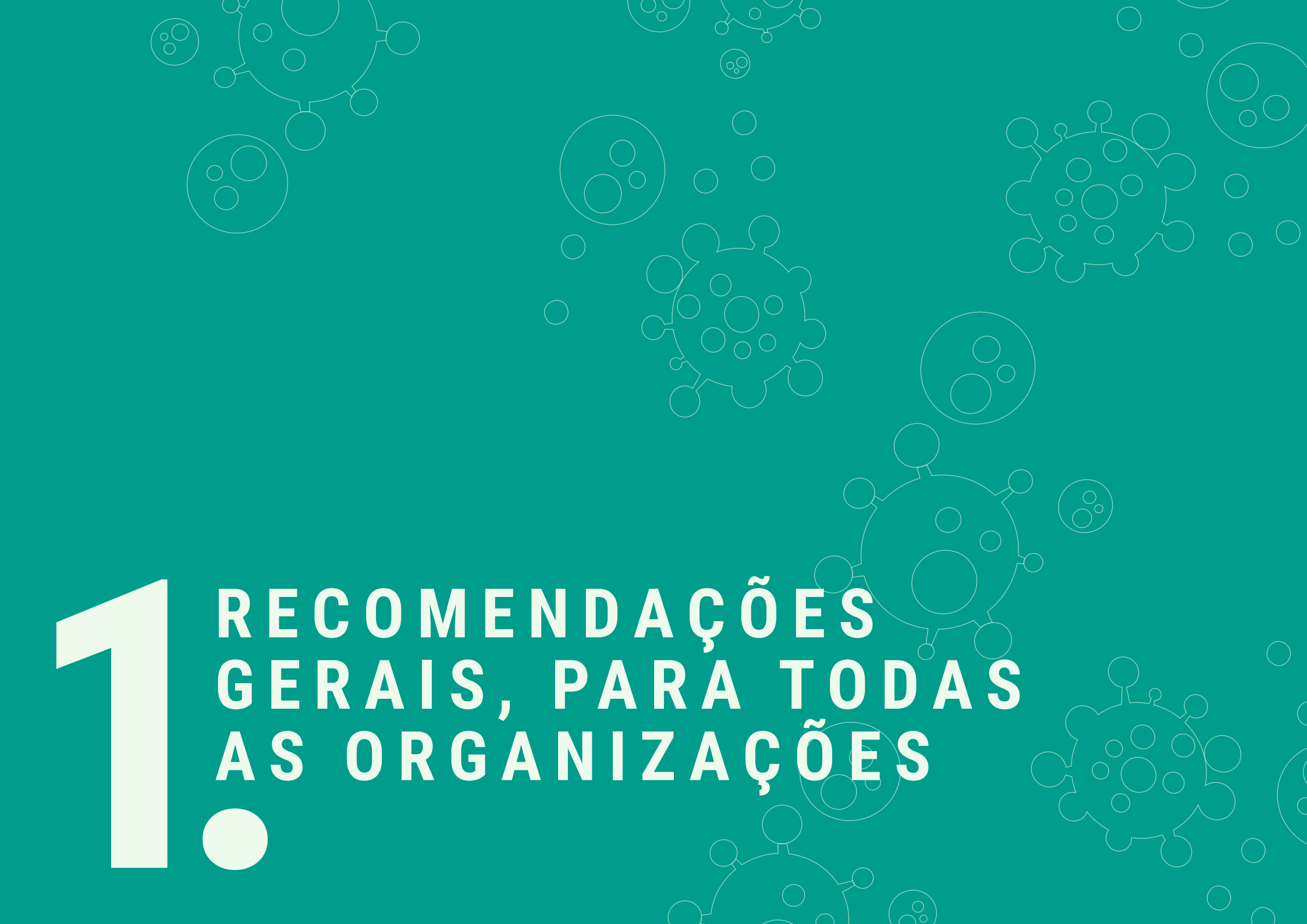
RECOMENDAÇÕES  
PARA EMPRESAS

## SE É O OU UM DOS RESPONSÁVEIS POR GERIR UMA ORGANIZAÇÃO, ESTÁ NUMA SITUAÇÃO MUITO DESAFIANTE:

a de criar estratégias de adaptação, redução ou suspensão temporária da actividade da organização, ajustando-se às novas realidades decorrentes da pandemia COVID-19 e dos seus impactos. Ter de lidar com **múltiplas fontes de pressão** – cumprimento das medidas decretadas pelo governo, acesso limitado a recursos, gestão financeira e dos recursos humanos da organização – é muito **exigente**.

Sendo que a situação que enfrentamos actualmente é temporária, espera-se, no entanto, que persista durante um período razoável (e as suas consequências ainda mais). Por isso, **é necessário que os gestores cuidem da organização e dos seus colaboradores**, quer do ponto de vista organizacional, quer do ponto de vista humano, assegurando que são capazes de manter a produtividade e a saúde psicológica. **É igualmente fundamental que os gestores cuidem de si próprios**.

Neste sentido, sugere-se um conjunto de **recomendações** (algumas dirigidas a todas as organizações, em geral, e outras, particularmente às organizações em trabalho presencial e às organizações em teletrabalho) que podem ajudar os gestores a administrar a situação e a **manter a actividade** necessária, assegurando a **segurança** e o **bem-estar** de todos, a curto e a médio prazo.

The background is a solid teal color with several white line-art icons of viruses or bacteria scattered across it. These icons consist of a central circle with smaller circles inside and lines extending outwards to represent spikes or surface proteins.

1

# RECOMENDAÇÕES GERAIS, PARA TODAS AS ORGANIZAÇÕES



# CUIDE DA ORGANIZAÇÃO



**Assegure o total cumprimento da lei e das orientações emitidas pelas autoridades públicas de saúde**, mantendo-se actualizado sobre essas orientações. Elabore e implemente o **Plano de Contingência** da sua organização (de acordo com a Orientação nº 006/2020 de 26/02/2020 da Direcção Geral de Saúde) e partilhe-o com todos os colaboradores.



**Esteja atento às alterações temporárias de legislação laboral** no âmbito da pandemia (ex. ausência motivada pelo encerramento de escolas; falta por doença ou por assistência a familiar; doença do próprio trabalhador; trabalhador em isolamento profiláctico).



**Ajuste os procedimentos e o funcionamento da organização** de modo a contribuir para conter a propagação do vírus e reduzir o risco de contágio para colaboradores e clientes.



**Ajuste a distribuição dos recursos humanos** tendo em conta o número de colaboradores ausentes pela necessidade de prestar apoio aos filhos devido ao encerramento de escolas ou as possíveis baixas devidas à necessidade de isolamento ou doença do colaborador, por exemplo. Preveja a necessidade de substituição dos colaboradores nas diferentes funções, incluindo a sua. Informe-se sobre procedimentos de segurança social e sobre apoios de financiamento de modo a manter todos os postos de trabalho activos (poderá obter mais informações [aqui](#)).



**Verifique as condições dos seguros** e a sua validade dos mesmos, assim como as suas coberturas específicas (ex: seguro de acidentes de trabalho, seguro de saúde).



**Faça plano de stock**, avalie o funcionamento das cadeias de distribuição, o encerramento ou não de empresas, que impactam a sua actividade.



**Procure perceber o que têm feito outras organizações do seu ramo** para adaptar e adoptar as melhores práticas.



**Antes de tomar uma decisão pondere vários cenários e avalie o impacto de cada decisão.** Os momentos de crise são momentos complexos para se tomarem decisões. Considere as decisões a tomar do ponto de vista da continuidade no futuro (ex. adaptar recursos e procedimentos, reduzir a actividade da organização, reinventar o funcionamento da organização pode ser preferível ao encerramento).

# CUIDE DOS COLABORADORES

As organizações já enfrentam grandes **desafios** no que diz respeito à **Saúde Psicológica** e aos **Riscos Psicossociais** no trabalho e esta realidade agudizar-se-á no momento presente, nomeadamente no que diz respeito a problemas como a gestão do **stress**.

Sabemos que um **bom ambiente de trabalho e lideranças competentes** são cruciais para a **produtividade e o bem-estar dos colaboradores**. Especialmente numa situação de crise é fundamental que os gestores estejam disponíveis (fisicamente ou através de plataformas digitais), exercendo a sua liderança através da **compreensão, apoio e cuidado dos seus colaboradores**. Os colaboradores são os principais e os melhores aliados das organizações.

» **Acompanhe de forma próxima os colaboradores, reforçando canais de comunicação aberta.** Procure reconhecer e validar sentimentos de ansiedade, medo e preocupação relativos à pandemia COVID-19 e à situação laboral. Os colaboradores poderão sentir insegurança e receio relativamente às suas condições de trabalho – Será que o meu posto de trabalho está assegurado? Irei receber o meu vencimento por inteiro? É importante antecipar estas questões e responder-lhes de modo claro e directo, transmitindo confiança e sublinhando a importância do esforço colectivo para que a organização e os seus colaboradores ultrapassem, em conjunto, as dificuldades.

» **Revele compreensão e preocupação com o bem-estar dos colaboradores.** Reconheça as circunstâncias específicas de cada colaborador, aceitando e valorizando o seu contributo dentro dos seus limites. Mostre-se disponível para acolher preocupações e responder a dúvidas. Colaboradores que tenham de compatibilizar o seu trabalho com o cuidado de familiares – crianças, adolescentes ou cidadãos seniores – podem sentir-se culpados, sob pressão e inadequados. É importante estar sensível e apoiar os colaboradores nessa situação.

Esteja particularmente atento a colaboradores em circunstâncias especialmente difíceis (ex. que sejam grupo de risco, que estejam de luto, que tenham passado recentemente por situações de vida difíceis, que tenham problemas de Saúde Mental, que sejam imigrantes), uma vez que nestes casos o risco de problemas de Saúde Psicológica e stress aumenta substancialmente.

» **Transmita segurança e motivação.** Reforce que esta situação é temporária, que todos os colaboradores são válidos e que o contributo de todos é essencial para ultrapassar este momento. Comunique sobre os esforços levados a cabo para manter a segurança de todos e o funcionamento da organização. Por exemplo, envie um email sintetizando as mudanças e medidas adoptadas tendo em consideração a segurança e o bem-estar dos colaboradores. Comunique que os desafios serão enfrentados com conjunto, mas faça-o sem negar o momento exigente (e de futuro incerto) em que nos encontramos. A falsa esperança não é uma boa estratégia motivacional. Combine realismo com proximidade e acessibilidade.

» **Mobilize os colaboradores para uma missão colectiva.** Explique que o cumprimento do Plano de Contingência da organização tem o propósito maior de contribuir para o bem colectivo e, sobretudo, proteger os mais vulneráveis. Demonstre que a organização precisa e conta com a contribuição de todos para a resiliência face aos desafios que enfrentamos.

» **Envolva os colaboradores no processo de adaptação e planeamento de soluções.** Discuta, em conjunto com os responsáveis da organização, as melhores formas de responder aos desafios impostos por esta situação. Sempre que adequado, ouça as sugestões de todos os colaboradores. Quando os co-



laboradores se sentem parte da solução de um problema que é de todos, o sentido de unidade e coesão da organização sai reforçado.

» **Estabeleça objectivos de curto e médio prazo.** Em conjunto com as diferentes equipas da organização, construa um plano de objectivos a curto e médio prazo e associe-lhes um conjunto de acções concretas e exequíveis. Reveja-o, sempre que necessário e em função da evolução da situação. A criação de plano aumenta a percepção de controlo, o que impacta positivamente os níveis de stresse.

» **Desenvolva estratégias de promoção do contacto e colaboração entre colaboradores.** A manutenção das relações sociais entre as equipas de colaboradores é saudável e favorece a produtividade e o bem-estar laboral. Descubra formas criativas de continuar a promover o trabalho de equipa e um ambiente de cooperação entre colegas, mesmo que alguns colaboradores (ou todos) estejam em teletrabalho ou ausentes das suas funções. Se possível, faça um ponto de contacto ou uma reunião breve no começo e no final do dia de trabalho. Estes momentos podem servir para a partilha de sentimentos, responder a dúvidas, tranquilizar incertezas e discutir ideias para melhorar as condições de trabalho. As equipas podem motivar-se e oferecer apoio mútuo, reforçando o “espírito de equipa”.

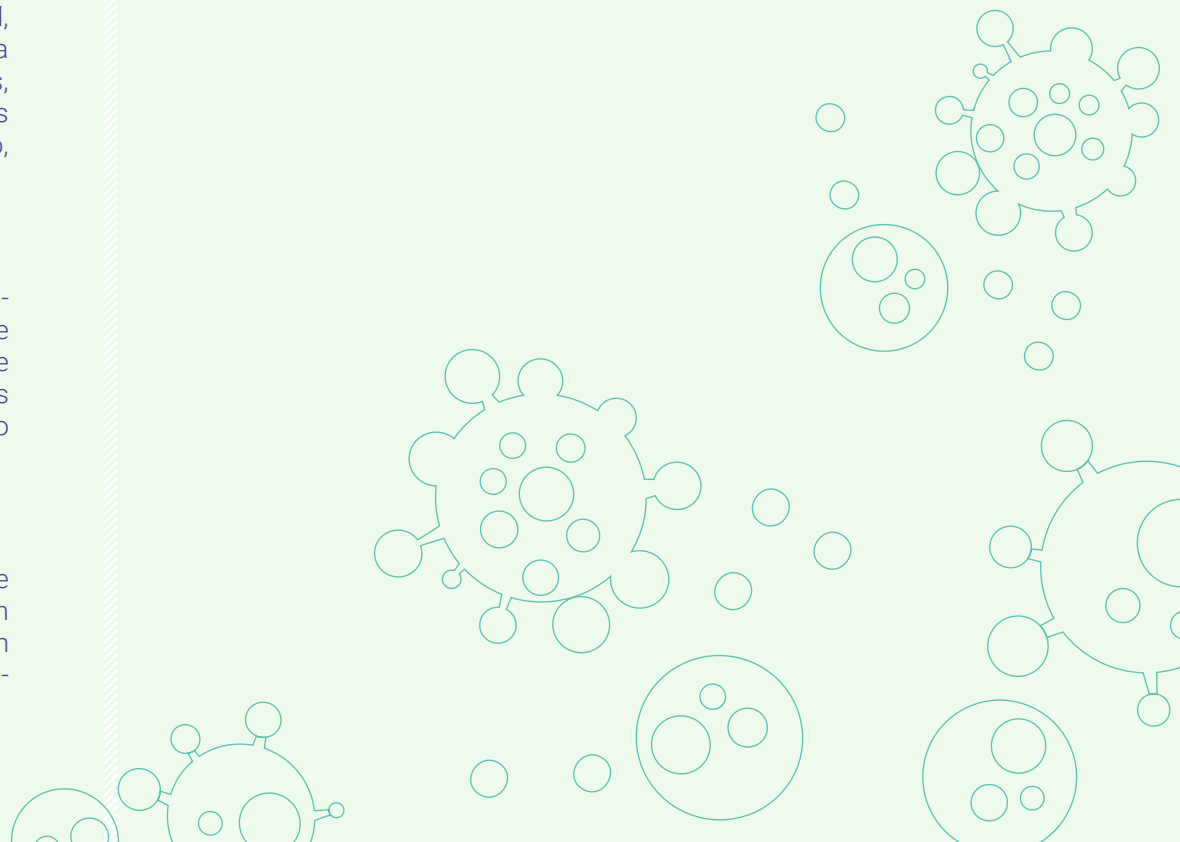
» **Incentive o respeito pelos momentos de pausa e descanso.** A situação actual limita grande parte das estratégias de distração e lazer que a maior parte das pessoas costuma utilizar. Por isso, é essencial respeitar os tempos de descanso e lazer (assim como de recuperação, no caso dos colaboradores ficarem doentes), quer dando essa indicação aos colaboradores, quer dando o exemplo.

» **Combata o estigma e a discriminação.** A COVID-19 afecta-nos a todos e pode infectar qualquer pessoa. Os comportamentos estigmatizantes constituem um risco acrescido, uma vez que podem levar a que colaboradores escondam sintomas ou rejeitem o isolamento. **Consulte e divulgue o documento** produzido pela OPP.

# CUIDE DA COMUNIDADE

A pandemia COVID-19 afecta-nos a todos: individualmente, a cada um de nós, mas também a cada família, a cada organização e a toda a comunidade. **A partilha de recursos e soluções pode fazer a diferença para todos.**

**Se a sua organização considera poder contribuir** com equipamentos, serviços ou outros apoios específicos, poderá comunicar esse apoio ao SNS através de preenchimento de formulário próprio para o efeito. Mais informação em <https://covid19.min-saude.pt/colaborar-com-o-sns/>.



# 2.

## RECOMENDAÇÕES PARA AS ORGANIZAÇÕES EM TRABALHO PRESENCIAL

**As organizações e os profissionais de serviços essenciais** têm de desempenhar as suas funções colocando-se a si mesmos (e, potencialmente, a outros) em risco de contágio. **Enfrentam uma situação de stress diário:** para além dos seus deveres, devem manter uma atitude profissional e de cortesia quando respondem às necessidades, expectativas e exigências dos clientes. Simultaneamente, mantêm as suas vidas pessoais fora do local de trabalho, tendo de gerir, enquanto trabalham, a incerteza sobre o que se passa no seu lar e como os seus familiares estão a lidar com a situação. Por isso, **é normal e expectável que a situação possa ter impacto na sua saúde física e psicológica** ([consulte o documento OPP](#)).

## AS ORGANIZAÇÕES QUE MANTÉM TRABALHO PRESENCIAL, DEVEM:

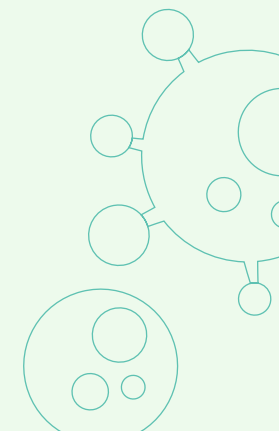
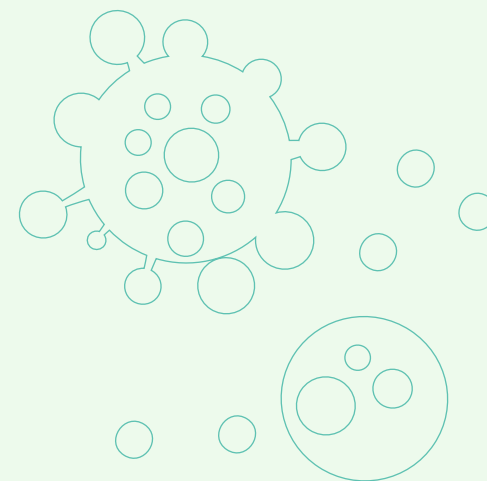
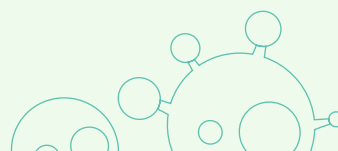
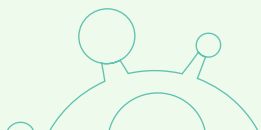
» **Assegurar o cumprimento das medidas de higiene, etiqueta respiratória e distanciamento físico** por parte dos colaboradores e dos seus clientes, criando condições para que esse cumprimento seja possível. Os próprios postos de trabalho devem ser organizados neste sentido. E a entrada de clientes no espaço físico da organização também deve ser limitado, de acordo com as indicações da DGS.

» **Monitorizar activamente sintomas e sinais de alerta.** Em caso de dúvida devem contactar a Linha SNS24 e iniciar de imediato o isolamento.

» **Ajustar as rotinas de higienização dos espaços e equipamentos.** Implemente uma rotina de higienização e desinfecção dos postos de trabalho, maçanetas de porta, interruptores, manipuladores e outros equipamentos de utilização regular. Disponibilize sabão azul e branco, álcool-gel e crie mecanismos para que todos lavem/desinfetem as mãos regularmente.

» **Promover uma relação de confiança com clientes e fornecedores,** veiculando a mensagem de que, apesar dos constrangimentos, a organização pretende manter a qualidade do serviço prestado e que a situação é apenas temporária. Recomende e promova activamente o consumo responsável e altruísta.

» **Reconheça, valorize e agradeça o contributo de cada um dos colaboradores,** lembrando-os de que estão a fazer algo de importância e valor vital para a organização e para a sociedade.



# 3.

## RECOMENDAÇÕES PARA AS ORGANIZAÇÕES EM TELETRABALHO

Alterar o funcionamento habitual de uma organização que trabalha maioritariamente em regime presencial para um regime de teletrabalho é um **processo de adaptação exigente** para todos, sobretudo considerando a celeridade necessária nesta situação.

## AS ORGANIZAÇÕES QUE ESTÃO EM REGIME DE TELETRABALHO, DEVEM:

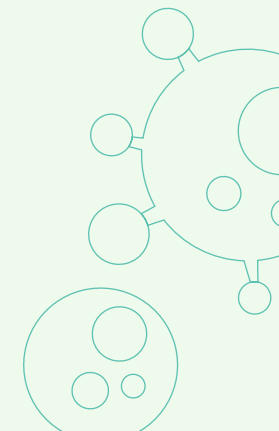
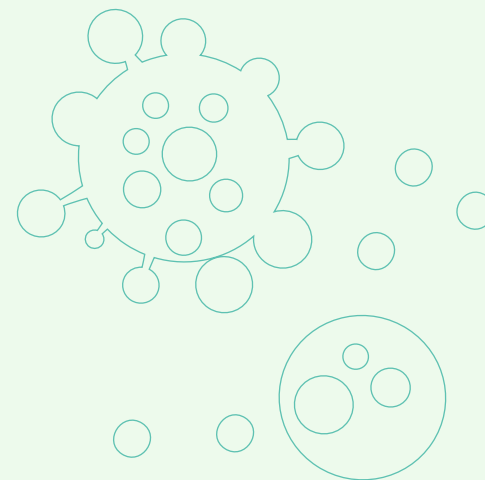
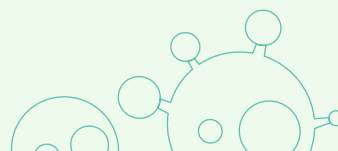
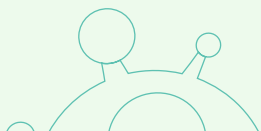
» **Mobilizar os esforços e os equipamentos necessários para que seja possível realizar em teletrabalho todas as funções que a ele se adequem.** Consulte os **recursos que o governo indica** estarem disponíveis para que as organizações implementarem regimes de teletrabalho.

» **Confiar nos colaboradores, promovendo a sua autonomia e responsabilidade.** Quer estejam em frente ao computador, quer estejam dedicados à sua família, quer estejam em momento de pausa, os seus colaboradores estarão a fazer o melhor que podem na situação actual. Ao contrário do que se possa pensar, em circunstâncias excepcionais como as que vivemos, as pessoas adoptam comportamentos pró-sociais e mantêm o seu sentido ético e de responsabilidade. Os estilos de liderança controladores ou autoritários não aumentarão a produtividade e o cumprimento das regras estabelecidas. Podem, pelo contrário, fazer com que os colaboradores procurem contornar aquilo que percepcionarem como exigências menos razoáveis e diminuir o seu compromisso com a organização. Siga as recomendações propostas anteriormente no que diz respeito ao cuidado dos colaboradores e promova o sentido de autonomia e responsabilidade, reforçando que confia nos colaboradores e que não há necessidade de “policiamento”.

» **Reconhecer as dificuldades de adaptação ao regime de teletrabalho.** Para grande parte dos seus colaboradores o regime de teletrabalho é uma experiência nova, que necessita de um período de adaptação. Há ainda que considerar que, na situação actual, o teletrabalho implica não só misturar espaço de trabalho com espaço pessoal e de lazer e estar longe das habituais dinâmicas sociais e laborais, mas também ter de gerir, simultaneamente, dinâmicas familiares não usuais, sobretudo no caso dos trabalhadores que têm filhos menores.

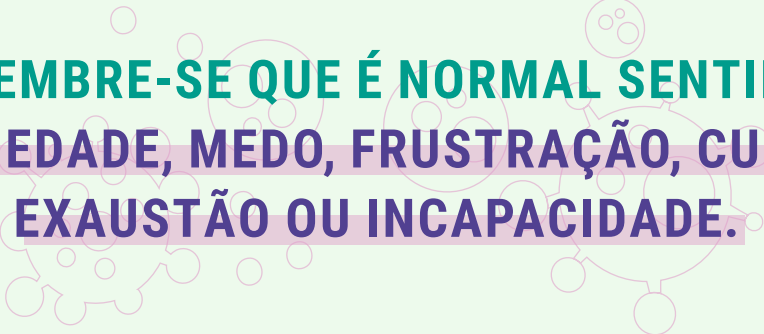
» **Aceitar e compreender que a produtividade em regime de teletrabalho não é igual à produtividade em regime presencial.** Os colaboradores estão a viver, a nível pessoal, a ansiedade e preocupação que a pandemia gera. Estão também a adaptar e a reorganizar as rotinas familiares em função da nova situação. As condições de trabalho presencial ou teletrabalho não são as mesmas. **Seja flexível e terá colaboradores mais flexíveis.** Aceite que o trabalho será mais centrado em objectivos do que em horas efectivas de trabalho. Compreenda que o trabalho possa não ser feito dentro dos horários habituais, mas quando cada um consegue fazê-lo tendo em conta as suas circunstâncias.

» **Fazer reuniões à distância,** mantendo o contacto com os colaboradores. Permite-lhe não só acompanhar o trabalho, motivar e esclarecer os colaboradores, mas também preservar as relações sociais e o bem-estar em situação de isolamento.





# 4. RECOMENDAÇÕES DE AUTOCUIDADO PARA GESTORES




## **LEMBRE-SE QUE É NORMAL SENTIR ANSIEDADE, MEDO, FRUSTRAÇÃO, CULPA, EXAUSTÃO OU INCAPACIDADE.**

Cuidar de si é essencial à manutenção da sua capacidade de cuidar da organização e dos seus colaboradores. Descanse, faça pausas, alimente-se de forma saudável, faça exercício físico regular, mantenha contacto com familiares e amigos e procure ter tempos para actividades de lazer como ver um filme ou série ou ler um livro.



## **MANTENHA UMA ATITUDE POSITIVA E DE CONFIANÇA.**

A pandemia não vai durar para sempre. Após um período de maior adversidade haverá uma retoma do ritmo habitual – as pessoas voltarão a ter vidas dentro da normalidade e procurarão os mesmos bens e serviços que sempre procuraram (e até com maior fulgor num período após isolamento). Lembre-se que todos estes esforços evitam um mal maior e que está a contribuir activamente para o bem-estar colectivo.



Se tem responsabilidades numa organização estará também a sentir maior pressão para tomar decisões difíceis, a ter a necessidade de fazer planos num cenário de incerteza.



## **CUIDE DE SI.**

**PARA INFORMAÇÃO COMPLEMENTAR CONSULTE O ANEXO**

**ANEXO**



# COLABORAR EM TEMPOS DE COVID19

Os comportamentos nos quais as equipas e as suas chefias se envolvem são o principal preditor da sua eficácia, operacionalizada em termos de desempenho (e.g., nº de doentes assistidos e estabilizados), bem-estar (e.g., stress sentido durante e após o trabalho) e afectos (e.g., coesão dos membros da equipa) (Mathieu et al., 2019).

Em baixo encontram-se 6 recomendações para as equipas de profissionais envolvidas na prevenção, diagnóstico e tratamento do COVID19. Estas recomendações também podem ser transferidas para as equipas de trabalhadores que se encontram actualmente em modo de teletrabalho, cuja coordenação é feita virtualmente, isto é, com recurso a ferramentas tecnológicas (Maynard et al., 2012).

## 1. Clarificar papéis, responsabilidades e expertise na equipa,

no momento em que as equipas são constituídas e antes de iniciarem o seu trabalho. A clarificação pode ser assegurada pelo líder da equipa, que toma conhecimento dos currículos ou perfis dos membros da equipa antes desta se reunir, ou pelos próprios membros da equipa quando começam por se apresentar. Esta prática inclui a clarificação de hábitos ou formas de trabalho presenciais, estabelecimento de normas internas de funcionamento do grupo, atribuição de funções e responsabilidades e a clarificação das áreas de expertise para além daquilo que possa estar explicitamente definido nos currículos, fardas ou outros indicadores do tipo de competências dos membros da equipa. A realização desta clarificação reduz o número de erros cometidos, acelera o processo de tomada de decisão e melhora a capacidade de adaptação aos imprevistos que possam surgir durante o trabalho (Mathieu et al., 2009; Marques-Quinteiro et al., 2013).

## 2. Estabelecer objetivos e estratégias de curto e médio prazo,

passíveis de serem revistas e adaptadas regularmente. Isto dá à equipa um sentido de direcção e propósito, reduzindo a incerteza. Ao mesmo tempo, a flexibilidade dos objetivos e estratégias definidos a curto e médio prazo facilita a modificação dos mesmos em função da evolução do cenário. Isto pode contribuir para reduzir o nível de stress e a que as equipas estão expostas e melhorar a eficácia das mesmas (Mathieu et al., 2009).

## 3. Estabelecer rotinas regulares de reflexão durante o período de trabalho,

feitas antes (Briefings), durante e depois (Debriefings) de acções ou períodos chave. Nestas rotinas, cada membro da equipa deve procurar partilhar com os restantes membros (1) o que sentiu e o modo como isso influenciou

o seu trabalho, (b) o que correu bem no funcionamento da equipa, (c) o que correu menos bem e pode ser melhorado no funcionamento da equipa e (d) o que pretendem fazer a seguir. Esta rotina pode ser autoogerida pela equipa ou coordenada pelo chefe de equipa. Estas rotinas aumentam a percepção de controlo que os membros têm acerca da situação, reforçam a coesão e a confiança no grupo, reduzem a ansiedade e aumentam a capacidade de adaptação aos imprevistos que possam surgir (Schmutz, et al., 2018; Marques-Quinteiro et al., 2019).

## 4. Partilhar ou pedir informação relevante, de forma objectiva e nos momentos-chave,

contribui para melhorar a coordenação entre os membros da equipa, reduzir os erros, melhorar o desempenho e aumentar a capacidade de adaptação aos imprevistos. A partilha e os pedidos de informação podem ser feitos pelos membros da equipa e pela chefia directa. A equipa pode definir à partida a quem compete realizar esta actividade. Em ambientes relativamente estáveis e previsíveis, em que a mudança ocorre a baixo ritmo, este processo pode ser centralizado na chefia directa por isto aumentar a eficiência a equipa. No entanto, em situações de imprevisibilidade, que requerem maior flexibilidade e capacidade de improvisação, as equipas beneficiam de um processo em que todos os membros estão envolvidos nesta actividade para garantir que toda a informação relevante chega à equipa e é igualmente partilhada pelos seus membros. **Especialmente para as equipas cuja comunicação também é feita através de tecnologia e onde a troca de informação não seja síncrona (e.g. o intervalo de tempo entre pergunta – resposta varia entre 5 e 10 minutos), recomenda-se que** (a) o assunto da conversa seja clarificado tão cedo quanto possível no início da conversa, (b) a informação considerada critica ou vital deve ser repetida durante a conversa para assegurar que todos recebem a mensagem relevante (i.e. recapitulação), (c) o conteúdo da conversa deve ser gravado para facilitar consulta posterior se necessário e (d) o primeiro membro da equipa a detectar ou antecipar a chegada de informação deve alertar os restantes membros. As mensagens escritas são mais eficazes para a coordenação de tarefas de rotina, enquanto que as mensagens de voz são mais eficazes para fortalecer as relações entre os membros da equipa (Entin & Serfaty, 1999; Klein et al., 2006; Lorinkova et al., 2013; Kintz et al., 2016).

## 5. Manter os afectos positivos e gerir o conflito na equipa,

através da (a) adopção de uma atitude cooperante entre todos os membros da equipa e independente do estatuto, formação ou lugar hierárquico, (b) do uso do humor enquanto forma de amenizar a severidade da situação, (c) a adopção de comportamentos de suporte emocional (e.g., mostrar empatia) e de tarefa (e.g., oferecer ajuda sem que esta seja solicitada), o (d) entendimento e clarificação dos diversos pontos de vista dentro da equipa e (e) a identificação das características especiais da equipa, que lhe conferem uma entidade própria (e.g., dar um nome e um lema à equipa). Este tipo de práticas ajuda a estabelecer ligações afectivas fortes e em

curto espaço de tempo entre os membros da equipa. De igual modo, servem como estratégias de resiliência que ajudam a equipa a lidar emocionalmente com a severidade do contexto. Estes comportamentos podem ser feitos tanto pelos membros da equipa, como pelas chefias directas (Lameiras et al., 2014; Mathieu et al., 2019).

**6. As chefias directas monitorizarem e assegurarem a realização das práticas descritas acima.** Na impossibilidade de a equipa poder parar para realizar os diferentes exercícios acima descritos, é sobre as chefias directas que recai a responsabilidade de assegurar que as diferentes ações são implementadas. Desta forma, a chefia directa e cada equipa poderá contribuir para reduzir a incerteza, fortalecer a confiança e coesão no grupo e assegurar os níveis de desempenho desejados. É ainda sugerido que as chefias directas de cada equipa definam um plano de sucessão de contingência, para o caso de elementos chave da equipa (incluindo a própria chefia directa) terem de ser removidos ou evacuados. Desta forma, perante uma situação de perda de elementos chave da equipa, a disrupção causada pela perda e substituição por um novo elemento tem menos interferência no funcionamento normal da equipa, não pondo em causa a sua eficácia (Burke, 2006; Entin & Serfaty, 1999; Pimentel, 2019).

Por último, as recomendações feitas para o funcionamento interno de cada equipa também podem ser aplicadas para melhorar **o funcionamento de várias equipas que têm de trabalhar de forma coordenada e cooperante**, como é habitual em cenários como o que vivemos actualmente. Nesse sentido, recomenda-se que os chefes das diferentes equipas que trabalham de forma coordenada num mesmo local se procurem reunir (ainda que com as restrições que a situação possa impor) a fim de aplicarem as recomendações descritas em cima. Desta forma, será possível reduzir o número de erros cometidos e as quebras de desempenho que possam vir a ocorrer em toda a rede de profissionais envolvidos directamente envolvidos na prevenção, diagnóstico e tratamento do vírus (Schmutz et al., 2013).

## REFERÊNCIAS

1. Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288-307.
2. Entin, E. E., & Serfaty, D. (1999). Adaptive team coordination. *Human Factors*, 41(2), 312-325.
3. Klein, K. J., Ziegert, J. C., Knight, A. P., & Xiao, Y. (2006). Dynamic delegation: Shared, hierarchical, and deindividualized leadership in extreme action teams. *Administrative Science Quarterly*, 51(4), 590-621.
4. Kintz, N. M., Chou, C. P., Vessey, W. B., Leveton, L. B., & Palinkas, L. A. (2016). Impact

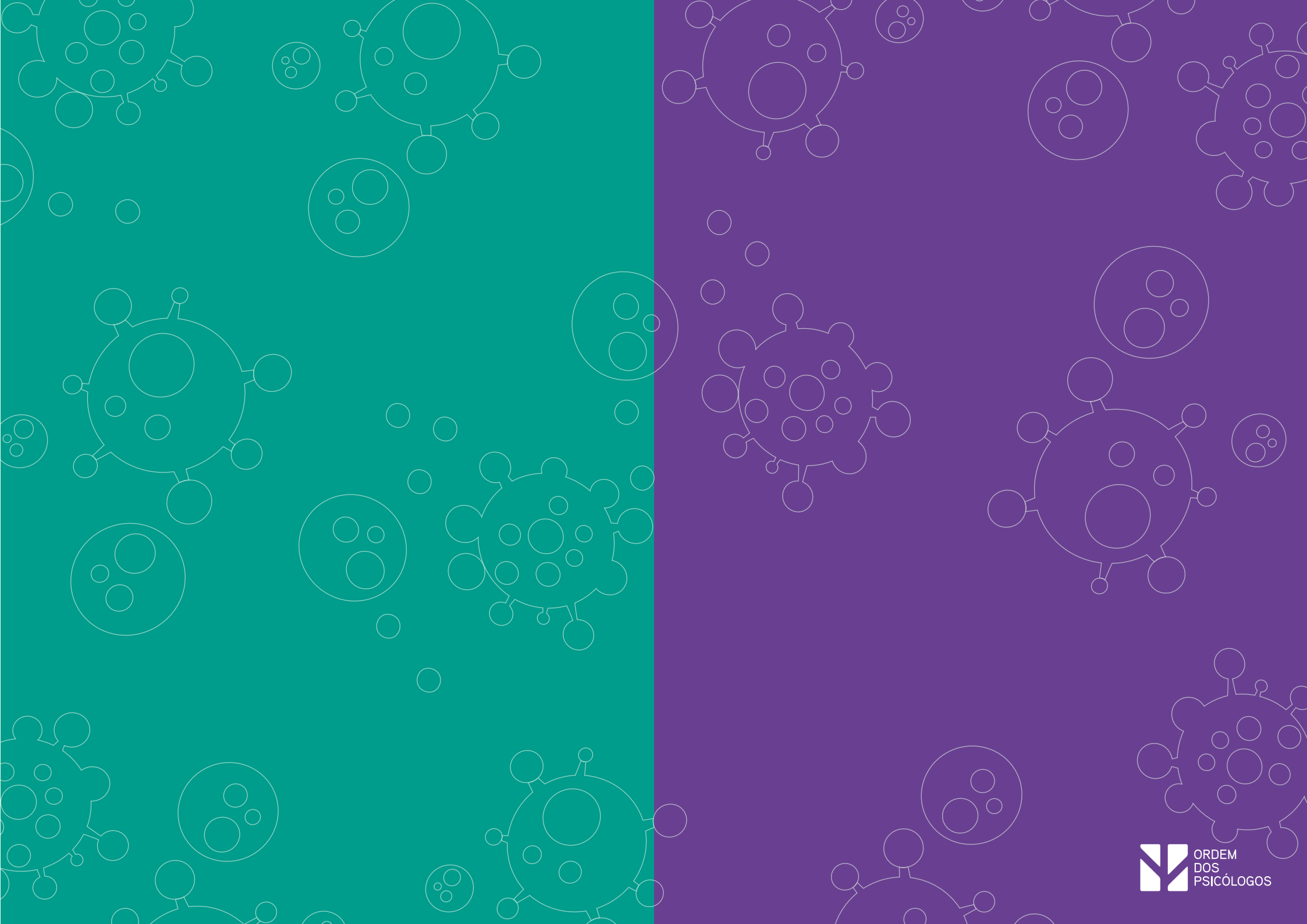
of communication delays to and from the International Space Station on self-reported individual and team behavior and performance: A mixed-methods study. *Acta Astronautica*, 129, 193-200.

5. Lameiras, J., Almeida, P. L., & Garcia-Mas, A. (2014). Relationships between cooperation and goal orientation among male professional and semi-professional team athletes. *Perceptual and Motor Skills*, 119(3), 851-860.
6. Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J., & Sims Jr, H. P. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*, 56(2), 573-596.
7. Marques-Quinteiro, P., Curral, L., Passos, A., Lewis, K., & Gomes, C. (2019). How transactive memory systems and reflexivity relate with innovation in healthcare teams. *Análise Psicológica*, 37(1), 41-51.
8. Marques-Quinteiro, P., Curral, L., Passos, A. M., & Lewis, K. (2013). And now what do we do? The role of transactive memory systems and task coordination in action teams. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 17(3), 194.
9. Mathieu, J. E., Gallagher, P. T., Domingo, M. A., & Klock, E. A. (2019). Embracing complexity: Reviewing the past decade of team effectiveness research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 17-46.
10. Mathieu, J. E., & Rapp, T. L. (2009). Laying the foundation for successful team performance trajectories: The roles of team charters and performance strategies. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 90.
11. Maynard, M. T., Mathieu, J. E., Rapp, T. L., & Gilson, L. L. (2012). Something (s) old and something (s) new: Modeling drivers of global virtual team effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33(3), 342-365.
12. Pimentel, D. (2019, Septmeber 27). Planeamento e sucessão em equipas. <https://doi.org/10.31234/osf.io/4verf>
13. Rico, R., Hinsz, V. B., Davison, R. B., & Salas, E. (2018). Structural influences upon coordination and performance in multiteam systems. *Human Resource Management Review*, 28(4), 332-346.
14. Schmutz, J. B., Lei, Z., Eppich, W. J., & Manser, T. (2018). Reflection in the heat of the moment: The role of in-action team reflexivity in health care emergency teams. *Journal of Organizational Behavior*, 39(6), 749-765.

**Autores:** Pedro Quinteiro (1), Pedro Almeida (2) e Duarte Pimentel (1)  
(coordenadores do curso "Equipas de Alto Desempenho" da OPP)

(1) Centro de Investigação William James, Departamento de Psicologia Social e das Organizações, ISPA- Instituto Universitário

(2) Centro de Investigação em Psicologia Aplicada, Departamento de Psicologia Social e das Organizações, ISPA- Instituto Universitário





ORDEM  
DOS  
PSICÓLOGOS

**GESTÃO DE  
RECURSOS HUMANOS  
EM TEMPO DE PANDEMIA**

DOCUMENTOS DE APOIO À PRÁTICA OPP | COVID-19

tes com respostas não coordenadas aumentará os níveis de ansiedade, que queremos evitar.

Nesse sentido, e salientando que a **intervenção psicológica e respectivas tomadas de decisão devem ser sempre baseadas na evidência científica e no cumprimento do Código Deontológico** da profissão, sugere-se um conjunto de recomendações para a intervenção dos Psicólogos na gestão dos Recursos Humanos em contexto de pandemia COVID-19.

**A** pandemia COVID-19 colocou às organizações um desafio muito exigente ([LINK](#)) – o desafio de criar estratégias de **adaptação, redução ou suspensão temporária da actividade**, ajustando-se à realidade vigente, sem deixar de **cuidar dos seus colaboradores**.

Mais do que nunca, **os Psicólogos desempenham um papel fundamental na gestão dos Recursos Humanos nesta circunstância excepcional**, ajudando as organizações a gerir a situação (quer mantenham actividade presencial, quer estejam em teletrabalho), assegurando a segurança e o bem-estar de todos, a curto e a médio prazo.

Aos Psicólogos que desenvolvem a sua prática profissional em contexto de Recursos Humanos, compete funcionarem como **agentes mobilizadores de comportamentos pró-sociais e pró-saúde, planeando estratégias de cuidado da organização, prevenção e promoção da saúde psicológica e da resiliência dos colaboradores e dos seus líderes**, que incluam a intervenção nos riscos psicossociais (sobretudo os que decorrem da situação de pandemia que vivemos), o acompanhamento das exigências que o trabalho presencial e o teletrabalho colocam aos colaboradores, assim como a necessidade de manter, de forma adaptada, actividades de formação, desenvolvimento pessoal e de carreira, bem como processos de recrutamento e selecção.

Durante um episódio de crise, a multidisciplinaridade na intervenção, de modo a construir uma resposta completa para os colaboradores, é fundamental. A recomendação base para os Psicólogos será a colaboração com outros profissionais (ex. juristas, informáticos, operadores de logística, médicos do trabalho, gestores) no sentido da complementaridade. Dirigir os colaboradores para uma multiplicidade de intervenien-

## 1 ● RECOMENDAÇÕES GERAIS

- **Contribua para assegurar o total cumprimento da legislação e das orientações emitidas pelas autoridades públicas de saúde**, mantendo-se actualizado sobre essas orientações, consultando fontes de informação fidedigna, nomeadamente a DGS ou a OPP. Participe na elaboração e implementação do **Plano de Contingência** da sua organização e divulgue-o junto de todos os colaboradores, colocando a ênfase nas medidas de segurança e protecção.
- **Esteja atento às alterações temporárias de legislação laboral** no âmbito da pandemia (ex. ausência motivada pelo encerramento de escolas; falta por doença ou por assistência a familiar; doença do próprio trabalhador; trabalhador em isolamento profiláctico).
- **Mostre-se e esteja disponível para esclarecer dúvidas e ajudar a compreender**. Explique que algumas notícias sobre a COVID-19 podem basear-se em informações imprecisas e incentive a que os colaboradores a falem consigo sempre que tenham alguma dúvida, mostrando-se disponível. Explique para que servem os comportamentos de isolamento físico e o custo afectivo que ele representa versus o benefício para si o próprio e para toda a comunidade.
- **Antecipe afectos reacções negativos e conflitos**. Reconheça e valide, junto dos líderes, colaboradores e

parceiros, sentimentos naturais e expectáveis como ansiedade, medo e preocupação. Identifique e antecipe situações de possíveis conflitos e promova a comunicação, partilha e resolução conjunta de problemas.

- **Facilite e alimente canais de comunicação abertos e transparentes.** A comunicação interna e externa nas organizações ganha particular relevância em períodos de crise. Comunique frequentemente com os líderes e com os colaboradores da organização, utilizando uma linguagem e uma postura transparente e honesta, fomentando relações de respeito, confiança e solidariedade. Da maior ou menor eficácia de uma comunicação clara, objectiva e aberta dependerá a percepção dos líderes e colaboradores sobre o seu papel neste momento e a forma como se organizarão para continuar produtivos e a trabalhar em equipa. Esclarecer todos os interlocutores relativamente à resposta organizacional a este desafio é fundamental para assegurar a segurança das equipas, a continuidade do trabalho desenvolvido e o apoio prestado à sociedade.

- **Confie nas suas capacidades e no trabalho desenvolvido.** Confie nas suas competências para enfrentar a situação, lembrando-se de situações de sucesso que ocorreram no passado. Lembre-se que em períodos difíceis e de crise, aprendemos “boas lições”. Partilhe os exemplos de sucesso passado com os colaboradores.

- **Mantenha uma atitude positiva e de esperança no futuro.** Esta pandemia será ultrapassada e a gestão de recursos humanos em contexto de crise será apenas temporária. A organização e os seus colaboradores podem sair fortalecidos desta situação e podem, inclusivamente, adquirir novos processos de trabalho que podem vir a ser produtores no futuro, como a aprendizagem sobre teletrabalho e o funcionamento em equipas virtuais. Tal poderá ser transposto para a colaboração entre equipas que se encontram fisicamente distantes, , por vezes até em diferentes países.

- **Reorganize o presente, antecipando o futuro.** Em conjunto com os líderes da organização, realize o levantamento dos recursos disponíveis (humanos, materiais,

financeiros ou outros), procurando maximizá-los, considerando as necessidades presentes, mas mantendo um foco no futuro, na segurança e no bem-estar de todos.

- **Partilhe experiências e discuta boas práticas com colegas.** Procure perceber o que têm feito outras organizações e outros colegas para adaptar e adoptar as melhores práticas. Aproveite para partilhar a sua experiência e as principais dificuldades que tem sentido com colegas que o podem compreender e demonstrar solidariedade.

## 2. RECOMENDAÇÕES PARA A GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

- **Elabore um plano de ajustamento dos procedimentos e da distribuição de da organização dos recursos humanos.** Tenho como principal objectivo contribuir para conter a propagação do vírus e reduzir o risco de contágio para colaboradores (e clientes). Tenha em conta o número de colaboradores ausentes pela necessidade de prestar apoio aos filhos devido ao encerramento de escolas ou as possíveis baixas devidas à necessidade de isolamento ou doença do colaborador, por exemplo. E preveja a necessidade de substituição dos colaboradores nas diferentes funções, incluindo a sua, elaborando um plano de substituições. Informe-se sobre procedimentos da segurança social e sobre os apoios de financiamento disponíveis para manter todos os postos de trabalho activos (poderá obter mais informações em <https://covid19estamoson.gov.pt/>).

- **Acompanhe de forma próxima os colaboradores, reforçando canais de comunicação abertos.** Procure reconhecer e validar sentimentos de ansiedade, medo e preocupação relativos à pandemia COVID-19 e à situação laboral. Os colaboradores poderão sentir insegurança e receio relativamente às suas condições de trabalho – *Será que o meu posto de trabalho está*

assegurado? Irei receber o meu vencimento por inteiro? É importante antecipar estas questões e responder-lhes de modo claro e directo, transmitindo confiança e sublinhando a importância do esforço colectivo para que a organização e os seus colaboradores ultrapassem, em conjunto, as dificuldades.

- **Trabalhe em colaboração com os colegas** que na organização têm maior conhecimento sobre determinado assunto (laboral, fiscal, organização do trabalho) e elaborem uma lista de FAQs para que o profissional que seja contactado pelo colaborador esteja preparado, respondendo com confiança.

- **Revele e incentive os líderes a demonstrar preocupação e preocupação com o bem-estar dos colaboradores.** Reconheça as circunstâncias específicas de cada colaborador, permitindo-lhe e valorizando o seu contributo. Mostre-se disponível para acolher preocupações e responder a dúvidas. Colaboradores que tenham de compatibilizar o seu trabalho com o cuidado de familiares doentes ou filhos podem sentir-se culpados, sob pressão e pouco competentes. É importante estar sensível e apoiar os colaboradores nessa situação. Esteja particularmente atento a colaboradores em circunstâncias especialmente difíceis (ex. que estejam de luto, que tenham vivido recentemente por situações de vida difíceis, que tenham problemas de Saúde Mental ou doenças crónicas, que sejam ou tenham familiares próximos emigrantes ou que tenham familiares com doenças graves), uma vez que nestes casos o risco de problemas de Saúde Psicológica e stresse aumenta substancialmente.

- **Transmita segurança e motivação.** Reforce que esta situação é temporária, que todos os colaboradores são válidos e que o contributo de todos é essencial para ultrapassar este momento. Comunique sobre os esforços levados a cabo para manter a segurança de todos e o funcionamento da organização. Por exemplo, envie um email sintetizando as mudanças e medidas adoptadas tendo em consideração a segurança e o bem-estar dos colaboradores. Comunique aos colaboradores que os desafios serão enfrentados em conjunto, mas faça-o sem negar o momento exige-

nte (e de futuro incerto) em que nos encontramos. A falsa esperança não é uma boa estratégia motivacional. Combine realismo com proximidade e acessibilidade.

- **Mobilize os colaboradores para uma missão colectiva.** Explique que o cumprimento do Plano de Contingência da organização tem o propósito maior de contribuir para o bem colectivo e, sobretudo, proteger os mais vulneráveis. Demonstre que a organização precisa e conta com a contribuição de todos para a resiliência face aos desafios que enfrentamos.

- **Desenvolva estratégias de promoção do contacto e colaboração entre colaboradores.** A manutenção das relações sociais entre as equipas de colaboradores é saudável e favorece a produtividade e o bem-estar laboral. Descubra formas criativas de continuar a promover o trabalho de equipa e um ambiente de cooperação entre colegas, mesmo que alguns colaboradores (ou todos) estejam em teletrabalho ou ausentes das suas funções. Por exemplo, crie momentos de partilha de vivências, dificuldades e sucessos. Sugira a criação de fóruns ou momentos de café ou outras actividades virtuais para equipas.

- **Incentive o respeito pelos momentos de pausa e descanso.** A situação actual limita grande parte das estratégias de distração e lazer que a maior parte das pessoas costuma utilizar. Por isso, é essencial respeitar os tempos de descanso e lazer (assim como de recuperação, no caso dos colaboradores ficarem doentes), quer dando essa indicação aos colaboradores, quer dando o exemplo nesse sentido.

- **Combata o estigma e a discriminação.** A COVID-19 afecta-nos a todos e pode infectar qualquer pessoa. Os comportamentos estigmatizantes constituem um risco acrescido, uma vez que podem levar a que colaboradores escondam sintomas ou rejeitem o isolamento. Consulte e divulgue o documento produzido pela OPP ([LINK](#)).

- **Prepare-se para apoiar processos de luto.** Antecipe a necessidade de apoiar colaboradores num processo

de luto, caso venham a verificar-se perdas de familiares, amigos ou colegas ([LINK](#)).

## > RECOMENDAÇÕES ESPECÍFICAS PARA A GESTÃO DE COLABORADORES EM TELETRABALHO

- **Mobilize a disponibilização dos equipamentos e condições necessárias** para que seja possível realizar teletrabalho no maior número possível de funções. Questione os colaboradores sobre as condições disponíveis em casa e como preferem organizar o seu horário de trabalho. Assegure que todos dispõem das condições necessárias para o cumprimento das suas funções em teletrabalho: equipamento informático; ligação estável à internet; suporte familiar. Trabalhe em colaboração com as equipas da organização (: ex. informática e logística).
- **Reconheça as suas dificuldades, e incentive os líderes e colaboradores a reconhecerem as dificuldades de adaptação ao regime de teletrabalho.** Para grande parte dos colaboradores o regime de teletrabalho é uma experiência nova, que necessita de um período de adaptação. Há ainda que considerar que, na situação actual, o teletrabalho implica não só misturar espaço de trabalho com espaço pessoal e de lazer e estar longe das habituais dinâmicas sociais e laborais, mas também ter de gerir, simultaneamente, dinâmicas familiares não usuais, sobretudo no caso dos trabalhadores que têm filhos menores ou cidadãos seniores ao seu cuidado.
- **Facilite, junto de líderes e colaboradores, a compreensão de que a produtividade em regime de teletrabalho pode não ser igual à produtividade em regime presencial.** Os colaboradores estão a viver, a nível

pessoal, a ansiedade e preocupação que a pandemia gera. Estão também a adaptar e a reorganizar as rotinas familiares em função da nova situação. As condições de trabalho presencial ou teletrabalho não são as mesmas na maioria das funções. Aconselhe os líderes a assumir que o trabalho será mais centrado em objectivos do que em horas efectivas de trabalho, compreendendo que o trabalho possa não ser feito dentro dos horários habituais, mas quando cada um consiga fazê-lo, tendo em conta as suas circunstâncias.

- **Promova a adaptação e a superação das dificuldades inerentes ao processo de ajustamento ao regime de teletrabalho:** mantenha um contacto frequente com os colaboradores, salientando a resolução positiva das dificuldades, mostrando-se disponível e colaborante no apoio necessário.
- **Agilize a promoção da autonomia e da responsabilidade dos colaboradores.** Incentive os líderes a confiar em no facto do trabalho continuar a ser realizado com a mesma dedicação e empenho, apesar do regime de trabalho ter passado a ser não presencial. A postura dos líderes deve ser a habitual – a da promoção da autonomia e da responsabilidade dos colaboradores. Promova o acompanhamento próximo dos colaboradores (por oposição à vigilância) através do estabelecimento de planos de trabalho adequados a cada colaborador, reuniões de feedback e pausas sociais.
- **Promova a realização de reuniões à distância,** que permitam manter o contacto com os colaboradores, acompanhando-os, motivando-os e preservando as relações sociais e o bem-estar em situação de isolamento.



## > RECOMENDAÇÕES ESPECÍFICAS PARA A GESTÃO DE COLABORADORES EM REGIME DE TRABALHO PRESENCIAL

- **Contribua para assegurar o cumprimento das recomendações das autoridades** por parte dos colaboradores e dos clientes, criando condições para que esse cumprimento seja possível. Os próprios postos de trabalho devem ser organizados neste sentido. E a entrada de clientes no espaço físico da organização também deve ser limitada, de acordo com as indicações da DGS.
- **Sempre que possível, ajuste os horários/turnos de trabalho às necessidades pessoais e familiares** dos colaboradores.
- **Reconheça e valide as dificuldades na manutenção do equilíbrio** entre as exigências e os recursos disponíveis, fornecendo estratégias que promovam confiança nas capacidades e competências já adquiridas e outras que serão desenvolvidas para lidar e ultrapassar as dificuldades sentidas.
- **Reconheça, valorize e agradeça o contributo de cada um dos colaboradores**, lembrando-os de que estão a fazer algo de importância e valor vital para a sociedade.

## 3. RECOMENDAÇÕES PARA A GESTÃO DOS RISCOS PSICOSSOCIAIS

As organizações já enfrentam grandes **desafios** no que diz respeito à **Saúde Psicológica** e aos **Riscos Psico-**

**Psicossociais** no trabalho e esta realidade tenderá a agudizar-se-á no momento presente, nomeadamente no que diz respeito a problemas como o **stress** e o **burnout**. Neste sentido, **compet** ao **Psicólogo reforçar os processos de avaliação, prevenção e intervenção nos riscos psicossociais durante a pandemia**.

## > AVALIAÇÃO DOS RISCOS PSICOSSOCIAIS

- O Psicólogo **deve recolher informação sobre os factores de risco** existentes na organização e **analisar o ambiente organizacional, o bem-estar** dos colaboradores e da própria organização do trabalho. Acedendo à sua área pessoal, no site da Ordem dos Psicólogos Portugueses, os Psicólogos encontram um dos instrumentos internacionalmente reconhecidos e validado para a população portuguesa para a avaliação de riscos psicossociais nos contextos laborais – **COPSOQ II** (Questionário Psicossocial de Copenhaga)
- O Psicólogo deve estar particularmente atento a **factores de risco relativos à organização do trabalho**, nomeadamente a um número elevado de tarefas, a uma carga e ritmo de trabalho elevados ou a horários de trabalho incompatíveis com as necessidades dos colaboradores.
- É ainda importante **promover a identificação de sinais de alerta por parte dos colaboradores**. Forneça informação e documentos que os ajudem a identificar e reconhecer sinais de alarme, promovendo a sua partilha. Aumentar a consciência de todos os colaboradores da organização sobre os problemas de Saúde Psicológica é uma acção chave para criar um Local de Trabalho Saudável em tempo de pandemia.

## > INTERVENÇÃO E PREVENÇÃO DOS RISCOS PSICOSSOCIAIS

- Face à informação recolhida **identifique áreas de acção prioritária, procurando minorar os impactos de riscos psicossociais** como o stresse junto de todos os colaboradores. Por exemplo, monitorize o cumprimento do horário de trabalho, assegure a existência de prazos e objectivos realistas, evite cargas de trabalho excessivas, aumente a percepção de controlo dos colaboradores e reconheça o esforço e resultados alcançados pelos colaboradores.
- Garanta o **encaminhamento** para serviços de apoio à Saúde Psicológica, sempre que necessário. E assegure a manutenção de acompanhamentos específicos a colaboradores previamente sinalizados, garantindo a **continuidade de respostas** adequadas e ajustadas às exigências deste momento de crise.
- Utilizando meios de comunicação à distância, **estabeleça contactos regulares com os colaboradores**, individualmente e/ou em equipa/turnos. Defina e garanta pelo menos dois **canais de comunicação directos** (exemplo, e-mail, telefone e/ou outras ferramentas disponíveis). Assegure uma resposta atempada e adequada, garantindo ainda a possibilidade de um contacto para situações de emergência (definidas previamente e de conhecimento de ambas as partes).
- Promova o treino de **estratégias de controlo da ansiedade/stresse e aumento do bem-estar**. Por exemplo, organize sessões de relaxamento virtuais ([LINK](#)); facilite o acesso a aulas de ginástica virtuais e outras actividades; identifique e facilite a utilização de redes de apoio social (no contexto profissional e pessoal).
- Promova o **equilíbrio vida pessoal/profissional**. Participe na organização e distribuição de horários de trabalho ajustados e flexíveis; sempre que possível privilegie o teletrabalho, considerando a dificuldade que as famílias que têm crianças, e/ou adolescentes ou seniores a seu cuidado podem sentir na gestão do

do teletrabalho simultaneamente com o apoio familiar.

- Promova o **espírito de equipa**, sentimento de pertença e colaboração, facilitando o fortalecimento das ligações entre todos os envolvidos, promovendo a partilha de experiências e a expressão de emoções e incentivando a realização de contactos à distância, reuniões de monitorização da equipa, pausas e períodos de descanso em simultâneo, bem como momentos de lazer conjuntos.

## 4 ● RECOMENDAÇÕES PARA A FORMAÇÃO

Use as oportunidades de formação como instrumentos estratégicos na gestão dos recursos humanos em contexto de crise:

- Explore os planos de formação definidos e ajuste as necessidades às ofertas/opportunidades existentes no mercado e/ou recursos internos.
- **Antecipe necessidades de formação em áreas emergentes.**
- **Motive e incentive os colaboradores a participar em acções de formação**, proporcionado as condições necessárias (explore as diferentes ofertas/potencialidades da formação à distância).
- **Estabeleça uma ligação clara e objectiva entre a formação e o futuro pós COVID-19**, promovendo o aumento do sentido de realização e oportunidade de qualificação e aperfeiçoamento profissional (perspectiva de continuidade e planeamento a longo prazo e não apenas medidas de reacção/redução de impacto).

## 5. RECOMENDAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO PESSOAL E DE CARREIRA

- **Elabore planos de acção e acompanhamento**, de acordo com as exigências e mudanças provocadas pela pandemia, nomeadamente em casos de **layoff e despedimento**. Mantenha-se informado e activo junto dos líderes da organização na procura de medidas e acções com o menor impacto possível para as partes envolvidas – pesquise exemplos de outras entidades e peça recorra a consultoria especializada, caso seja necessário.

- **Comece a preparar o futuro**. O mercado de trabalho tem revelado uma extraordinária capacidade de adaptação, sendo expectável o não regresso aos postos de trabalho tal como os conhecíamos, nem ao clima e cultura organizacionais instaurados antes da pandemia.

- Trabalhe expectativas com os líderes e colaboradores, mantendo uma estreita ligação e comunicação aberta entre todos – promova brainstormings, reflexões e partilhas sobre a ligação entre as dificuldades e adaptações sentidas no presente e as que se prevêm para o futuro.

- Promova a reflexão individual e em grupo sobre as novas competências desenvolvidas e as que serão necessárias desenvolver no período pós COVID-19.

- Facilite a descoberta de novos interesses **personais e profissionais** e **identifique talentos emergentes** – perspectivando uma possível **reconversão profissional**.

## 6. RECOMENDAÇÕES PARA O RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

Embora o número de despedimentos e de situações de layoff aumentem nesta circunstância excepcional que vivemos, **a pandemia está também a gerar transformações no mercado de trabalho**. Os processos de recrutamento e selecção em curso (não urgentes) foram suspensos na maioria das situações (em virtude do isolamento e da necessidade de reorganização das empresas). No entanto, há necessidades específicas em alguns sectores que exigem a **continuidade e a adaptação dos processos de recrutamento e selecção**.

Neste contexto, os Psicólogos devem utilizar meios de comunicação à distância para realizar a intervenção e a avaliação psicológica. As recomendações para a intervenção psicológica à distância durante a pandemia covid-19 e as orientações para a realização de avaliação psicológica à distância ([LINK](#)) devem ser adaptadas aos processos de recrutamento e selecção, substituindo-se as entrevistas pessoais por entrevistas à distância. Estas, para além de permitirem cumprir as recomendações da DGS no que concerne ao distanciamento social, poderão permitir reduções no tempo despendido e nos custos do processo.

## 7. RECOMENDAÇÕES PARA O AUTOCUIDADO DOS PSICÓLOGOS

Consulte o documento sobre o autocuidado dos profissionais de saúde disponibilizado pela OPP, aqui ([LINK](#)).

- **Lembre-se que é natural** sentir ansiedade, medo, frustração, culpa, exaustão ou incapacidade.

- **Cuide de si**. Cuidar de si é essencial à manutenção da sua capacidade de cuidar dos outros. Descanse, faça pausas, alimente-se de forma saudável, faça exercício físico regular, mantenha contacto com familiares e amigos e procure ter tempos para actividades de lazer como ver um filme ou série ou ler um livro.

- **Não se sinta culpado por reservar tempo para si**: é isso que lhe permitirá cuidar dos outros.

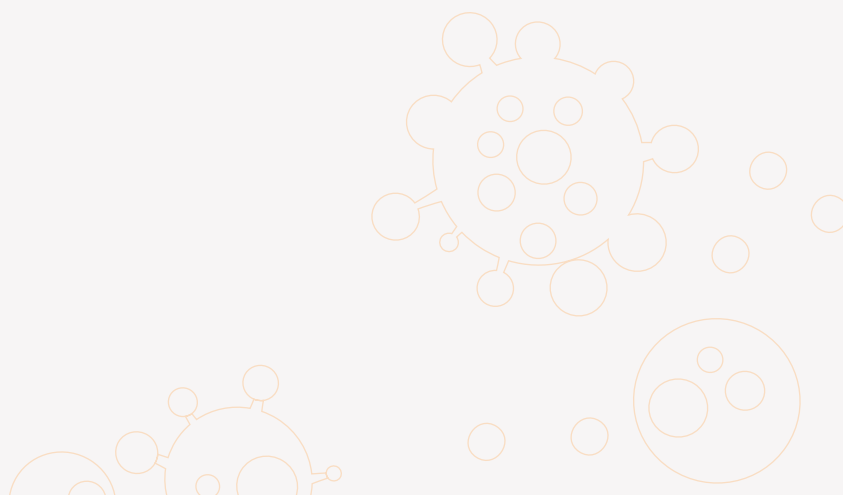
- Não esqueça que **não está sozinho** e promova a co-  
operação entre colegas, quer no contexto interno, quer  
externo.

- **Procure reservar tempo para os diferentes papéis da sua vida.** Tente manter o equilíbrio entre os vários papéis da sua vida, como profissional, como pai/mãe, cuidador/a, filho/a, amigo/a mesmo durante este período de maior desgaste e exaustão física e emocional.

- Lembre-se que **está a dar um contributo importante** para o bem colectivo, para a valorização do papel da psicologia e dos psicólogos nas organizações.

**Obrigado!**

ABRIL DE 2020





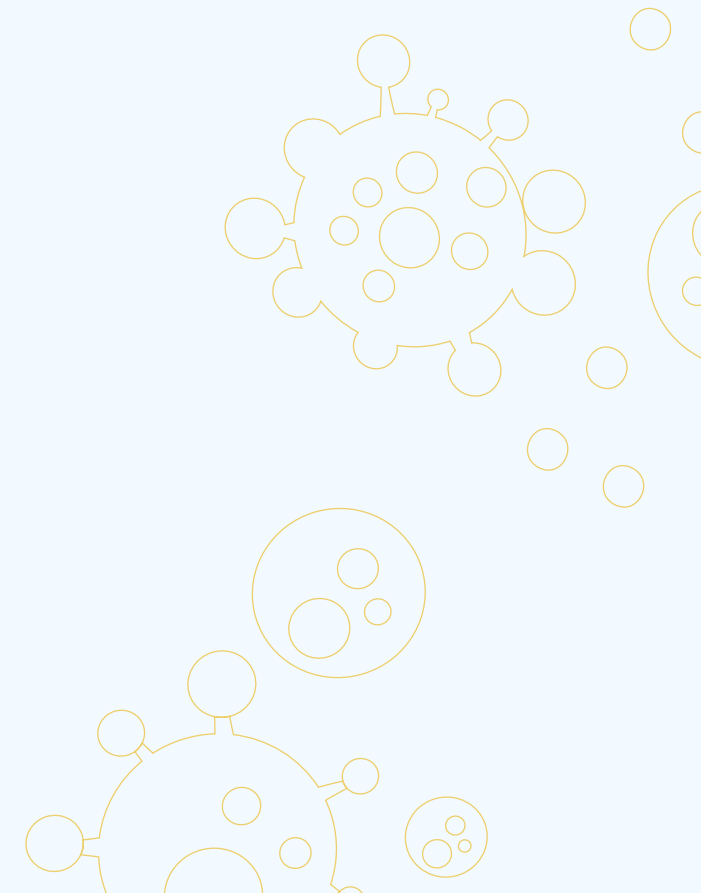
ORDEM  
DOS  
PSICÓLOGOS

# COVID-19

**RECOMENDAÇÕES PARA QUEM  
ESTÁ EM TELETRABALHO**

Como parte da resposta à pandemia COVID-19 **muitos colaboradores de diferentes tipos de organizações estão, em isolamento, a trabalhar a partir de casa**. Esta situação coloca **desafios a todos**: às **organizações**, aos **colaboradores** (incluindo aqueles que sempre sonharam trabalhar em casa) e às suas **famílias**. As **fronteiras entre a vida profissional e pessoal/familiar**, que contribuem para o nosso bem-estar e saúde psicológica, podem esbater-se e criar um conjunto de dificuldades.

O **teletrabalho** permite cumprir as recomendações da DGS, protegendo a nossa saúde e a saúde de todos e, simultaneamente, manter as organizações e a sociedade em funcionamento com as devidas limitações durante este período de crise. No entanto, impõe também um conjunto de **desafios, exigências e necessidades de adaptação**.



No sentido de **FACILITAR O AJUSTAMENTO A NOVAS ROTINAS DE (TELE)TRABALHO**, sugerimos um conjunto de **RECOMENDAÇÕES DIRIGIDAS AOS COLABORADORES** nesta situação:

**Reconheça as dificuldades de adaptação ao regime de teletrabalho.**

Para grande parte das pessoas o regime de teletrabalho é uma experiência nova que necessita de um período de adaptação. Há ainda que considerar que, na situação actual, o teletrabalho implica não só misturar espaço de trabalho com espaço pessoal e de lazer e estar longe das habituais dinâmicas sociais e laborais, mas também ter de gerir, simultaneamente, dinâmicas familiares não usuais, sobretudo se tiver filhos menores de idade ou seniores a seu cuidado.

**Saiba que é natural sentir-se stressado, cansado, frustrado e sobrecarregado.** Confie na sua capacidade para lidar e ultrapassar esses sentimentos, lembrando-se de situações em que já o fez no passado. O autocuidado e o humor podem ser boas estratégias para enfrentar, com resiliência, esta situação.

**Aceite e compreenda que a produtividade em regime de teletrabalho não é igual à produtividade em regime presencial.**

Não só tem de lidar, a nível pessoal, com a ansiedade e preocupação que a pandemia gera, mas também se está a adaptar e a reorganizar as rotinas pessoais/familiares em função da nova situação. As condições de trabalho presencial ou teletrabalho não são as mesmas. Seja flexível e aceite que o trabalho será mais centrado em objectivos do que em horas efectivas de trabalho. Compreenda que o trabalho possa não ser feito dentro dos horários habituais, mas quando é possível fazê-lo considerando as suas circunstâncias.

**Defina o seu espaço de trabalho.** Escolha um espaço em casa para trabalhar – pode ser um escritório (se tiver essa possibilidade) ou uma secretária numa divisão da casa que lhe permita estar o mais separado possível de ruídos ou actividades domésticas. Assegure que o espaço é confortável. Personalize esse espaço e assegure que nele tem tudo o que necessita para trabalhar.

**Respeite as regras da ergonomia.** Mantenha o monitor a uma distância entre 45 a 70 centímetros e à altura dos seus olhos. Procure descansar a vista, olhando pela janela ou para outros objectos relativamente distantes, evitando estar mais do que duas horas seguidas a olhar para o computador. Mantenha ambos os pés no chão e utilize as costas da cadeira para manter uma postura direita e apoiada (esta posição contribui para a distribuição do peso, para o relaxamento muscular e facilita a circulação sanguínea).

**Tente minimizar as distrações e interrupções.** Em conjunto com a sua família, **estabeleça horários para trabalho, descanso e lazer.** Com crianças em idade escolar, identifique as circunstâncias em que é razoável interromper o seu trabalho e estabeleça regras (ex. *Quando esta porta estiver fechada, estou a trabalhar. É como se não estivesse em casa*). No caso de existir mais do que um adulto, coordenem-se de forma a que cada um possa dar apoio às crianças/adolescentes em períodos alternados.



**Estabeleça e cumpra objectivos e limites.** Os estudos indicam que os trabalhadores tendem a trabalhar mais horas quanto trabalham remotamente (porque sentem que “devem” trabalhar mais horas para mostrar que estão efectivamente a trabalhar e a ser produtivos). Muitas vezes, esta situação acontece porque é difícil estabelecer horários rigorosos quando se trabalha em casa. Defina um horário de trabalho concreto e objectivos diários de realização de tarefas. Procure respeitar o horário definido e não mantenha o computador ligado no final da jornada. Partilhe e negocie horários e objectivos com os colegas de trabalho e com os elementos da família.

**Planeie um ritual simples para começar e terminar o seu dia de trabalho,** para que seja mais fácil entrar e sair no “modo de trabalho”. Na ausência dos “sinais” habituais de que iniciámos ou terminámos o dia de trabalho (ex. viagem para e do local de trabalho, paragem no supermercado, no café ou no ginásio) é importante arranjar outras formas que marquem o início e o fim do dia de trabalho (ex. 10 minutos de escrita no diário do isolamento enquanto bebe uma chávena de chá ou uma videochamada breve com um colega ou amigo para partilhar o plano do dia/noite).

**Reorganize as suas tarefas.** De modo a compatibilizar as exigências da vida pessoal/familiar e as exigências do teletrabalho, defina e negocie, em conjunto com superiores hierárquicos e colegas, aquelas que são as tarefas prioritárias e horários possíveis, deixando as tarefas que necessitem de maior concentração para períodos do dia em que a probabilidade de ser interrompido é menor (por exemplo, à noite, depois das crianças estarem a dormir).

**Respeite os momentos de pausa e a necessidade de autocuidado.** Num momento como este, com todas as notícias sobre a pandemia, as exigências do trabalho e da dinâmica familiar, pode ser difícil descansar, mas é fundamental. Crie e cumpra pequenas pausas ao longo do dia e momentos para relaxar, livres de informação, para que possa recarregar baterias (ex. ver a sua série favorita).



**Valorize o trabalho em equipa.** Trabalhar remotamente não significa trabalhar sozinho. Trabalhar em equipa é ainda mais importante neste momento. Se trabalha em equipa, defina com os colegas um plano de comunicação (forma de comunicação, frequência). Existem muitas ferramentas digitais disponíveis que facilitam o teletrabalho em equipa. Estabeleça um plano de comunicação alternativo no caso de dificuldades com o programa utilizado ou má conexão. Partilhem experiências e dificuldades, apoiando-se mutuamente.

**Não se isole, reforce o contacto com colegas.** Combinem um “café à distância” ou um “almoço à distância”. Continue a alimentar momentos informais com colegas e tente traduzir para o ambiente *online* as dinâmicas normais do seu local de trabalho (ex. celebrar os aniversários, *happy hour* à sexta-feira).



**Valorize o seu trabalho.** Tire alguns minutos, todos os dias, para reflectir sobre a natureza do seu trabalho e sobre o seu contributo. Independentemente da sua ocupação, pense no quanto é importante, para si, para a sua organização e para toda a sociedade, que continue a trabalhar.

**Movimente-se, faça exercício físico e uma alimentação saudável.** Tal como se estivesse no seu local de trabalho, lembre-se que não deve permanecer demasiado tempo sentado na mesma posição. Faça pequenas pausas para se levantar e andar um pouco. Procure manter uma rotina de exercício físico. E respeite os horários das refeições fazendo escolhas alimentares saudáveis.

**Ajude a combater o estigma e a discriminação.** A COVID-19 afecta-nos a todos e pode infectar qualquer pessoa. **Consulte e divulgue o seguinte documento.**

**Valorize o trabalho em equipa.** Trabalhar remotamente não significa trabalhar sozinho. Trabalhar em equipa é ainda mais importante neste momento. Se trabalha em equipa, defina com os colegas um plano de comunicação (forma de comunicação, frequência). Existem muitas ferramentas digitais disponíveis que facilitam o teletrabalho em equipa. Estabeleça um plano de comunicação alternativo no caso de dificuldades com o programa utilizado ou má conexão. Partilhem experiências e dificuldades, apoiando-se mutuamente.

**OBRIGADO PELO SEU TRABALHO,  
PELO SEU CONTRIBUTO!**



# COVID-19

**RECOMENDAÇÕES PARA QUEM  
CONTINUA A TRABALHAR  
FORA DE CASA**

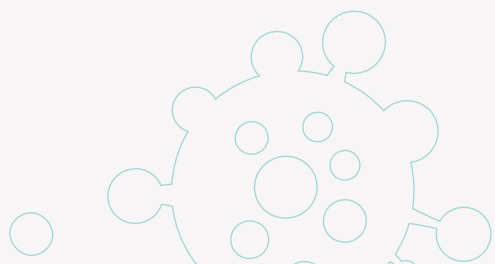
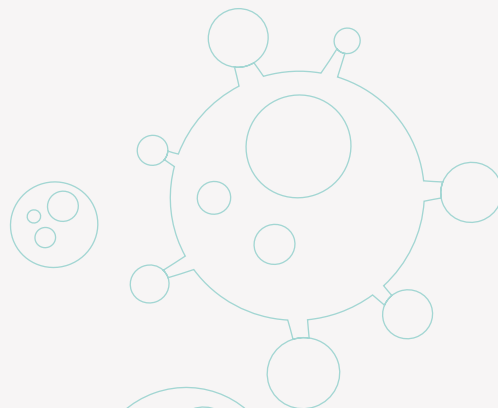
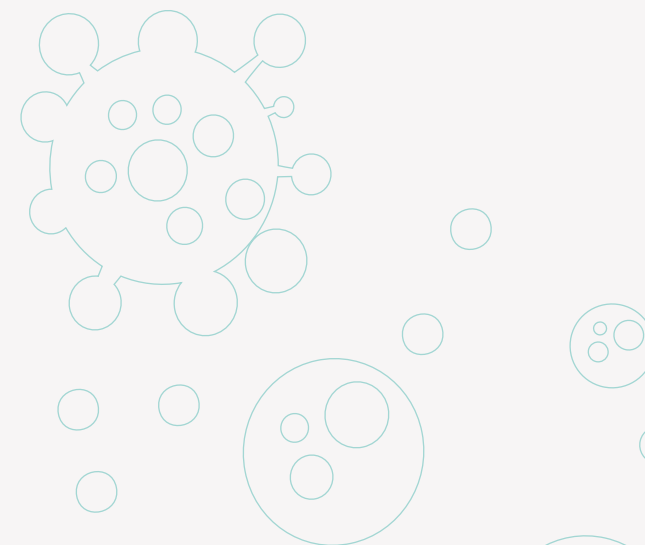
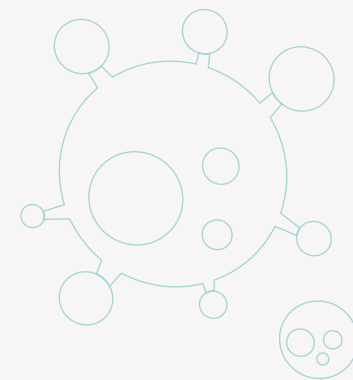


**A pandemia COVID-19 veio alterar as nossas vidas e impõe-se como um desafio muito exigente:** é necessário criar estratégias de adaptação, organizar novas rotinas laborais e pessoais e lidar com múltiplas fontes de pressão.

## OS PROFISSIONAIS QUE TÊM DE CONTINUAR A DESEMPENHAR AS SUAS FUNÇÕES NO LOCAL DE TRABALHO HABITUAL

colocam-se a si mesmos (e potencialmente a outros, por exemplo, aos familiares com quem vivem) em risco de contágio. Esta situação cria um **nível elevado de stresse diário**, uma vez que, para além dos seus deveres, têm de cumprir rigorosamente todas as medidas de protecção e manter uma atitude profissional e de cortesia quando respondem às necessidades, expectativas e exigências dos clientes. Simultaneamente, mantêm as suas vidas pessoais fora do local de trabalho, tendo de gerir, enquanto trabalham, a incerteza sobre o que se passa no seu lar e como os seus familiares estão a lidar com a situação.

Por estes motivos, **é normal e expectável que a situação tenha impacto na sua saúde física e psicológica**, que se sinta **ansioso, com medo, preocupado, exausto, culpado ou incapaz**. Que se sinta **vulnerável, injustiçado** (por não poder estar em casa) e **zangado** com todos os que não cumprem as medidas de isolamento. Embora esta situação seja temporária, ainda durará um período razoável. Por isso, **é muito importante que cumpra todas as medidas de protecção e que CUIDE DE SI**.

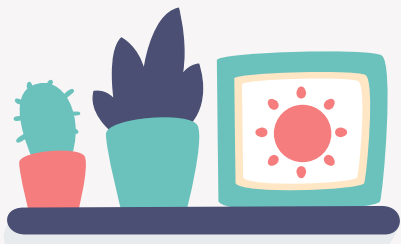


# CUMPRA TODAS AS MEDIDAS DE PROTECÇÃO



- » **Conheça e respeite o Plano de Contingência** da organização na qual trabalha (ou o seu Plano Pessoal de Contingência, caso seja um trabalhador independente).
- » **Mantenha-se informado e actualizado** sobre as orientações emitidas pelas autoridades públicas de saúde.
- » **Garanta que cumpre rigorosamente todas as medidas de higiene, etiqueta respiratória e distanciamento físico.** Assegure que a organização onde trabalha toma as medidas necessárias para que lhe seja possível cumprir as recomendações de protecção (por exemplo, os postos de trabalho devem respeitar as regras de distanciamento físico e, de acordo com as indicações da DGS, a entrada de clientes no espaço físico da organização deve ser limitada).
- » **Monitorize activamente sintomas e sinais de alerta.** Em caso de dúvida deve contactar a Linha SNS24 e iniciar de imediato o isolamento.

# CUIDE DE SI



» **Aceite que além de ser um profissional é uma pessoa, com receios e ansiedades** normais face a esta situação. Que pode sentir inveja daqueles que podem ficar em casa. E que se pode sentir culpado por colocar a sua família em risco.

» **Aceite que apesar de continuar no seu local de trabalho habitual, as exigências são maiores agora.** Que é necessário adaptar-se a novas regras, gerir os seus sentimentos e reorganizar a sua vida pessoal e familiar. Qualquer erro cometido neste período de ajustamento, dificuldade de concentração ou diminuição da produtividade não pode ser considerados incompetência ou inferioridade.

» **Concentre-se naquilo que pode controlar.** E o que pode controlar é o seu comportamento (e não o dos outros). Cumpra todas as medidas de protecção e procure organizar a sua vida profissional e pessoal da melhor forma possível.



» **Confie em si e nas suas capacidades para lidar com situações difíceis.** Lembre-se das estratégias que usou e que foram benéficas quando enfrentou outras situações adversas no passado. Normalmente somos surpreendidos pela nossa resiliência face a desafios complicados.

» **Mantenha as suas rotinas** de pausa e descanso. Assim como uma alimentação saudável e algum exercício físico. Na sua vida pessoal procure também respeitar as rotinas habituais.

» **Mantenha contactos sociais,** não só com colegas de trabalho com quem possa partilhar a sua experiência da situação, mas também com os seus familiares e amigos.

» **Desligue do trabalho.** Quando chegar a casa dedique-se à sua família, aos seus interesses e actividades que lhe dão prazer (ou permita-se não fazer nada).



» **Esteja atento a cargas e ritmos de trabalho desadequados.** Não aceite uma carga de trabalho maior do que aquela que consegue suportar, nem um ritmo que não consegue acompanhar. Situações de sobrecarga aumentam o risco de acidentes de trabalho e de burnout. Fale com a sua chefia ou com o responsável de Recursos Humanos da organização onde trabalha.

» **Identifique e reconheça sinais de alerta** para a sua Saúde Psicológica. Se sente níveis demasiado elevados de stresse ou ansiedade e fadiga intensas; se aumentou o seu consumo de álcool; se está muito irritável e de mau humor; se houve um aumento de problemas no seu relacionamento com colegas; se não consegue relaxar e concentrar-se; se tem dificuldade em adormecer/dormir ou alterações significativas de apetite peça ajuda e fale com um Psicólogo.

» **Sinta orgulho em si** e saiba que muitos outros também sentem orgulho em si e em todos aqueles que se mantêm a trabalhar fora de casa em prol do bem comum.

» **Mantenha uma atitude positiva e confiante.** Os profissionais e as autoridades de saúde estão a fazer tudo o que podem para conter o vírus e responder às pessoas que estão doentes. Esta situação é apenas temporária e dela também podem nascer coisas positivas.

» **Projecte-se no futuro** e pense como se vai sentir quando tudo isto acabar: as aprendizagens que terá feito, a capacidade de adaptação que terá demonstrado, as competências que desenvolveu.



## RECONHEÇA A SUA CORAGEM.

Apesar do estado de emergência que vivemos, os cidadãos continuam a ter resposta a todas as suas necessidades essenciais. **Ao continuar a trabalhar fora de casa está a contribuir activamente e de forma vital para o funcionamento da sociedade e para o bem-estar colectivo.**

## OBRIGADO!





# COVID-19

**COMO MANTER ACTIVIDADES DE ENSINO,  
APRENDIZAGEM E FORMAÇÃO À DISTÂNCIA**

**ESTUDANTES  
E FORMANDOS** | **PROFESSORES  
E FORMADORES**



## PARA OS ESTUDANTES | FORMANDOS

O isolamento contribui para conter a propagação do vírus e as pessoas que se encontram nesta situação contribuem decisivamente para manter a sua segurança e a dos outros.

Se é estudante/formando, estará a experienciar a necessidade de se adaptar a uma situação de distanciamento social e isolamento, pelo que as suas aulas/sessões de formação presenciais estarão a ser suspensas ou adiadas.


Ainda que cada um de nós sinta esta situação de forma diferente e tenha as suas próprias estratégias para lidar com ela, algumas respostas são expectáveis e há um conjunto de recomendações que o/a podem ajudar a gerir esta situação e a manter o seu processo de aprendizagem.

## PARA AS ESCOLAS | ENTIDADES FORMADORAS

O isolamento contribui para conter a propagação do vírus e as pessoas que se encontram nesta situação contribuem decisivamente para manter a sua segurança e a dos outros.

Se é responsável por uma escola ou entidade formadora, professor ou formador, estará a experienciar a necessidade de se adaptar a uma situação de isolamento, suspendendo ou adiando aulas e acções formativas em regime presencial.

Ainda que cada um de nós sinta esta situação de forma diferente e tenha as suas próprias estratégias para lidar com ela, algumas respostas são expectáveis e há um conjunto de recomendações que o/a podem ajudar a gerir esta situação, tendo em especial consideração o potencial impacto da COVID-19 nos estudantes e formandos, bem como nas suas experiências de aprendizagem.



## SEJA (PRO)ACTIVO NA SUA APRENDIZAGEM

Independentemente das indicações que a sua escola/entidade formadora lhe dê, poderá proactivamente consultar recursos e materiais de aprendizagem, fazendo um estudo autónomo. Existem recursos de acesso gratuito na internet que permitem aprender sozinho sobre quase tudo.

## MANTENHA ROTINAS DE ESTUDO



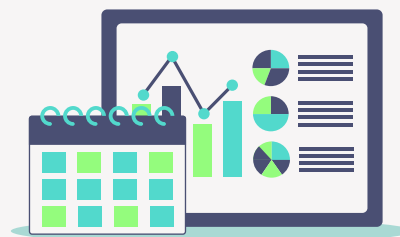
Ainda que a situação de isolamento o possa fazer parecer, a realidade é que esta situação não equivale a estar de férias. Deste modo, manter o investimento em aprender é importante para

a sua formação e desenvolvimento. Faça um horário e comprometa-se com a realização de actividades de estudo e/ou aulas/sessões de formação à distância.

## FOQUE-SE NO ESSENCIAL

Pense que esta situação não durará para sempre, é temporária. Não pense no que está a perder, mas no que pode conservar e até ganhar. Lembre-se que as escolas/entidades formativas e os seus professores/formadores tudo farão para garantir que, na medida do possível, as aprendizagens essenciais são mantidas. Por outro lado, poderá ter tempo livre para investir em aprender sobre temas do seu interesse e para os quais, habitualmente, não tem tempo.

## PLANEIE E CALENDARIZE



Pense num calendário e no que é passível de ser adiado, sabendo que é incerto o tempo que durará a suspensão das aulas/acções formativas presenciais. Para garantir a realização de aulas/cursos de formação, considere qual é o nível de estudos, que necessidades têm os estudantes/formandos e que disponibilidade têm os pais, mães e cuidadores (nos casos em que se aplique, pois são agentes facilitadores das aprendizagens com os mais novos). Sempre que possível procure promover a autonomia dos estudantes/formandos na regulação do seu estudo.

## CENTRE-SE EM OBJECTIVOS

Pense no que são efectivamente as aprendizagens essenciais para os seus estudantes/formandos e de que forma consegue garantir que os objectivos são alcançados. Às vezes “menos é mais”, pelo que deve tentar simplificar. A consolidação de aprendizagens anteriores poderá ser mais importante do que avançar com novos conteúdos – adapte-se ao que fizer mais sentido no caso em concreto.

## PRIORIZE OS ASPECTOS PSICOSSOCIAIS

Não menos importante do que ter estudantes/formandos a cumprir com objectivos educacionais, será fazer com que mantenham o seu bem-estar e saúde psicológica, contribuindo para que se reforcem relações sociais dentro da comunidade educativa. Deste modo, é essencial promover o contacto entre os estudantes/formandos e a sua articulação com respectivos professores/formadores, recorrendo à cooperação em rede.

## SEMPRE QUE POSSÍVEL, DISTINGA ZONAS DE ESTUDO E DE LAZER



Uma vez que durante o período de isolamento temos de passar muito tempo em casa, é importante manter diferenciadas as zonas em que estudamos/trabalhamos e as zonas de lazer. Deste modo, procure ter um espaço que seja especificamente dedicado ao estudo e formação.

Caso ainda não tenha um espaço em casa dedicado ao estudo e aprendizagem,

crie-o. Tente que este seja bem iluminado (de preferência com luz natural), com temperatura adequada, confortável e com um bom acesso à internet (aspecto fundamental para pesquisas online ou estar “ligado” às aulas/sessões formativas online).

Ainda que o conforto seja importante, este é um espaço de trabalho, pelo que deve utilizar uma mesa e uma cadeira (reserve o sofá ou a cama para momentos de lazer).



## ADAPTE EM FUNÇÃO DO PÚBLICO-ALVO

Para crianças (1º ciclo) não será proveitoso pensar em sessões síncronas com mais de 20 minutos. Para estudantes do ensino secundário, o recomendado são sessões síncronas até 40 minutos. O essencial é adequar às características dos destinatários da aula/formação.

Procure favorecer a aprendizagem auto-regulada – lance desafios e tarefas para que os estudantes/formandos as façam de forma autónoma; promova o trabalho em equipas e grupos que estimule o contacto destes com os seus colegas.



## MONITORIZA AS APRENDIZAGENS

Veja como pode acompanhar as aprendizagens, de forma dinâmica, baseando-se desejavelmente nos trabalhos do dia a dia que vier a estabelecer com estudantes/formandos, recorrendo a instrumentos diversos e que permitam mais foco nos processos do que nos resultados (por exemplo, baseados em processos de reflexão dos alunos), criando exercícios, questões de aula virtual, testes ou pequenos projetos. Estabeleça regras para aferir o aproveitamento dos estudantes/formandos, partilhe-as com os mesmos e dê feedback.

## PROCURE ESTAR LIGADO EM REDE COM COLEGAS

De forma a minimizar o sentimento de isolamento e lidar com alguns desafios do processo de aprendizagem é importante manter o contacto à distância com os seus colegas, bem como com os seus professores/formadores, de forma a tirar proveito do trabalho cooperativo, em rede. As relações sociais são importantes para facilitar a aprendizagem e, acima de tudo, preservar o nosso bem-estar e uma boa Saúde Psicológica.



## PEÇA AJUDA

Informe-se junto de profissionais especialistas. Se, na sua organização tem alguém com formação na área no ensino à distância, aconselhe-se com quem tem mais conhecimento e experiência sobre o tema. Ainda que o ensino à distância não seja demasiado complexo, a realidade é que tem especificidades.

## SEJA PRÁTICO

“O óptimo é inimigo do bom”. Pense em recursos que a escola/entidade formadora já tenha e já utilize. Procure selecionar o que seja mais rápido e fácil de implementar. A ideia é fazer o que for o melhor possível dadas as circunstâncias.

## GARANTA A SEGURANÇA E PROTECÇÃO DE DADOS

Procure garantir que a partilha de documentos e informação é segura, que as plataformas e aplicações utilizadas respeitam a privacidade dos estudantes/formandos.

## GARANTA A INCLUSÃO

Tenha em atenção as necessidades específicas de aprendizagem dos seus estudantes/formandos, garantindo a equidade no acesso às mesmas e aos instrumentos, ferramentas de trabalho, internet e outros dispositivos.

# DÊ (IN)FORMAÇÃO AOS PAIS | PROFESSORES | FORMADORES

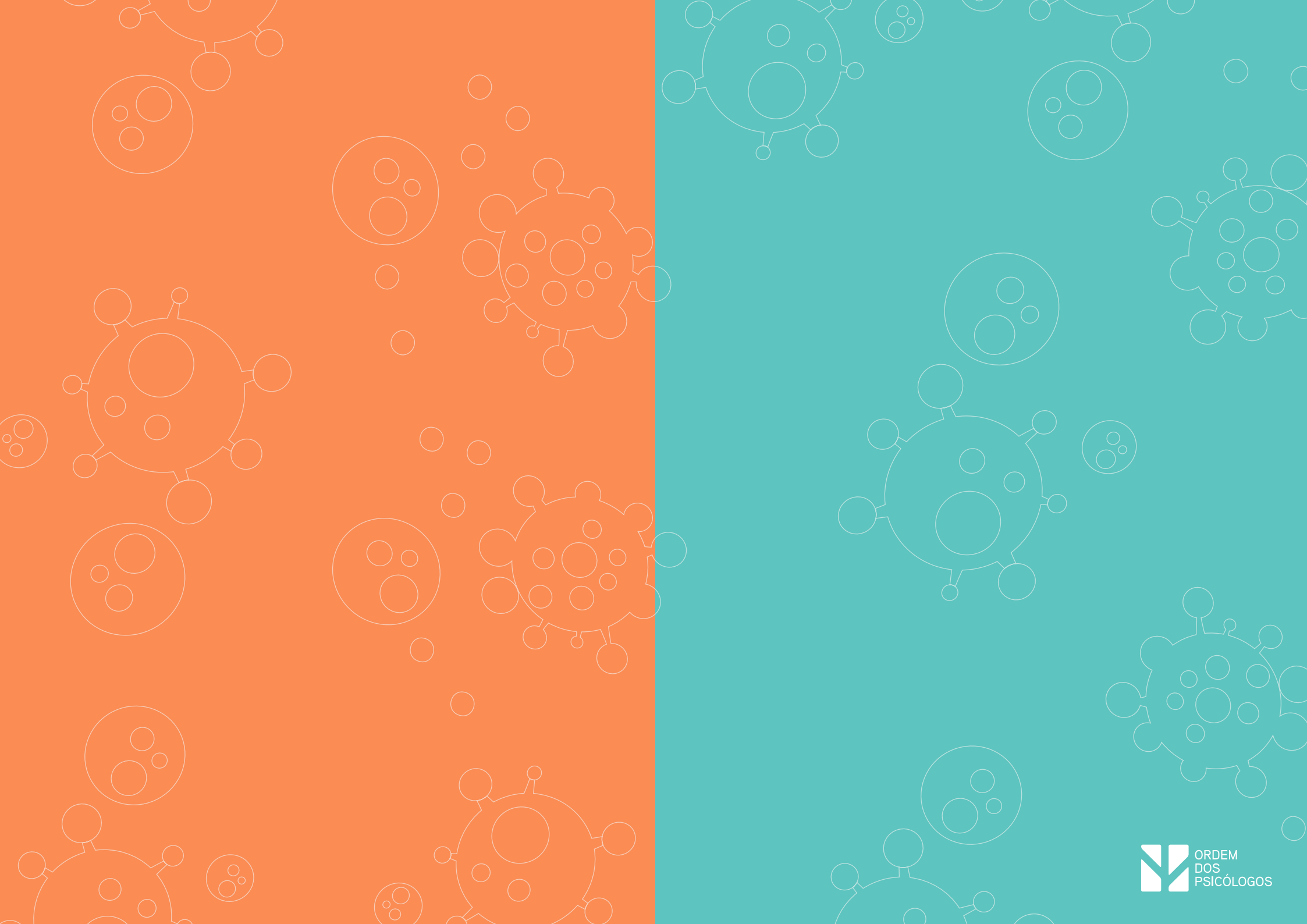
É um investimento a fazer para que os restantes esforços de ensino/formação à distância sejam realmente proveitosos. Assim, e de modo a que os maiores aliados da boa implementação destas medidas tenham os recursos necessários e saibam usá-los, planeie e execute uma breve/pequena formação à distância para explicar como usar as ferramentas seleccionadas e/ou disponibilize informação a este propósito. Deste modo, não só contribui para a criação de uma “rede”/“comunidade” entre estes educadores, como terá maior probabilidade de sucesso na concretização deste plano de ensino/formação à distância.

## SELECIONE A MELHOR TECNOLOGIA E FERRAMENTAS

É de evitar a dispersão por múltiplas plataformas. A decisão sobre a escolha da plataforma a adoptar dependerá de vários factores:

- » Pense na literacia digital de quem vai dinamizar e assistir às aulas/sessões de formação (o professor/formador e estudantes/formandos têm uma boa relação com tecnologias? Teremos de ter uma solução muito simples mas menos elaborada ou mais complexa mas mais criativa?)
- » Equacione o tipo de equipamentos a utilizar, adequando à realidade dos seus estudantes/formandos (Utilizarão PC ou telemóveis? Têm microfone e câmara?)
- » Veja qual o número de pessoas a assistir em simultâneo.
- » Pondere sobre o método de ensino – Será mais expositivo ou requer interacção entre os participantes? Pretende que as aulas/sessões decorram de forma síncrona (em directo) ou assíncrona (em diferido)?
- » Verifique que recursos tem disponíveis – Tem possibilidade de recorrer a uma solução paga (e portanto potencialmente mais sofisticada e com mais funcionalidades) ou será preferível escolher uma “open-source” (há plataformas e aplicações gratuitas com boas funcionalidades, ex. da Google)?

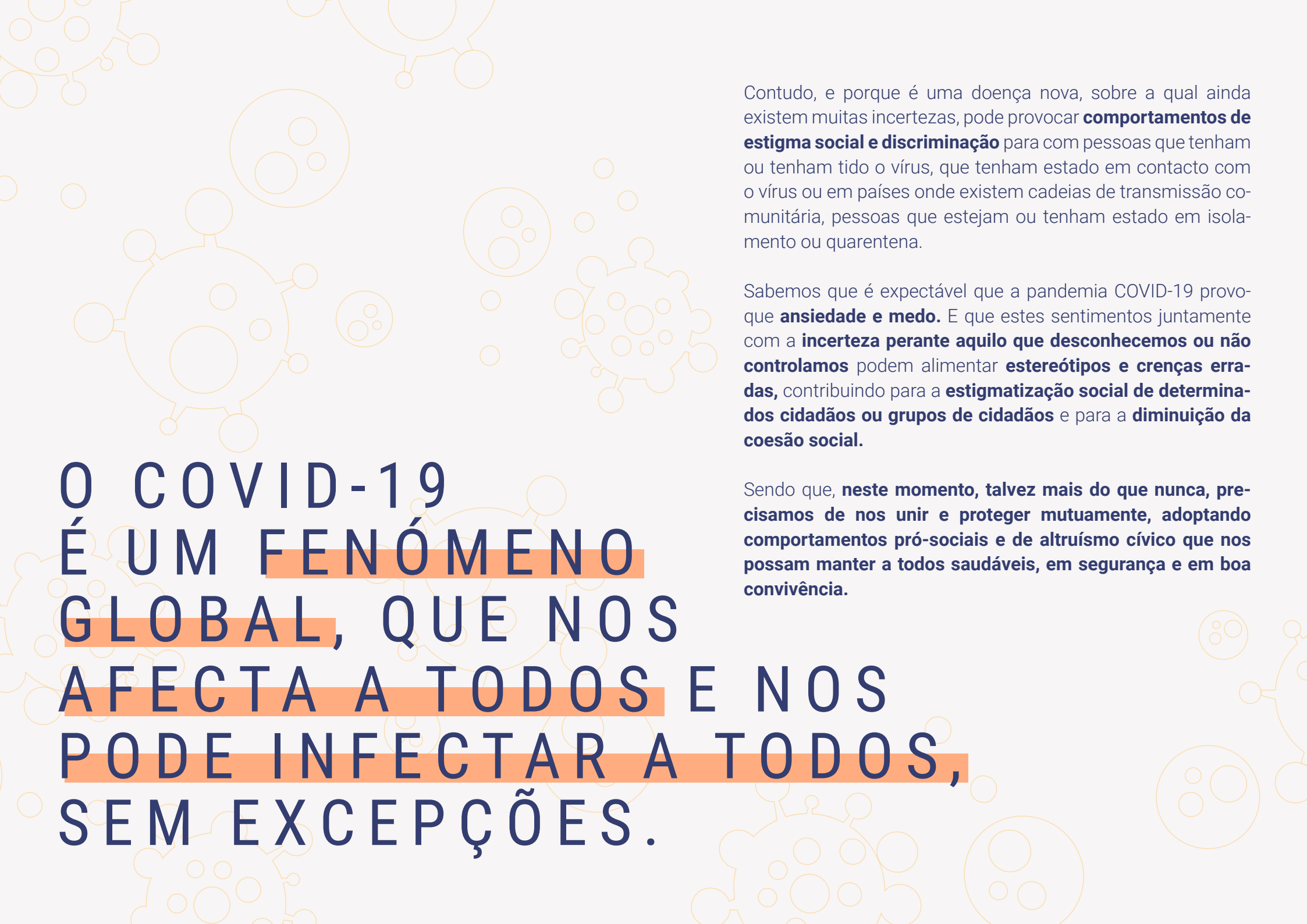




The background is a solid orange color with a repeating pattern of white line-art icons representing viruses or bacteria. These icons are scattered across the entire page, with some larger and more prominent than others. The icons consist of a central circle with several smaller circles attached to its perimeter, resembling a cell or a microorganism.

# COVID-19

**É IMPORTANTE COMBATER O  
ESTIGMA E A DISCRIMINAÇÃO**



O COVID-19  
É UM FENÓMENO  
GLOBAL, QUE NOS  
AFECTA A TODOS E NOS  
PODE INFECTAR A TODOS,  
SEM EXCEPÇÕES.

Contudo, e porque é uma doença nova, sobre a qual ainda existem muitas incertezas, pode provocar **comportamentos de estigma social e discriminação** para com pessoas que tenham ou tenham tido o vírus, que tenham estado em contacto com o vírus ou em países onde existem cadeias de transmissão comunitária, pessoas que estejam ou tenham estado em isolamento ou quarentena.

Sabemos que é expectável que a pandemia COVID-19 provoque **ansiedade e medo**. E que estes sentimentos juntamente com a **incerteza perante aquilo que desconhecemos ou não controlamos** podem alimentar **estereótipos e crenças erradas**, contribuindo para a **estigmatização social de determinados cidadãos ou grupos de cidadãos** e para a **diminuição da coesão social**.

Sendo que, **neste momento, talvez mais do que nunca, precisamos de nos unir e proteger mutuamente, adoptando comportamentos pró-sociais e de altruísmo cívico que nos possam manter a todos saudáveis, em segurança e em boa convivência.**

## **QUANDO O ESTIGMA E A DISCRIMINAÇÃO AUMENTAM, AUMENTA TAMBÉM A PROPAGAÇÃO DO VÍRUS**

As pessoas tendem a ocultar os sintomas, doença ou factores de risco (viagens, contactos), a não procurar aconselhamento junto de profissionais de saúde atempadamente, e os comportamentos recomendados (como a distância social ou o isolamento) podem ser mais desvalorizados ou mesmo utilizados no sentido de procurar encobrir essas situações. O próprio nome oficial da doença (COVID-19) foi deliberadamente escolhido para evitar qualquer tipo de estigmatização: o “co” significa Corona, “vi” significa vírus e “d” significa doença, 19 significa que a doença surgiu em 2019.



## **O ESTIGMA E A DISCRIMINAÇÃO PREJUDICAM-NOS A TODOS.**

E são particularmente gravosos para as pessoas com uma ligação percebida ao vírus, com impacto no seu estado emocional e bem-estar, uma vez que podem estar sujeitos à rejeição social e à violência, assim como à diminuição do acesso à educação, habitação ou emprego.

**QUALQUER CIDADÃO COM UMA LIGAÇÃO AO VÍRUS MERECE A NOSSA EMPATIA, SOLIDARIEDADE E APOIO. PODÍAMOS SER NÓS. PODEMOS SER NÓS. PODEREMOS VIR A SER NÓS.**



# É URGENTE COMBATER O ESTIGMA E A DISCRIMINAÇÃO

PARA  
AUMENTARMOS A  
RESILIÊNCIA DE  
TODOS OS  
CIDADÃOS.

## COMO PODEMOS AJUDAR?

- **TODOS TEMOS UM PAPEL E DEVEMOS FAZER A NOSSA PARTE**, cumprindo rigorosamente as recomendações da DGS e promovendo, junto dos nossos familiares e amigos, a adopção de comportamentos de protecção, higienização das mãos e do espaço, etiqueta respiratória, distância social e isolamento.
- O estigma e a discriminação partem do desconhecimento sobre a doença. **MANTENHA-SE INFORMADO E ACTUALIZADO**, escolhendo fontes credíveis de informação (nomeadamente a DGS e a OPP).
- **UTILIZE AS REDES SOCIAIS COM CONSCIÊNCIA E RESPONSABILIDADE.** Não partilhe imagens ou informações que não provenham de fontes credíveis (nomeadamente da DGS, OMS e OPP) e possam reforçar o fenómeno da desinformação. Utilize-as para apoiar aqueles que mais precisam.
- **PARTILHE BOAS NOTÍCIAS.** Divulgue histórias e imagens de pessoas que recuperaram do COVID-19 ou que apoiaram um ente querido na sua recuperação, enfatizando que a maioria das pessoas recupera da COVID-19. Divulgue bons exemplos de como lidar com esta fase, apoios que estão a ser disponibilizados ou actividades para fazer para crianças ou seniores.
- **SEJA EMPÁTICO E SOLIDÁRIO.** A solidariedade colectiva e a co-operação são fundamentais para travar a propagação do vírus e aliviar o medo e a ansiedade. Apoie os seus familiares, amigos e conhecidos, contribuindo para um ambiente positivo de confiança, cuidado, empatia e entreaajuda.
- **MANTENHA CONTACTO COM FAMILIARES, AMIGOS E A COMUNIDADE.** Recorra às diferentes possibilidades de comunicação à distância. Lembre-se particularmente dos mais vulneráveis que possam viver sozinhos, estar institucionalizados ou mais isolados.



# COVID-19

## COMUNICAÇÃO DE RISCO PARA A SAÚDE PÚBLICA

INFORMAÇÕES E ESTRATÉGIAS PARA  
DECISORES E MOBILIZADORES SOCIAIS



No sentido de **optimizar a sua intervenção e contributo**, os decisores e mobilizadores sociais devem **considerar um conjunto de informações e estratégias**



## VIVEMOS UM MOMENTO DE EXCEPÇÃO, EXIGENTE E DESAFIANTE.

A COVID-19 afecta toda a população, sem excepções.

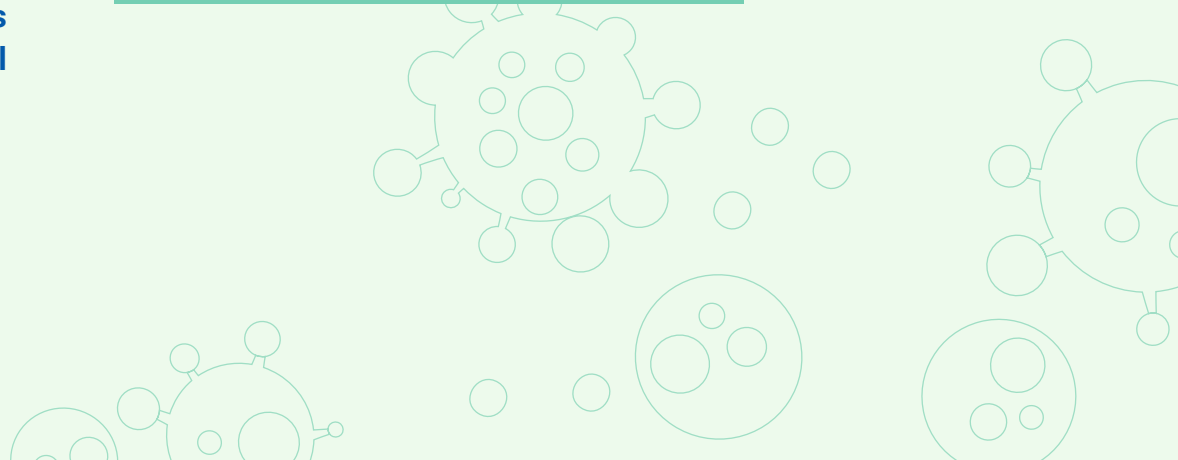
Embora as pessoas reajam de forma diferente perante as situações, **é expectável que esta pandemia provoque ansiedade, medo e preocupação** com um vírus (e todas as suas presentes e futuras consequências) que se desconhece e não se controla, com a situação de isolamento e distanciamento social, bem como com todas as medidas que são necessárias respeitar. Embora, na maior parte dos casos, estes sentimentos sejam normais e não sejam graves, são desconfortáveis e **os cidadãos podem sentir dificuldade em ultrapassá-los**. Face à **grande exigência emocional e de capacidade de adaptação**, é de esperar um **aumento de pessoas com problemas de Saúde Psicológica** isto para além do **agravamento dos problemas nas pessoas que já os têm**.

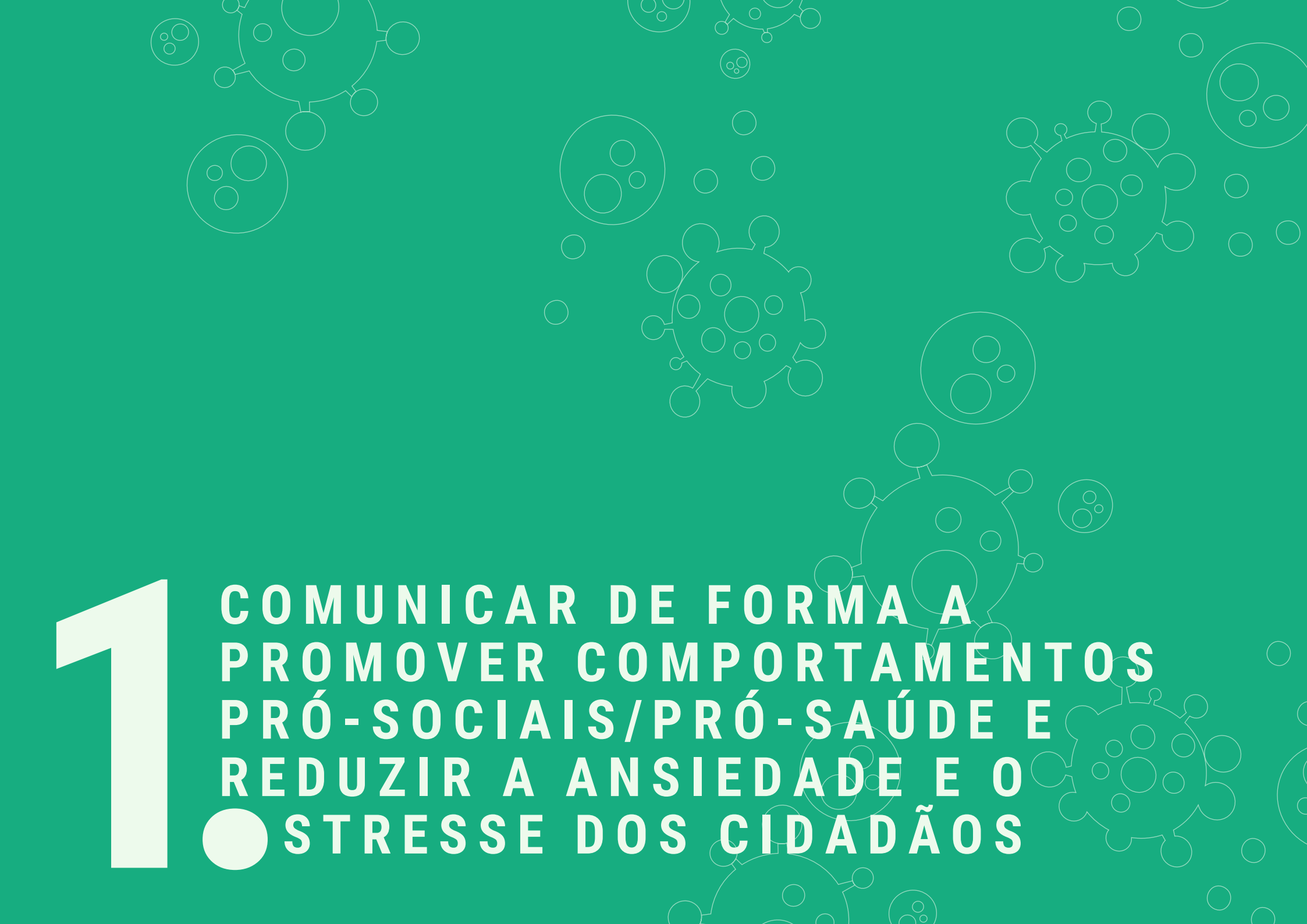
Da complexidade da situação, advêm ainda **outros riscos e problemas** como a **desinformação**, o **estigma** e a discriminação, o **burnout dos profissionais de saúde**, o aumento do **consumo excessivo de álcool** ou os **conflitos familiares**.

## O COMPORTAMENTO HUMANO É O FACTOR CHAVE EM TODAS ESTAS SITUAÇÕES

Desde a propagação do vírus, ao cumprimento das recomendações das autoridades de saúde, às consequências psicológicas que o isolamento pode trazer, à disseminação de 'fake news', à falta de altruísmo cívico. Por isso, **é fundamental que os aspectos comportamentais e da Saúde Psicológica sejam considerados** na forma como se comunica e nas estratégias que se implementam para ultrapassar esta situação e preparar o futuro.

## TODOS OS DECISORES E MOBILIZADORES SOCIAIS, COM BASE NAS SUAS COMPETÊNCIAS, EXPERIÊNCIA, ÁREA E ÂMBITO DE ACTUAÇÃO TÊM O DEVER DE CONTRIBUIR PARA A ADOPÇÃO DE COMPORTAMENTOS PRÓ-SOCIAIS E PRÓ-SAÚDE.



The background is a solid teal color. It is decorated with numerous white line-art icons of viruses or bacteria, each with a central circle and several smaller circles attached to its perimeter. A large, white, stylized number '1' is positioned on the left side of the page, partially overlapping the text.

1

**COMUNICAR DE FORMA A  
PROMOVER COMPORTAMENTOS  
PRÓ-SOCIAIS/PRÓ-SAÚDE E  
REDUZIR A ANSIEDADE E O  
● STRESSE DOS CIDADÃOS**

## "CIENTISTAS, EPIDEMIOLOGISTAS E OUTROS PROFISSIONAIS, EM PORTUGAL E EM TODO O MUNDO, ESTÃO A TRABALHAR PARA OBTERMOS MAIS RESPOSTAS E RESPOSTAS MAIS EFICAZES PARA COMBATER O VÍRUS. JÁ SABEMOS QUE... NÃO SABEMOS SE... E ESTAMOS A SEGUIR OS SEGUINTE PASSOS PARA ..."

A comunicação deve ser **honesto, clara, de fácil compreensão**. O conteúdo das mensagens a transmitir deve ser **simples e claro**. Em situações de stress e ansiedade, sobretudo quando existe muita informação disponível, tendemos a perder as nuances das mensagens de saúde e segurança, uma vez que não ouvimos parte da informação por incapacidade de a processar, não nos lembramos de tanta quantidade de informação quanto é normal e podemos interpretar incorrectamente mensagens confusas. A consciência e a informação sobre os riscos é condição essencial para que os cidadãos adiram às recomendações de protecção e autocuidado.

## "COMPREENDEMOS QUE ESTA SITUAÇÃO É ASSUSTADORA"

A comunicação deve **enfatizar** não só os **aspectos** técnicos, mas também os **emocionais, validando os sentimentos de ansiedade**, medo e angústia, mostrando **empatia** mesmo quando estes parecem excessivos. Os cidadãos precisam de tempo para se ajustarem a situações novas e preocupantes, para confiarem nas autoridades encarregues de gerir a situação e para compreender se as recomendações são exequíveis. A superação desta fase inicial será mais rápida se os sentimentos foram tratados com respeito e empatia.

## "ESTA É UMA SITUAÇÃO DIFÍCIL E DESAFIADORA, QUE NOS PREOCUPA A TODOS"

A comunicação **não deve ser exageradamente tranquilizadora**. Mas explicar detalhadamente as acções e medidas que estão a ser implementadas. O objectivo é que os cidadãos se preocupem com a situação, se mantenham vigilantes e tomem as devidas precauções. É necessário percepcionar níveis moderados a elevados de risco para mudar comportamentos.

## "DURANTE OS PRÓXIMOS DIAS, A MAIOR PROBABILIDADE É A DE SURGIREM MAIS CASOS"

A comunicação deve **ser realista e promover expectativas realistas**, preparando os cidadãos para o que devem esperar (e não para o que querem ouvir).

## "ISTO É O QUE AINDA NÃO SABEMOS E PARA O QUAL GOSTARÍAMOS DE TER RESPOSTA"

A comunicação deve **reconhecer e partilhar os sentimentos de incerteza e angústia** relativos à situação.



## "É ISTO QUE PRECISAMOS QUE FAÇA"

A comunicação deve **sugerir acções específicas**, dando aos cidadãos acções e comportamentos que podem adoptar no sentido de reduzir o risco, privilegiando **mensagens centradas na pessoa e sobre o que devem fazer** (e as respectivas consequências positivas), face a mensagens sobre o que não devem fazer (ou às consequências negativas dos comportamentos desadequados). E colocando a **principal recomendação no meio** do conjunto de recomendações sugeridas, de modo que todas as pessoas, incluindo as que estão sobre ou sub preocupadas se vejam como parte da solução para a situação. As recomendações devem ainda centrar-se em aspectos práticos e exemplos reais, que possam promover a adesão e a resiliência face à situação.

## "O ISOLAMENTO PROTEGE-NOS, É FUNDAMENTAL PARA A CONTENÇÃO DO VÍRUS, APESAR DOS EFEITOS NEGATIVOS (PSICOLÓGICOS E ECONÓMICOS) QUE, ESTAMOS CONSCIENTES, PODE TER"

A comunicação deve incluir os **benefícios tangíveis e realistas** da adopção dos comportamentos recomendados, mas também os **efeitos negativos** que possa ter.

## "NÃO DEVEMOS ADOPTAR MEDIDAS PREVENTIVAS PENSANDO APENAS NOS NOSSOS INTERESSES, MAS NOS INTERESSES DE TODOS NÓS. PRECISAMOS DA AJUDA DE TODOS"

**Colectivizar a mensagem em vez de a individualizar**, envidando todos os esforços para transmitir a ideia de que a redução do risco é da responsabilidade de todos os cidadãos e de que todos são necessários para evitar a propagação do vírus, maximizar o bem-estar da sociedade e garantir a disponibilidade de ajuda para quem mais precisa dela.

## "TAMBÉM TEMOS BOAS NOTÍCIAS"

A comunicação não deve sobrevalorizar os factos negativos em detrimento dos positivos. **Divulgar boas notícias, histórias positivas e bons exemplos de como lidar com esta fase** pode ter um impacto positivo na diminuição da ansiedade e da preocupação e promover atitudes positivas e de confiança, fortalecendo o sentido de solidariedade.



The background is a solid teal color. It is decorated with numerous white line-art icons of viruses or bacteria, scattered across the page. These icons vary in size and complexity, some showing multiple spheres or protrusions.

**2.**

**UTILIZAR ESTRATÉGIAS  
DIVERSIFICADAS DE PROMOÇÃO  
DE COMPORTAMENTOS  
PRÓ-SOCIAIS/PRÓ-SAÚDE**



## ASSEGURAR QUE SÃO ELABORADOS E IMPLEMENTADOS PLANOS DE CONTINGÊNCIA



para fazer face à pandemia COVID-19.

## DIVULGAR E PROMOVER

utilizando linguagens e formatos adequados aos público-alvo,



## A ADOÇÃO DE MEDIDAS DE AUTOCUIDADO E BEM-ESTAR.


mantendo o funcionamento quotidiano, conforto e o bem-estar dos cidadãos.



## CRIAR CONDIÇÕES PARA QUE AS RECOMENDAÇÕES DE ISOLAMENTO POSSAM SER CUMPRIDAS



## TER ESPECIAL ATENÇÃO A POPULAÇÕES MAIS VULNERÁVEIS

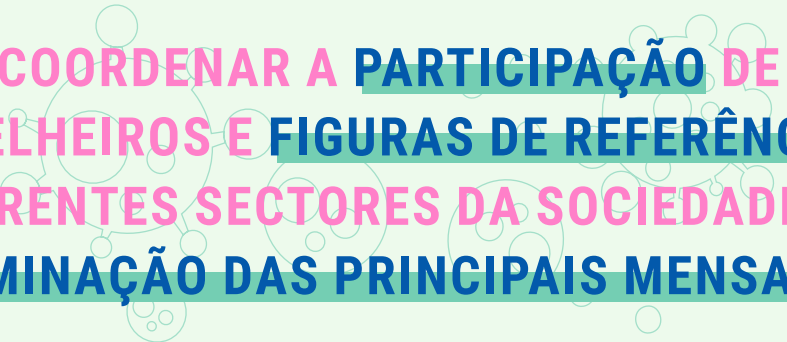


(por exemplo, emigrantes, sem-abrigo ou trabalhadores sexuais), aos **cidadãos seniores e às crianças/jovens**, em particular às que se encontram em situação de risco ou perigo.


que possam fornecer informação sobre as alterações nas preocupações, necessidades de informação e prioridades de diferentes grupos de cidadãos (stakeholder mapping).



## PROCURAR O ENVOLVIMENTO E A COLABORAÇÃO DE CONSELHEIROS E FIGURAS DE REFERÊNCIAS DE DIFERENTES SECTORES DA SOCIEDADE,




## COORDENAR A PARTICIPAÇÃO DE CONSELHEIROS E FIGURAS DE REFERÊNCIA DE DIFERENTES SECTORES DA SOCIEDADE NA DISSEMINAÇÃO DAS PRINCIPAIS MENSAGENS.



Para além de identificar as pessoas em quem a comunidade confia e estabelecer relações com elas, é crucial envolvê-las na tomada de decisões para garantir que as intervenções são participadas, apropriadas ao contexto e que a comunicação é pertença da comunidade.



**GARANTIR A COERÊNCIA E A MULTIPLICAÇÃO  
CONSISTENTE DA INFORMAÇÃO PELOS VÁRIOS  
CANAIS DISPONÍVEIS.**



Durante períodos de crise, queremos confirmar as mensagens que recebemos antes de agir sobre elas. É frequente procurar noutros canais de televisão se está a ser dita a mesma coisa, ligar a amigos e familiares para confirmar que escutaram as mesmas mensagens, verificar as redes sociais para perceber o que se está a dizer sobre o assunto.

que os cidadãos possam realizar a partir de suas casas.



**DISPONIBILIZAR OPORTUNIDADES E ACTIVIDADES  
DE FRUIÇÃO E BEM-ESTAR**



**CONTRIBUIR PARA O COMBATE AO ESTIGMA E À  
DESINFORMAÇÃO, DANDO O EXEMPLO.**



# 3.

## NÃO ESQUECER O AUTOCUIDADO!

É importante reforçar que os Decisores e Mobilizadores Sociais devem reconhecer a importância **do seu papel e contributo nesta situação**, nomeadamente no que diz respeito à promoção de comportamentos pró-sociais e pró-saúde. No entanto, sabemos que os responsáveis por comunicar e gerir situações de crise e risco para a Saúde pública estão sob grande stress e, nesse sentido, é importante que **redobrem medidas de protecção e adotem comportamentos de autocuidado e bem-estar**, nomeadamente fazendo **pausas**, mantendo uma **alimentação equilibrada, a prática de exercício físico regular, a comunicação regular com família e amigos** e recorrendo ao **humor** e a outras **estratégias pessoais** que os mantenham resilientes perante esta situação difícil.



