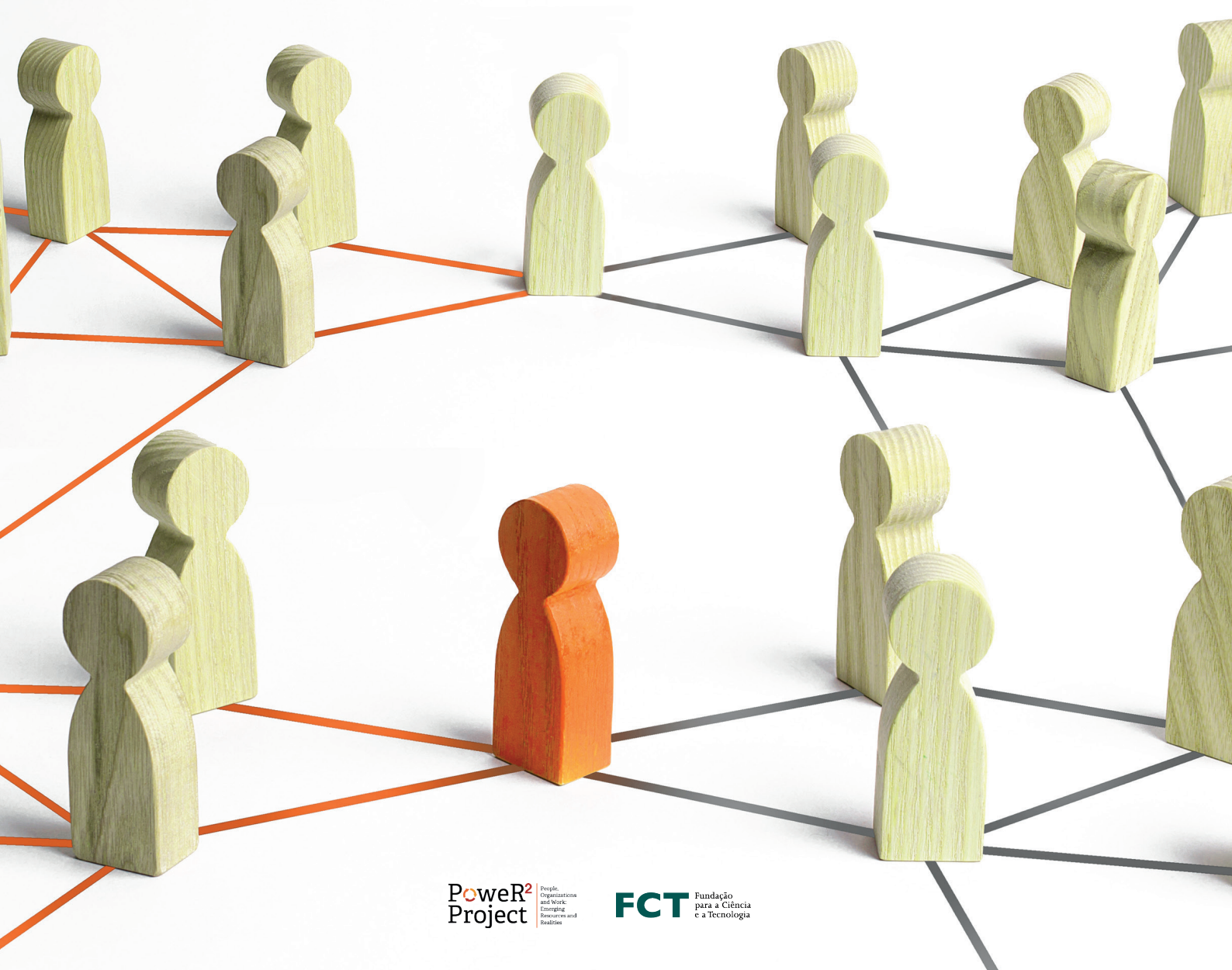
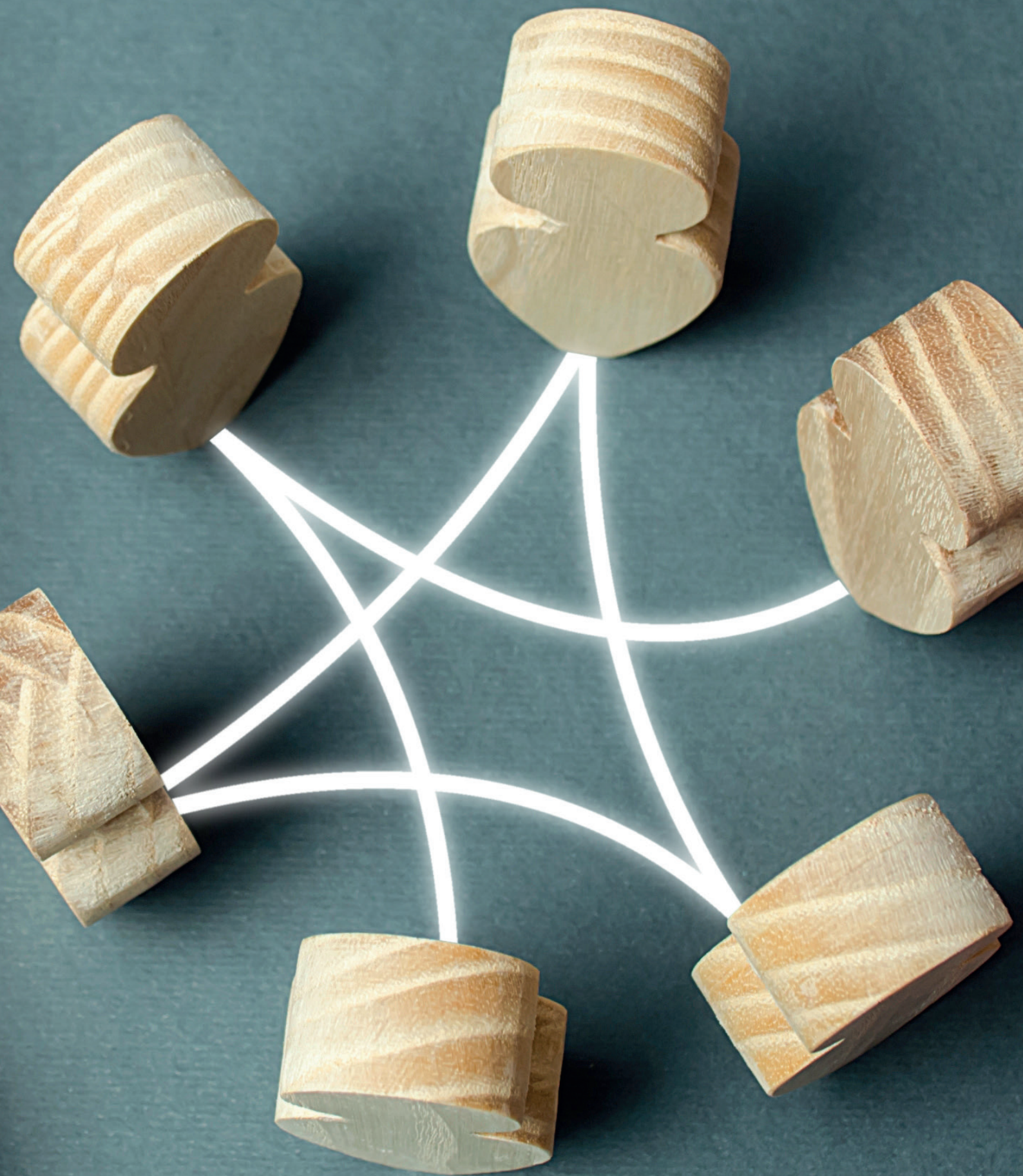


# Boas práticas para a promoção da inclusão e bem-estar de trabalhadoras/es

Gestão de pessoas em situação de crise

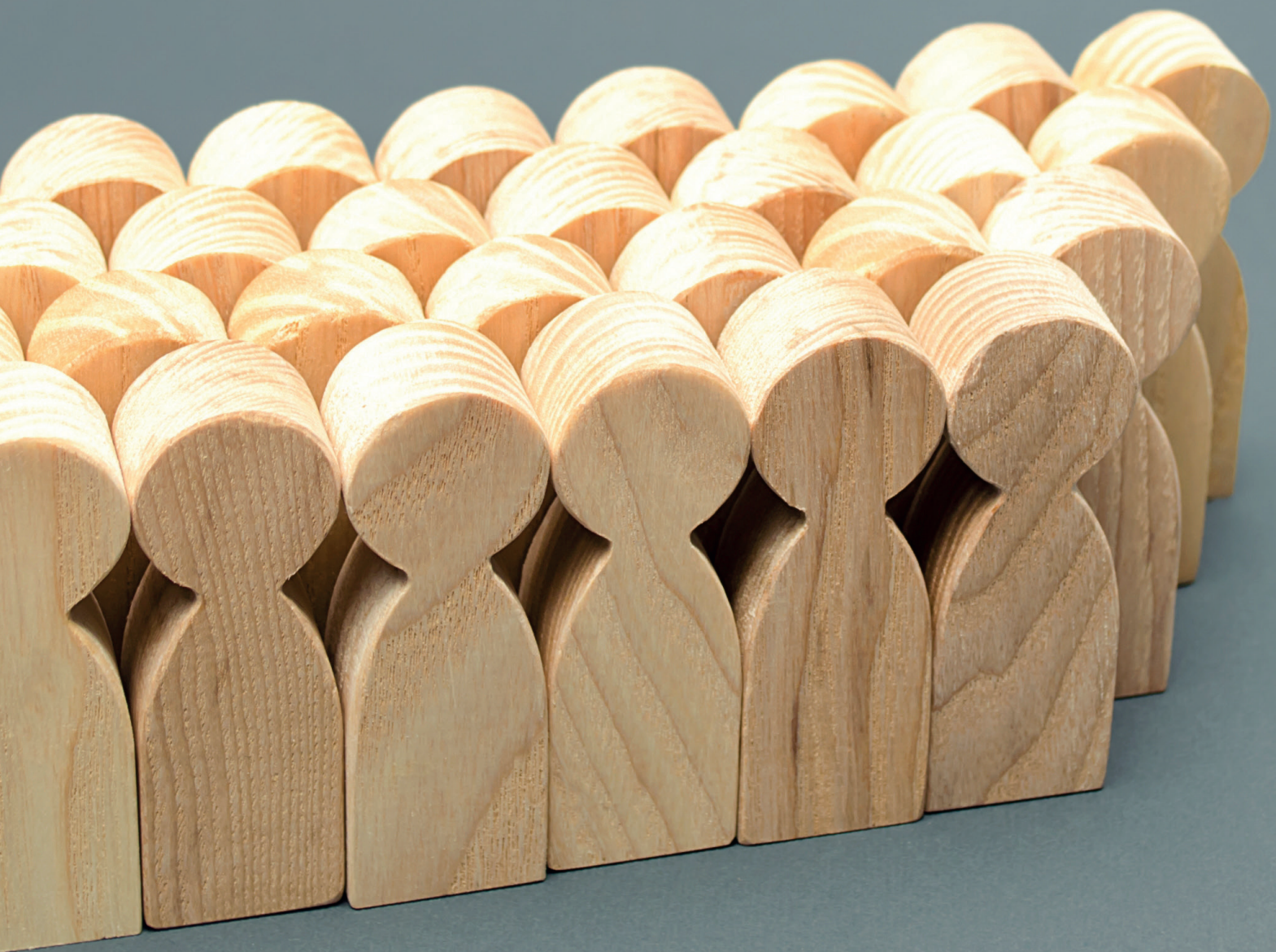
## GUIA PARA GESTORAS/ES DE RECURSOS HUMANOS E LÍDERES





# FICHA TÉCNICA

- **Título:** Boas práticas para a promoção da inclusão e bem-estar de trabalhadoras/es - Gestão de pessoas em situação de crise: Guia para gestoras/es de recursos humanos e líderes
- **Autoria:**
  - **Catarina Brandão** | Centro de Psicologia da Universidade do Porto (CPUP) | Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto | **7E16-4DE6-5FA1**
  - **Isabel S. Silva** | CICS.NOVA.UMinho | Escola de Psicologia da Universidade do Minho | **631E-2A40-FC1B**
  - **Sónia P. Gonçalves** | Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) | Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa | Instituto de Saúde Ambiental da Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa | **B81E-52D6-5D3B**
  - **Ana Veloso** | CICS.NOVA.UMinho | Escola de Psicologia da Universidade do Minho | **821C-8476-DB49**
  - **Joana Vieira dos Santos** | Centro de Investigação em Psicologia (CIP) | Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade do Algarve | **3B11-64C6-2B4C**
  - **Rita Moura** | Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto | **EA19-BF21-D7B6**
- **Equipa de investigação:** Power<sup>2</sup>Project: People, Organizations, Work: Emerging Resources and Realities
- **Projeto:** Trabalho e género em tempos de COVID-19: A perspetiva de trabalhadores e organizações
- **Financiamento:** Este guia foi desenvolvido no âmbito do programa GENDER RESEARCH 4 COVID-19, financiado pela FCT - Fundação para a Ciência e Tecnologia
- **Editora:** Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto
- **Data:** Maio 2021
- **ISBN:** 978-989-54655-5-2
- **Design gráfico** por MarcAsério



# ÍNDICE

Apresentação do guia	5
Como utilizar o guia	7
Boas práticas	9
Função de recursos humanos	10
Líderes e exercício da liderança	12
Recomendações para líderes	12
Recomendações para o exercício da liderança	13
Regimes de trabalho	15
Recomendações para regime presencial	15
Recomendações para regime de teletrabalho	16
Recomendações para regime misto	18
Horários e organização do trabalho	19
Promoção da inclusão na organização	21
Sentimento de pertença	23
Bem-estar das/os trabalhadoras/es	25
Promoção da conciliação trabalho-família	28
Comunicação	31
Reuniões de trabalho	34
Formação e desenvolvimento	36
Notas de conclusão	38
Recursos adicionais	39
Entidades oficiais	39
Legislação	39
Exemplos de plataformas e-learning	39
Referências	40
Materiais consultados	42

## APRESENTAÇÃO DO GUIA

---

Em 2020, o mundo do trabalho sofreu alterações sem precedentes. O surto da COVID-19 veio impulsionar uma mudança rápida, por vezes desalinhada, a nível do funcionamento e dos processos das organizações, colocando uma enorme pressão nos/as gestores/as de Recursos Humanos (RH)<sup>[1]</sup>. De facto, estes/as foram pressionados/as, num curto período de tempo, a rever e repensar as políticas e práticas organizacionais de modo a conseguirem dar uma resposta eficaz face às condições de trabalho drasticamente alteradas<sup>[2]</sup>.

O projeto **Power<sup>2</sup>Project: People, Organizations, Work: Emerging Resources and Realities** nasce nesta situação de crise, mobilizado pela necessidade emergente de se compreender os constrangimentos enfrentados pelas organizações portuguesas devido à pandemia COVID-19, bem como o seu impacto nas práticas de gestão de RH. De igual modo, pretende também conhecer as repercussões desta crise na esfera profissional, pessoal e familiar dos/as trabalhadores/as. Desde cedo, a equipa de investigação reconheceu a importância de auxiliar os/as responsáveis pela gestão de pessoas e a liderança no exercício das suas funções perante um cenário de elevada mudança e incerteza, como o observado nesta pandemia. O apoio da Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT) permitiu consubstanciar dois guias de boas práticas: o documento que aqui se apresenta, orientado para gestores/as de RH e líderes, e outro destinado a trabalhadoras/es.

O presente guia apresenta um conjunto de recomendações práticas e gerais, orientadas para a gestão de RH em situação de crise, e passíveis de serem adaptadas aos diferentes tipos de organização, independentemente da sua dimensão ou natureza da atividade. Elaborado inicialmente como resposta ao surto da COVID-19, este guia pode também ser aplicado noutras situações de crise que careçam de uma ação de mudança rápida e planeada. Não obstante, muitas das orientações apresentadas podem igualmente ser adaptadas a um contexto normal de trabalho (entenda-se, fora da conjuntura de crise) de modo a promover a segurança e saúde no trabalho e o respeito pela diversidade.

Com a sua leitura e implementação, os/as profissionais de gestão de RH e os/as líderes estarão aptos/as para intervir de forma informada e inclusiva em situação de crise iminente, preservar a continuidade da atividade da organização, promover a saúde e o bem-estar dos/as trabalhadores/as (sem negligenciar a si próprio/a), e pensar atempadamente numa estratégia de adaptação da organização à mudança.

O desenvolvimento deste guia resultou de um trabalho extensivo de recolha, análise e sistematização de informação através de diferentes metodologias, tais como a pesquisa de material relevante divulgado por entidades nacionais e internacionais e a condução de múltiplos estudos empíricos no âmbito do **Power<sup>2</sup>Project**<sup>1</sup>. O guia integra ainda o testemunho de profissionais de RH de várias organizações portuguesas, algumas das quais com representação internacional, de entidades da sociedade civil e de especialistas de áreas relevantes sobre as vivências profissionais com a pandemia COVID-19. A todos/as estes/as profissionais, o nosso agradecimento pela partilha. Agradecemos também o valioso contributo de vários/as profissionais de gestão de RH no processo de revisão e validação do guia.

Note-se que este guia não tem a pretensão de substituir a consulta de instrumentos focados em maior pormenor em cada um dos temas aqui abordados. O documento que aqui se apresenta foca essencialmente aquilo que emergiu como fundamental em contexto de crise atual ou iminente.

---

<sup>1</sup> Consulte a página web para obter mais informações sobre o trabalho desenvolvido pela equipa.

## COMO UTILIZAR O GUIA

O guia está organizado em 11 temáticas de intervenção, refletindo as principais áreas identificadas na sistematização da informação. Está pensado de forma que o/a leitor/a possa lê-lo pela ordem que considerar mais interessante para si. Ao mesmo tempo, considerando o principal público-alvo a que o guia se destina - profissionais de gestão de RH e líderes - o mesmo inicia-se com os dois temas que mais diretamente remetem para ambos, isto é, recomendações específicas ao nível dos departamentos de RH e para os/as líderes.

Este guia pode ainda ser encarado sob duas perspetivas: gerador de novas iniciativas na organização; e uma ferramenta de autoavaliação, relativamente às medidas já adotadas na organização.

A cada secção está associado um símbolo único, que permite identificar rapidamente cada temática. No fim, são ainda disponibilizados recursos adicionais que podem ser consultados para obter mais informação sobre as práticas de gestão de RH em tempos de crise, considerando a diversidade nas organizações, nomeadamente a nível de género.

FUNÇÃO DE  
RECURSOS HUMANOS



LÍDERES E EXERCÍCIO  
DA LIDERANÇA



REGIMES DE TRABALHO



HORÁRIOS E ORGANIZAÇÃO  
DO TRABALHO



PROMOÇÃO DA INCLUSÃO  
NA ORGANIZAÇÃO



SENTIMENTO DE PERTENÇA



BEM-ESTAR DAS/OS  
TRABALHADORAS/ES



PROMOÇÃO DA  
CONCILIAÇÃO  
TRABALHO-FAMÍLIA



COMUNICAÇÃO



REUNIÕES  
DE TRABALHO



FORMAÇÃO  
E DESENVOLVIMENTO





# BOAS PRÁTICAS





## FUNÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A função de RH é responsável pela operacionalização das políticas de gestão de pessoas<sup>[3]</sup>. Neste sentido, a organização deve estabelecer um sistema de gestão de RH, por forma a atrair, manter e desenvolver continuamente as suas pessoas, a fim de satisfazerem todas as necessidades implícitas e explícitas da sua atividade. Tem-se assistido que, em contexto de crise, esta função e o seu posicionamento dão lugar a um parceiro verdadeiramente estratégico.

### Recomendações:

- Constituir um comité de **RH em emergência** exclusivamente dedicado à **gestão e intervenção** no âmbito da crise, que não se limite a pensar só na sua área, mas também em todas as áreas dentro da organização, e procure ter uma **visão global e integrada**.
- Criar e aplicar de forma cuidada e realista um **plano de contingência**, que deve ser dado a conhecer a toda a organização, contemplando situações de crise. Este deve ser ajustado sempre que necessário para que a organização consiga atuar atempadamente na raiz do problema.
- Definir uma política de gestão e monitorização, com regras específicas, da evolução da COVID-19 na organização, para que as/os profissionais de RH saibam como responder às situações que possam vir a acontecer.
- Assumir uma postura de **organização aprendente/learning organisation**, procurando conhecer as políticas e estratégias implementadas noutras organizações, a fim de adaptar e adotar melhores práticas.
- Avaliar a **eficácia das ações realizadas** pelos RH e fazer os ajustes necessários para que estas consigam dar uma resposta adequada.
- Mapear potenciais situações de necessidade de suporte e definir fluxos de procedimentos com as/os líderes, de forma a possibilitar uma resposta atempada e ajustada.
- Atualizar as **políticas e práticas** com base na experiência acumulada com a vivência da pandemia. Deve ser dada especial atenção ao *feedback* recebido por parte das/os trabalhadoras/es sobre as suas **experiências** com os **novos formatos de trabalho**.

- Dar a conhecer às/aos trabalhadoras/es que há uma equipa de RH pronta a ouvi-las/os e a **cuidar dos seus interesses profissionais e pessoais**, dando sempre respostas transparentes às dúvidas levantadas através dos diversos meios digitais.
- Assumir uma **posição centrada e focada no capital humano**, tendo também em consideração as/os trabalhadoras/es a nível individual, através de um acompanhamento próximo, com reuniões individuais, sempre que necessário.
- Ter presente que devem manter-se atualizadas/os de modo a potenciar a adaptação às novas exigências, e continuar a **desenvolver as suas competências e aprendizagens** para melhor auxiliar na gestão da organização e das suas pessoas.
- Fortalecer a relação com a área da segurança e saúde no trabalho, enquanto parceira-chave da ação dos RH e da organização.
- Trabalhar na promoção dos temas da **inclusão, envolvimento, propósito, significado, cultura e confiança na organização**, entre as/os líderes, equipas e trabalhadoras/es.





## LÍDERES E EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

A liderança é um processo que se estabelece entre o/a líder, os membros da equipa (trabalhadores/as liderados/as) e o contexto. Se antes já se esperava dos/as líderes que chamassem a si a responsabilidade de lidar de forma adequada com as mais diversas e adversas situações<sup>[4]</sup>, resolvendo problemas de forma rápida<sup>[5]</sup>, a crise despoletada pela COVID-19 tem colocado os/as líderes perante desafios novos e exigentes. Importa, assim, que sejam capazes de adaptar os seus comportamentos ao contexto social, detetando possíveis problemas e gerindo-os da melhor forma.

### Recomendações para líderes:

- Conhecer e diferenciar os conceitos de **inclusão** e **diversidade**, assim como de **igualdade de género** e a sua importância.
- **Liderar pelo exemplo**. O comportamento dos/as líderes é fundamental para aumentar a eficácia da mensagem e a implementação correta das medidas.
- Promover um clima inclusivo, através de políticas, práticas e processos organizacionais que façam com que os/as trabalhadores/as se sintam envolvidos/as, seguros/as, autênticos/as e valorizados/as, independentemente do género.
- Estar atento/a aos seus próprios preconceitos e enviesamentos inconscientes e ao seu impacto no local de trabalho.
- Identificar estratégias para se tornarem **líderes mais inclusivos/as** e promover a liderança inclusiva.
- Reconhecer a desigualdade de género no local de trabalho.
- Adquirir estratégias e ferramentas para construir confiança, segurança psicológica e maior inclusão nas equipas.
- Percecionar a relação entre líderes e trabalhadores/as como uma relação **colaborativa**, em particular num contexto de crise novo, com níveis de desconhecimento e incerteza elevados. É importante evitar assumir uma posição autoritária.
- Definir regras e diretrizes que se adequem à nova realidade de trabalho, transmitindo-as a todos/as os/as trabalhadores/as.

- Definir **objetivos de trabalho claros** e especificar quais são os **resultados esperados**, de modo que os/as trabalhadores/as compreendam na íntegra o que é esperado deles/as, quais são as suas tarefas e os prazos a cumprir, bem como de que forma devem reportar os resultados obtidos.
- Fazer uso de ferramentas que garantam que não envia informações para as equipas fora do horário de trabalho, como por exemplo, o sistema de agendamento do *email*. Isso permite que, ainda que se encontre a desempenhar as suas funções num horário de trabalho não-convencional, não perturbe os horários de descanso e lazer dos/as trabalhadores/as.
- Fazer uso da imaginação e da criatividade de modo a atribuir novas tarefas aos/às trabalhadores/as que estão com dificuldades em realizar as suas tarefas habituais. Pode, por exemplo, pedir-lhes que trabalhem em tarefas que estavam pendentes por falta de tempo.
- Criar **momentos para se dirigirem a todos/as os/as trabalhadores/as**, para fazer um ponto de situação geral da organização, informar sobre os novos passos a adotar, partilhar histórias, explicar aspetos e medidas importantes do plano de contingência e motivar.
- Conhecer os protocolos a seguir quando identificarem um/a trabalhador/a que esteja a passar por dificuldades.

#### **Recomendações para o exercício da liderança:**

- Dar formação sobre **liderança remota (ou digital)**, em particular, como se faz uma liderança remota eficaz, quais são as boas práticas a adotar na gestão do trabalho dos/as trabalhadores/as à distância, como se dinamizam atividades à distância, quais são as regras e os limites a implementar.

- Divulgar documentos informativos junto dos/as líderes sobre como gerir as equipas nos **novos regimes de trabalho**, particularmente em teletrabalho.
- Formar os/as líderes nos protocolos a seguir quando identificarem um/a trabalhador/a que esteja a vivenciar dificuldades.
- Reforçar a visão dos RH como **parceiros estratégicos** do negócio/da atividade da organização, que orientam em termos técnicos, realçando ainda a importância de estes participarem em reuniões e decisões, a fim de garantir que estão todos/as juntos/as e alinhados/as com aquilo que a organização vai definindo.
- Incentivar todos/as os/as líderes, coordenadores/as de equipas, supervisores/as, e todas as posições que tenham pessoas a seu cargo e que estejam a funcionar a partir de casa, a contactá-las, por telefone ou videochamada, não só pelas necessidades do trabalho, mas para saber como está a sua situação pessoal e familiar.
- **Avaliar** como é que os/as líderes estão a comunicar com as suas equipas e apoiá-los/as nesse processo, incentivando a **ligação** e a **confiança** na relação.





## REGIMES DE TRABALHO

A pandemia acelerou tendências de trabalho que já se encontravam em curso, ainda que a um ritmo lento, envolvendo a migração de métodos tradicionais de trabalho para novos formatos<sup>[6]</sup>, destacando-se o regime presencial com reforço da segurança e higienização, o regime de teletrabalho e o regime misto, isto é, uma combinação dos dois regimes anteriores. Todavia, estes novos formatos têm implicações particulares que devem ser tidas em consideração.

### Recomendações para regime presencial:

- Partilhar, de forma simplificada, com as/os trabalhadoras/es as **regras de segurança**<sup>2</sup> em vigor, e instalar mecanismos de controlo e de avaliação do cumprimento das medidas de **proteção**, a fim de determinar o nível de adesão e eficácia das mesmas, dando também *feedback* às/aos trabalhadoras/es com base nestes indicadores.
- **Comunicar** abertamente os esforços feitos pela organização para garantir a segurança e proteção das/os trabalhadoras/es, bem como mostrar todos os dispositivos que foram colocados no local de trabalho para esse efeito.
- Procurar ter os elementos da chefia responsáveis pelas/os trabalhadoras/es que estão em regime presencial a dar o **exemplo de boa conduta**. Esta orientação só deve ser considerada quando estas/es reúnem as condições necessárias para estarem presentes no local de trabalho.
- Fazer uso de sinalética dentro dos espaços para relembrar e encorajar as/os trabalhadoras/es a seguirem as regras de segurança.
- Repensar os **horários de trabalho e períodos de pausa** de modo a minimizar os momentos de contacto entre diferentes equipas dentro do mesmo espaço. Qualquer alteração no horário deve ser primeiro discutida e acordada com as/os trabalhadoras/es.

<sup>2</sup> Para mais informações, consulte a secção "Recursos adicionais".

### Recomendações para regime de teletrabalho:

- Consultar a **legislação em vigor**<sup>3</sup> sobre o teletrabalho e clarificar junto das/os trabalhadoras/es os seus direitos e deveres associados a este regime de trabalho.
- Comunicar atempadamente as **orientações** que devem ser seguidas para facilitar a adoção do teletrabalho e procurar disseminá-las de forma clara e concisa.
- Solicitar às/aos trabalhadoras/es que elaborem o seu próprio **plano de teletrabalho**, estando este sujeito à aprovação da chefia. Em caso de discrepância, deve ser discutida uma opção alternativa que contemple as exigências profissionais e seja ajustada à realidade de cada uma/um.
- Fazer um levantamento inicial sobre as **condições do espaço** que as/os trabalhadoras/es dispõem para estar em teletrabalho e, quando necessário, apresentar soluções viáveis que permitam (re)organizar esse espaço. Se possível, disponibilizar material de escritório que facilite o desempenho das funções laborais.
- Partilhar dicas de **ergonomia e bem-estar** em situação de teletrabalho. De igual modo, sensibilizar as/os trabalhadoras/es para as exigências comuns neste regime de trabalho e ajudá-las/os a encontrar formas de colmatar estes desafios e a usufruir dos benefícios e vantagens deste regime de trabalho.
- Planear um **período de experiência** em teletrabalho e prestar apoio personalizado durante esta fase inicial, em particular para quem tem pouca experiência a trabalhar com as tecnologias. Em situações em que as/os trabalhadoras/es manifestem interesse, dar a oportunidade de aderir ao teletrabalho a tempo inteiro ou parcial, considerando também as necessidades da organização.
- Estabelecer um acordo com as/os trabalhadoras/es para restituir, total ou parcialmente, o valor dos custos associados ao exercício do teletrabalho, nomeadamente, da eletricidade, gás, água e serviços de comunicação (telefone, *internet*, entre outros).

<sup>3</sup> Para mais informações, consulte a secção "Recursos adicionais".

- Dar **flexibilidade** em termos de horários, de modo que as/os trabalhadoras/es possam executar as suas funções no período que lhes seja mais conveniente. O mesmo princípio poderá ser aplicado ao local onde as/os trabalhadoras/es se encontram a realizar o seu trabalho, desde que disponham das condições necessárias para esse efeito.
- Desenvolver um sistema de sinalização e comunicação que permita saber quando as/os trabalhadoras/es se encontram indisponíveis (por exemplo, agendas partilhadas), a ser adotado e respeitado por todas/os as/os colegas e elementos da chefia. Nestes momentos, as/os trabalhadoras/es só devem ser contactadas/os em casos de urgência, sendo que estas/es retêm o direito a usufruir desse **momento de pausa** mais tarde.
- Criar um sistema de reporte que permita que a chefia esteja a par do **progresso das tarefas e concretização dos objetivos**. Evitar pedir a entrega de relatórios de progresso com uma elevada frequência e dar **feedback com regularidade** sobre o trabalho desenvolvido.
- Para as/os trabalhadoras/es que se encontrem em situações mais sensíveis, sugerir antes a adesão ao teletrabalho e, se necessário, repensar, em conjunto, as suas novas funções e tarefas laborais.
- Em situações em que o teletrabalho é recomendado ou até mesmo obrigatório, e para funções que não se coadunam com este regime, sugerir a **retoma de projetos** e/ou tarefas que foram precedentemente considerados menos prioritários.
- Verificar se as/os trabalhadoras/es dispõem dos **recursos tecnológicos** necessários para dar resposta às suas tarefas e, sempre que necessário, fornecer os equipamentos, como o computador, e disponibilizar o acesso ao *software* e plataformas *online*. Evitar pedir que utilizem o seu material pessoal para desempenhar as suas funções em teletrabalho.

- Fazer uma avaliação inicial das **competências tecnológicas** das/os trabalhadoras/es e da sua aptidão para o teletrabalho, dando formação para as/os capacitar para este formato de trabalho. Não esquecer de as/os formar sobre as ameaças à cibersegurança e os riscos de trabalhar através dos canais digitais, e ensinar como prevenir ou proceder no caso de um ataque tecnológico. Alertar também para a importância de assegurar a privacidade e proteção dos dados da organização e das/os clientes.

### **Recomendações para regime misto:**

- Considerar a possibilidade de ter as/os trabalhadoras/es em regime misto, ou seja, a realizarem uma parte das suas funções em regime de teletrabalho e outra parte em regime presencial. São várias as opções de regime misto, dos quais se salienta a rotação diária ou rotação semanal de equipas entre os regimes.
- Procurar que a adoção do regime misto **respeite as necessidades e exigências pessoais** e familiares das/os trabalhadoras/es. O plano de trabalho deve ser previamente acordado entre chefia e trabalhadoras/es.
- Preparar atempadamente a organização, incluindo as suas políticas e práticas organizacionais e os respetivos espaços, para que possam funcionar eficazmente em regime misto.





## HORÁRIOS E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O tempo de trabalho representa um dos elementos-chave das condições de trabalho, tendo impacto para além do trabalho<sup>[7]</sup>. Com efeito, o “tempo livre” frequentemente é definido como o tempo “fora do trabalho”, denotando o papel estruturante do último. Em contexto de crise, a gestão do “tempo profissional” e dos “outros tempos” torna-se ainda mais premente, e no desafio dessa gestão, a forma como as organizações exercem a sua liderança é crítica para o processo de adaptação<sup>[8]</sup>.

### Recomendações:

- Adotar uma política mais centrada no cumprimento de **objetivos** e valorização dos **resultados** do que no cumprimento dos horários tradicionais de trabalho.
- Permitir **horários flexíveis** e a **autogestão** do horário de trabalho, em teletrabalho e em outros regimes, em função das necessidades e circunstâncias dos/as trabalhadores/as, como por exemplo, ter dependentes a seu encargo.
- Permitir a **redução** da **carga horária**.
- Se possível e necessário, dividir as equipas em equipas mais pequenas, cada uma com uma missão clara e direta, com orientações e tarefas mais fáceis de executar.
- Assegurar uma **distribuição cuidada** do trabalho pelos/as trabalhadores/as tendo em consideração a potencial falta de pessoal por motivos como apoio a dependentes, doença, isolamento, entre outros.
- Clarificar junto dos/as trabalhadores/as quais as **tarefas prioritárias e realísticas** de serem concluídas nas circunstâncias atuais de modo a assegurar a sua concretização e fomentar a produtividade.
- Procurar compreender quando e em que circunstâncias é que os/as trabalhadores/as se sentem mais **produtivos/as** e **concentrados/as** e incentivar que trabalhem o mais possível dessa forma.

- Permitir a **mudança de funções** conforme a necessidade do/a trabalhador/a, em particular no caso de trabalhadores/as com baixa aptidão tecnológica.
- Evitar tornar o computador num sistema de controlo, particularmente em situação de teletrabalho.
- Dar **feedback** claro, construtivo e regular aos/às trabalhadores/as, e dar sempre *feedback* positivo a um trabalho bem feito, reconhecendo assim o esforço e a qualidade do trabalho.
- Procurar que os/as trabalhadores/as façam pausas suficientes durante o horário de trabalho e não trabalhem mais do que as horas estipuladas.
- Procurar não exigir aos/às trabalhadores/as que estejam sempre disponíveis ou *online*, respeitar e incentivar o **direito à desconexão**, ou seja, não entrar em contacto com estes/as após o término do dia de trabalho, exceto em situações urgentes e inadiáveis.
- Assegurar que os/as trabalhadores/as reconhecem o seu direito à desconexão em momentos reservados ao **descanso** e à **vida pessoal e familiar**, sem que tal gere receios em termos de repercussões negativas nas suas carreiras.
- **Combinar atempadamente** os períodos de trabalho em que os/as trabalhadores/as devem procurar estar disponíveis, assim como acordar com estes/as como e quando é que estes/as podem contactar os/as seus/as supervisores/as diretos/as e vice-versa.





## PROMOÇÃO DA INCLUSÃO NA ORGANIZAÇÃO

Cada vez mais, as organizações integram pessoas de diferentes nacionalidades, géneros e idades<sup>[9]</sup>. É fundamental reconhecer essa diversidade e promover a inclusão, criando condições para que as pessoas se sintam envolvidas, seguras, respeitadas e valorizadas<sup>[10]</sup>. Especialmente em conjuntura de crise, é fundamental que os diferentes grupos/perfis sejam considerados pelas organizações nas ações adotadas.

### Recomendações:

- Reconhecer que as crises **têm um impacto na vida de todas/os**, e que isso se reflete de forma diferente na vida das/os trabalhadoras/es, de acordo com as suas características: género, idade e estado de saúde. Ter em consideração outros fatores que têm impacto na forma como estas/es lidam com as crises, como por exemplo, o agregado familiar.
- Ser inclusiva/o, considerando os **diversos perfis de trabalhadoras/es** e adaptando as estratégias de resposta à crise em função disso.
- Assumir **publicamente uma posição inclusiva** - integradora do género, bem como de outras variáveis relevantes, na resposta face à crise, adotando uma ação estratégica que reflita essa posição.
- Incluir trabalhadores e trabalhadoras nas equipas de resposta à crise e procurar que pelo menos uma/um possua informação sobre as **questões de género**, a fim de assegurar que as suas opiniões, interesses, contribuições e propostas são incorporadas na tomada de decisão e em todas as fases de resposta. Ponderar a consulta a entidades externas, tais como, associações de mulheres, se esse conhecimento não existir na organização.
- Ter em consideração que as estratégias podem resultar num conjunto de trabalhadoras/es, e não noutra, de modo que estas devem ser ajustadas, tanto quanto possível, ao perfil da/o mesma/o, de modo que todas/os se sintam incluídas/os na organização. Antes de tomar uma decisão, ponderar os vários cenários e avaliar o seu potencial impacto nos diferentes perfis.

- Realizar momentos de **avaliação**, considerando os dados desagregados por género, idade, e outras variáveis relevantes, a fim de compreender como é que as/os trabalhadoras/es estão a ser afetadas/os pela pandemia. Nesse processo dar atenção a grupos marginalizados e/ou mais desprotegidos do ponto de vista legal. Evitar invadir a vida pessoal e familiar das/os trabalhadoras/es, procurando saber apenas o mínimo para agir de forma justa e cuidada, sem quebrar o direito à privacidade.
- Garantir que a resposta à pandemia não reproduz e perpetua práticas discriminatórias ou desigualdades sociais entre as/os trabalhadoras/es, dentro da organização.
- Desenvolver **ferramentas para intercalar o preconceito e a discriminação** através da utilização de uma linguagem inclusiva.
- **Aproximar gerações** para que não sintam que há uma distinção entre uma pessoa com, por exemplo, cinquenta anos e uma pessoa com vinte anos, a fim de criar sinergias onde se aproveita as competências de umas/uns e das/os outras/os.
- Assegurar que todas/os as/os trabalhadoras/es conhecem, compreendem e se sentem confortáveis para **usufruir das medidas de inclusão**.
- Garantir a **igualdade de oportunidades** para todas/os as/os trabalhadoras/es, incluindo atribuir salários em conformidade com as funções e responsabilidades, sendo que as características pessoais, sociais ou culturais devem ser irrelevantes nesta decisão – salários iguais para funções iguais.





## SENTIMENTO DE PERTENÇA

Apesar do trabalho consumir grande parte do tempo da vida das pessoas, permite o acesso a recursos que ajudam a garantir a sobrevivência, a desenvolver relações sociais e a promover a autodeterminação<sup>[11]</sup>. A necessidade de pertença é uma emoção humana fundamental, com importância nos diversos contextos de vida<sup>[12]</sup>. Especificamente no contexto de trabalho, o sentimento de pertença está relacionado com o sentimento de aceitação, integração e reconhecimento<sup>[13]</sup>.

### Recomendações:

- Reforçar a importância da **missão e do esforço coletivo** para que a organização, os/as líderes e os/as trabalhadores/as ultrapassem, em conjunto, as adversidades resultantes desta crise.
- Pensar em formas criativas (e seguras) de continuar a promover o **trabalho de equipa** e um ambiente de **cooperação e entajuda entre colegas**, independentemente do regime de trabalho. Continuar as tradições de escritório, adaptando-as sempre que necessário.
- Criar **projetos internos de mentoria** para estimular a partilha de conhecimento, incluindo a partilha de estratégias de gestão da crise.
- **Confiar** nos/as trabalhadores/as, atribuindo-lhes autonomia e responsabilidade.
- Promover uma **cultura baseada na confiança**, informando e explicando aos/às trabalhadores/as os mecanismos de controlo de desempenho que sejam adotados na organização.
- Incentivar os/as trabalhadores/as a participarem também na procura e implementação de soluções que permitam dar **continuidade ao negócio**, assim como dar **abertura** aos/às trabalhadores/as para intervirem e questionarem aquilo que é definido pela organização.
- Selecionar um dia por mês para as **equipas irem à organização**, onde são realizadas reuniões e dinâmicas de equipa, a fim de promover o sentimento de **pertença e espírito positivo**, e manter os laços entre trabalhadores/as e a organização.

- Promover a **coesão** entre a organização, os/as líderes, as equipas e os/as restantes trabalhadores/as, reforçando a visão de que a organização é **as pessoas**, e que **equipas coesas** tornam a organização mais robusta.
- **Reforçar a importância** das suas funções, essenciais para o bom funcionamento da organização, particularmente sob as novas e exigentes circunstâncias, e **agradecer** aos/às trabalhadores/as a sua dedicação ao trabalho para que as pessoas sintam que o seu esforço é **reconhecido** e altamente **valorizado**. Procurar valorizar mais do que as competências técnicas, valorizar também as competências específicas de cada trabalhador/a.
- Promover atividades que **combatam** os sentimentos de **isolamento e solidão** entre os/as trabalhadores/as. Uma possibilidade consiste na disponibilização de uma **plataforma ou fórum**, acessível a todos/as os/as trabalhadores/as, onde estes/as possam **interagir**, fazer jogos, partilhar problemas, pedir ajuda e conselhos uns/umas aos/às outros/as.
- Planear **atividades sazonais com antecedência** em formato presencial ou *online*, como por exemplo, o Natal, para que não fiquem esquecidas.
- Dinamizar, por exemplo, atividades ou jogos, que promovam o envolvimento da família dos/as trabalhadores/as com a organização.





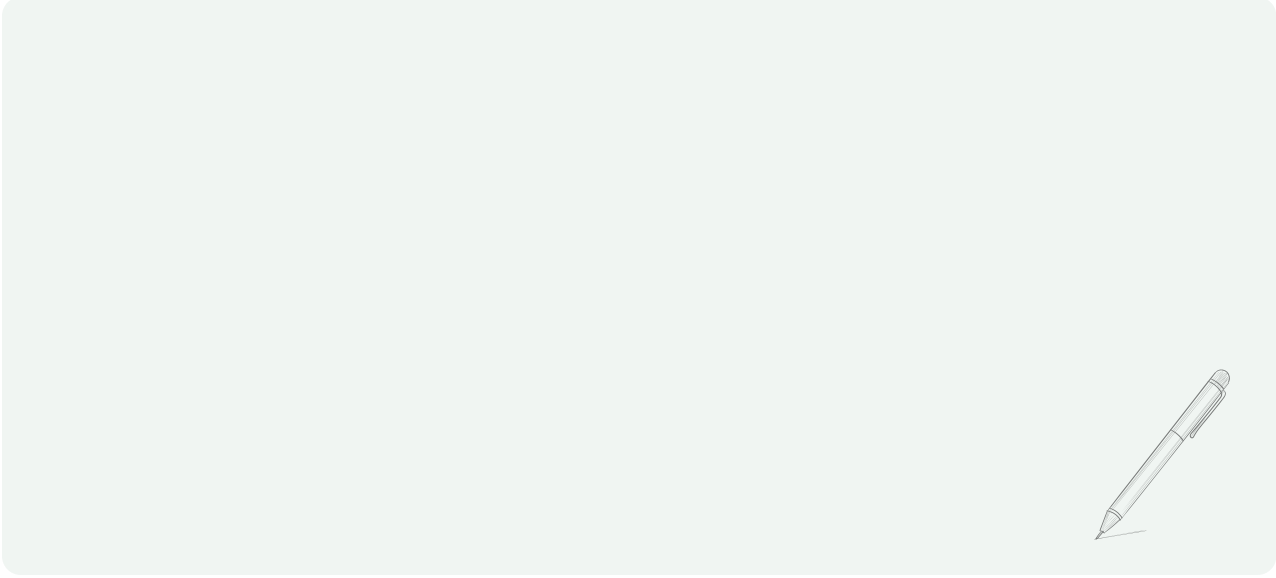
## BEM-ESTAR DAS/OS TRABALHADORAS/ES

O trabalho pode deixar a pessoa doente – ou o trabalho pode contribuir para a sua felicidade<sup>[14]</sup>. Numa perspetiva multidimensional, o bem-estar no trabalho é composto por satisfação (elemento mais cognitivo) e bem-estar afetivo (estados afetivos, positivos e negativos)<sup>[15]</sup>. O bem-estar no trabalho assume repercussões quer para a pessoa, por exemplo, no bem-estar individual, quer para o trabalho, por exemplo, a nível do desempenho<sup>[16]</sup>.

### Recomendações:

- Assegurar a **proteção** das/os trabalhadoras/es, tendo em consideração que tal pode variar de acordo com os seus perfis e fase do ciclo de vida.
- Fazer comunicações para incentivar o cumprimento das medidas de segurança e saúde no trabalho, práticas de higiene e outras medidas de proteção. Deve ser feito um trabalho de **sensibilização**, explicitando que ao fazê-lo estão a zelar pela sua própria segurança, a das/os colegas e também dos elementos do agregado familiar e/ou outros familiares próximos.
- Verificar se as/os trabalhadoras/es estão a aderir às medidas implementadas e estão a beneficiar das respostas específicas. Procurar compreender porque há trabalhadoras/es insatisfeitas/os ou a aderir a comportamentos desviantes.
- Mostrar que a organização se preocupa pelo **bem-estar** e **proteção** das/os trabalhadoras/es, encorajando-as/os a reportar quando se sentem cansadas/os e sobrecarregadas/os.
- Identificar e sinalizar quais as/os trabalhadoras/es que estão a precisar de mais ajuda e fazer um encaminhamento e acompanhamento próximos. Tal implica estar atento aos sinais das pessoas.
- Fazer recurso dos meios digitais para, de modo não intrusivo, **humanizar as relações** com as/os trabalhadoras/es e avaliar o seu bem-estar, em particular, como estão, como está a família, quais as suas dificuldades e necessidades, procurando dar resposta em função dessas necessidades.

- Organizar momentos específicos para fazerem pausas e/ou refeições em conjunto, ainda que em formato *online*, e realizarem outras atividades lúdicas fora das obrigações do trabalho. Procurar promover nestes momentos a **partilha entre equipas** para falarem sobre a sua adaptação face à pandemia, mudanças nas suas rotinas e estratégias positivas encontradas.
- Reconhecer, ouvir e validar sentimentos expressos pelas/os trabalhadoras/es de ansiedade, stress, medo e preocupação relativos à pandemia e à sua situação laboral atual. Ter especial atenção às pessoas que estão em maior risco de isolamento e solidão devido às novas realidades de trabalho, lembrando-lhes que esta é uma situação temporária.
- Partilhar dicas de promoção de **saúde física e mental**, e lembrar a importância de manter o equilíbrio entre estas duas vertentes, preparando atividades que fomentem o conhecimento e o desenvolvimento de competências para esse equilíbrio.
- Encontrar formas criativas de promoção da saúde física, incentivando as/os trabalhadoras/es a manter **hábitos alimentares saudáveis** e a praticar **exercício físico**, como por exemplo, cursos de cozinha saudável, exercício físico no trabalho e em casa, meditação e *mindfulness*.
- Gerir as incertezas, gerir as expectativas baseadas nessas incertezas, e gerir conflitos que advêm dessas incertezas.
- Disponibilizar recursos *online*, como páginas *web*, que as/os trabalhadoras/os podem consultar e realizar uma automonitorização a fim de determinar qual o tipo de acompanhamento que lhes será mais favorável.
- Providenciar ou reforçar a possibilidade das/os trabalhadoras/os terem acesso a **apoio psicológico**. Outra alternativa passa por convidar psicólogas/os a darem palestras sobre como gerir a ansiedade em situações de crise e em função do trabalho.
- Disponibilizar **serviços de saúde**, estabelecer acordos com serviços de saúde externos, ou incorporar serviços de saúde internos que façam um acompanhamento médico personalizado.
- Financiar ou participar, se possível, os testes de diagnóstico à COVID-19 realizados pelas/os trabalhadoras/os e outros elementos do agregado familiar em situações de suspeição e/ou confirmação de casos positivos dentro da organização. Esta recomendação pode incluir também outros exames médicos relevantes.





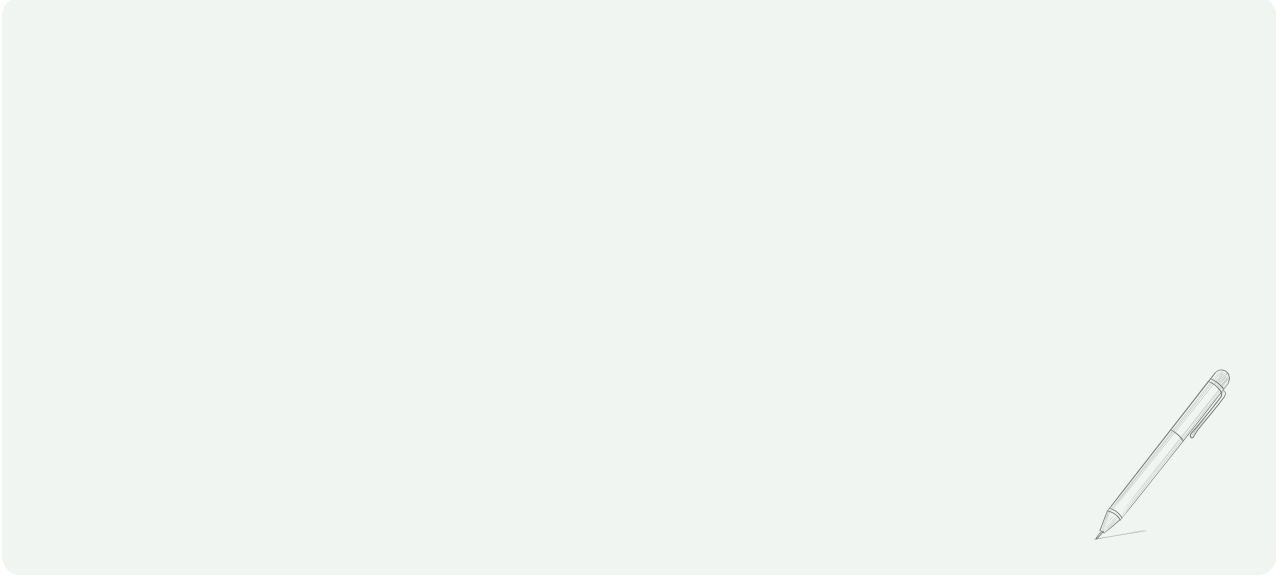
## PROMOÇÃO DA CONCILIAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA

Ainda que o trabalho e a família sejam duas das esferas mais salientes na vida da maioria das pessoas, nem sempre estão em harmonia, podendo surgir conflito entre ambas. Neste contexto, as organizações podem assumir um papel muito relevante pelas políticas e práticas que podem adotar na promoção da conciliação trabalho-família<sup>[17]</sup>, devendo tais iniciativas ter em conta as necessidades dos/as trabalhadores/as e assumirem que estas variam ao longo do ciclo de vida e das suas circunstâncias pessoais e familiares<sup>[18]</sup>.

### Recomendações:

- Promover políticas que procurem **reconhecer as desigualdades**, bem como **reduzi-las**, no que diz respeito à sobrecarga de trabalho não-remunerado que ocorre dentro das famílias.
- Permitir **modalidades de trabalho flexíveis**, sustentadas nas necessidades e situação familiar dos/as trabalhadores/as.
- Planear iniciativas criativas para **encorajar** trabalhadores/as à **coresponsabilidade em casa**, ou seja, a fazerem uma partilha igual de responsabilidades familiares, domésticas e de cuidado não-remunerado dentro das respetivas famílias.
- Criar **políticas e medidas específicas** para apoiar os/as trabalhadores/as que prestam cuidados a crianças, idosos ou outros dependentes, para **mitigar os efeitos da sobrecarga do trabalho** remunerado e não-remunerado, especialmente para as mulheres.
- Disponibilizar serviços ou prestar apoio na contratação de **serviços de cuidado às crianças**, em particular para trabalhadores/as que não conseguem desempenhar as suas funções em teletrabalho.
- Em momentos de reunião no regime de teletrabalho, compreender que os/as trabalhadores/as podem ser interrompidos/as no decorrer das mesmas, por exemplo, pelos/as filhos/as e cônjuges, animais de estimação, entre outros.

- Ensinar e dar o exemplo de como fazer uma **boa gestão do horário de trabalho**, especialmente em regime de teletrabalho a fim de não interferir com a vida familiar.
- Ter uma visão diferenciada para as pessoas que têm **outro tipo de dependentes** a seu encargo, como idosos, doentes acamados ou pessoas com deficiência, e procurar estabelecer o **estatuto de cuidador informal** em função dessas características.
- Celebrar **protocolo** com uma entidade prestadora de **cuidados domiciliários** para quem tem dependentes com tais necessidades.
- Estar consciente que as **responsabilidades familiares** poderão ser de diferente natureza e, por conseguinte, os recursos disponibilizados deverão ter em conta **diferentes perfis de necessidades**.
- Convidar especialistas para **palestras ou workshops** com vista à divulgação de estratégias de **conciliação trabalho-família**.
- Promover uma **cultura orientada para a família**, em que os/as trabalhadores/as possam abordar junto das chefias as suas dificuldades a nível da conciliação trabalho-família e em conjunto encontrarem uma solução que seja bem aceite por ambas as partes.
- Dar a possibilidade, através de **regimes flexíveis**, dos/as trabalhadores/as poderem tirar uma parte do dia de modo a tratarem dos seus **assuntos pessoais**, em particular assuntos que não podem ser tratados durante o fim-de-semana, **sem prejudicar** a sua situação laboral.
- Em situações extremas, permitir que as pessoas tirem alguns dias de férias para **reorganizar a sua vida** pessoal e familiar.
- Avaliar as medidas de conciliação trabalho-família com regularidade, de modo a assegurar que estas estão a dar uma **resposta adequada aos/às trabalhadores/as e respetivas famílias**.
- Partilhar documentos informativos com recomendações e **estratégias para gerir** as dificuldades associadas à crise, tais como, como gerir os/as filhos/as em casa, os conflitos (por exemplo, as “birras” dos mais pequenos), como gerir os horários profissionais e familiares. Partilhar também sugestões de atividades para realizar em casa com a família.





## COMUNICAÇÃO

A comunicação nas organizações é de crucial importância, independentemente do nível a que ocorra, individual, grupal e organizacional. Em situações de crise, em que as/os trabalhadoras/es necessitam de forma premente de informação, esta tem de ocorrer de forma eficiente para que as decisões tomadas sejam informadas e úteis. As mensagens que se caracterizem por serem distintas (destacam-se das restantes), consistentes (a informação é a mesma em situações semelhantes) e consensuais (diferentes fontes enviam a mesma mensagem) são melhor apreendidas pelas/os trabalhadoras/es, particularmente em situações de crise<sup>[19]</sup>.

### Recomendações:

- **Adaptar as mensagens** de acordo com a idade, escolarização, situação laboral, género, ou outras variáveis relevantes, bem como utilizar meios de comunicação abertos e acessíveis a todas/os as/os trabalhadoras/es. Confirmar que a comunicação está a ser recebida e bem interpretada.
- **Explicar as leis decretadas** pelos órgãos legislativos, redigir de forma objetiva, clara e sucinta, utilizando conceitos mais simples, em termos leigos, a fim de garantir que as/os trabalhadoras/es conheçam os seus direitos e deveres no contexto atual, e que compreendam na íntegra como devem gerir a execução do seu trabalho e respetivos horários de trabalho.
- Ir adaptando a comunicação também de acordo com o quadro legislativo do momento<sup>4</sup>, tal como de confinamento, estado de emergência, entre outros. Uma prática eficaz consiste em redigir um documento que compila as principais mudanças e atualizações das políticas e processos internos e criar momentos de esclarecimento sobre estas alterações.
- Ter **canais de comunicação internos** através dos quais as/os trabalhadoras/es possam ser informadas/os e atualizadas/os com regularidade sobre situações de crise na organização, onde também conste informação anónima sobre os casos positivos e de suspeição dentro da organização.

<sup>4</sup> Para mais informações, consulte a secção "Recursos adicionais".

- Ir atualizando sobre as novas descobertas relativamente ao funcionamento e riscos associados a situações de crise, como por exemplo, através da criação de uma **plataforma para partilha de notícias**.
- Criar uma **linha telefónica** especializada na gestão da crise para a qual as/os trabalhadoras/es possam ligar em caso de dúvida ou, inclusive, falar de assuntos urgentes relacionados.
- Disponibilizar em livre acesso o **protocolo** de prevenção e contenção em crise para que todos os elementos da organização saibam exatamente quando e como proceder nessas situações.
- Procurar antecipar questões e respostas, elaborar **Frequently Asked Questions (FAQs)**, ou seja, elaborar um documento que inclua as perguntas mais comuns já com as respostas, para reduzir a necessidade de responder individualmente a todas as questões levantadas pelas/os trabalhadoras/es.
- Não cingir às informações sobre a COVID-19, pois as/os trabalhadoras/es também precisam de ler e aprender sobre outros tópicos.
- Procurar fazer uma **comunicação mais visual**. Por exemplo, quando é necessário transmitir informação de carácter mais importante e/ou sensível, optar por videochamadas, ou caso não seja possível, fazer a pré-gravação em vídeo.
- Reforçar a comunicação entre todos os interlocutores dentro da organização, mantendo uma comunicação **regular**, com rapidez, através de **diferentes meios**: *email*, mensagens, telefonemas. Procurar ter um discurso direto, sensibilizador e motivacional, transmitindo confiança e procurando passar mensagens positivas, de tranquilidade.
- Criar **momentos de interação** em direto entre os vários interlocutores da organização onde as/os trabalhadoras/es possam colocar questões e expressar as suas preocupações, com a possibilidade de o fazer de forma anonimizada através do *chat*, obtendo uma resposta rápida, direta e transparente por parte das/os líderes.
- Procurar que as/os trabalhadoras/es consigam aceder às diversas plataformas de **comunicação interna** através dos vários tipos de dispositivos, tais como, computador, *tablet* e telemóvel. Garantir ainda o acesso ágil e seguro às tecnologias e meios de comunicação *online*.

- Criar uma **caixa de partilha de sugestões** onde as/os trabalhadoras/es possam propor as suas ideias de forma segura e anonimizada, sendo que a mesma ideia pode ser aplicada a reclamações.
- Utilizar o método de comunicação em cascata para transmitir e/ou recolher informação, ou seja, a informação é transmitida pelas/os líderes às/aos supervisoras/es, para posteriormente estas/es partilharem com as suas equipas e vice-versa, a fim de garantir a compreensão da informação transmitida.
- Incentivar as/os líderes e as/os trabalhadoras/es a criarem canais de comunicação informais, através dos quais possam partilhar todo o tipo de conteúdo, inclusive não relacionado com o trabalho.
- Apostar mais nas comunicações **pedagógicas e informativas**, por exemplo, através de uma *newsletter* disponível a todas/os as/os trabalhadoras/es.
- Procurar colmatar a falta de informação com a consulta de opinião a outras **entidades relevantes** e de **especialistas**, sendo que essa informação deverá posteriormente estar na base das políticas e práticas adotadas.





## REUNIÕES DE TRABALHO

As reuniões permitem manter as organizações e os/as seus/suas trabalhadores/as a trabalhar em de forma coordenada, colaborativa e próxima. Em situação de crise, surge, com as reuniões virtuais, a flexibilidade e a acessibilidade a um grande conjunto de pessoas nos mais diversos locais<sup>[20]</sup>. Apesar das queixas dos/as trabalhadores/as, nomeadamente por serem em demasia, longas e inconclusivas, na verdade as reuniões são excelentes instrumentos de trabalho e podem, mesmo nas situações de crise, como a atual pandemia, constituir momentos enriquecedores e de interação positiva<sup>[21]</sup>.

### Recomendações:

- Ter em atenção que as reuniões de trabalho podem ser **programadas com diferentes objetivos**, como por exemplo, tomar decisões e discutir (novas) ideias.
- Manter reuniões com regularidade, mesmo que à distância em formato digital. Para garantir a eficácia destes momentos, é importante que seja feito um trabalho de **planeamento cuidado**, por exemplo, identificação da agenda e dos/as participantes, da duração e do horário.
- Procurar fazer reuniões semanais com as equipas, por exemplo, no início ou no fim da semana, num **horário fixo**, para fazer um ponto de situação sobre determinado projeto ou tarefa. Permitir, durante estas reuniões, momentos de carácter mais informal, onde se partilha informação de cariz mais pessoal e social e se fomenta as relações entre trabalhadores/as.
- Dinamizar reuniões diárias de **curta duração**, quinze a trinta minutos no máximo, por exemplo, durante a pausa da manhã, para que as equipas comecem o seu dia de trabalho em conjunto, criando um momento habitual em que estão todos/as juntos/as, onde são partilhadas informações de vários tipos, como os objetivos a cumprir e as atividades planeadas para esse dia.
- Procurar não preencher o horário de trabalho com muitos momentos de reunião que interfiram fortemente com a execução normal das funções. Evitar marcar reuniões fora do horário laboral.

- Fazer uma **análise crítica da necessidade de reunir**, garantindo que os objetivos são claros e partilhados por todos/as. Em alternativa, considerar antes a possibilidade de discussão assíncrona.
- Fazer um **balanço**, manual ou através de uma ferramenta digital, que permita determinar a **qualidade da reunião**, no sentido de avaliar se houve espaço para todos/as intervirem, troca de ideias, bem como se a reunião foi útil e interessante.
- Organizar reuniões gerais durante as quais os/as líderes se dirigem a todos/as com **atualizações** e outras **informações relevantes**. Procurar fazer estas reuniões com toda a organização mais espaçadas, por exemplo, quinzenais ou mensais, de acordo com as necessidades da organização/do negócio.
- Reservar tempo da reunião especificamente para momentos de **reflexão coletiva**, refletindo sobre o que correu bem, correu mal e como devem prosseguir no futuro com base nessa informação.
- Permitir que os/as trabalhadores/as estejam com a **câmara** desligada ou **microfone** desligado, ligando-os apenas quando necessário.
- Ponderar realizar reuniões com **grupos mais pequenos**, que permitam uma maior focalização na pessoa, para fazer um acompanhamento mais personalizado.





## FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

A formação profissional é um direito consagrado no Código do Trabalho<sup>5</sup> com vista a proporcionar qualificação, a assegurar a formação contínua e a promover o desenvolvimento das/os trabalhadoras/es. É um processo de aquisição de competências com vista ao desenvolvimento pessoal e organizacional<sup>[22]</sup>, surgindo como uma forma de adaptação da organização às mudanças políticas, económicas, sociais e tecnológicas<sup>[3]</sup>. Desta forma, em contexto de crise, é uma ferramenta essencial de apoio às/aos trabalhadoras/es, preparando-as/os para novos desafios e necessidades organizacionais.

### Recomendações:

- Criar ou ajustar o plano de formações de modo a garantir a **continuidade da aprendizagem** de conhecimentos e **atualização das competências**, possibilitando que as/os trabalhadoras/es determinem o seu processo de aprendizagem, apostando nas áreas e/ou competências que lhes parece mais importante investir, quer a nível profissional, quer a nível interpessoal.
- Fazer uma **transição da formação** do formato tradicional para uma formação digital, apoiando as/os trabalhadoras/es a incrementar competências ao nível das novas ferramentas tecnológicas e digitais.
- Dar formação às/aos trabalhadoras/es que se encontram a desempenhar **novas funções**, de modo que estejam mais aptas/os e confortáveis com as suas novas tarefas de trabalho.
- Incluir no plano formações de competências **técnicas** para a execução do trabalho e competências **interpessoais**, apostando no desenvolvimento de **competências-chave**, como a inteligência emocional, tomada de decisão, flexibilidade cognitiva, pensamento ágil e postura de curiosidade.
- Fomentar a visão de que **reaprender** e **readaptar** são processos positivos para a organização e para as/os trabalhadoras/es.
- Organizar iniciativas de curta duração, por exemplo, palestras, dirigidas para necessidades das/os trabalhadoras/es no contexto da gestão da pandemia.

<sup>5</sup> Para mais informações, consulte a secção "Recursos adicionais".

- **Gravar** os momentos de formação e **disponibilizar** os vídeos na plataforma interna, acessível a todas/os, para que as/os trabalhadoras/es possam consultar sempre que necessário. Estabelecer também um momento, presencial ou *online*, para discutir a informação e/ou aplicá-la em atividades pedagógicas.
- Disponibilizar informação sobre **formações *online***<sup>6</sup>, bem como *webinares* e outros eventos que estejam a decorrer e que sejam relevantes para as/os trabalhadoras/es.



<sup>6</sup> Para consultar alguns exemplos de plataformas de *e-learning*, consulte a secção "Recursos adicionais".

## NOTAS DE CONCLUSÃO

---

A implementação das recomendações aqui apresentadas deve ser adaptada às especificidades de cada organização, considerando a sua atividade ou negócio, o seu sector de atuação, a sua dimensão, estrutura, cultura e situação, entre outros. Nas organizações onde as atividades de gestão de RH sejam menos desenvolvidas (ou seja, com uma estrutura RH e/ou papel menos formal), poderão ser criadas estruturas dedicadas à implementação das práticas aqui apresentadas, em articulação com a liderança. Em qualquer dos casos, importa também salientar o papel determinante dos/as líderes no processo de gestão de crise, não só pelos recursos alocados a essa gestão, mas pela forma como exercem essa liderança, isto é, como comunicam com as pessoas e pelo exemplo das condutas que adotam.

Além da adaptação das recomendações aos contextos organizacionais onde possam ser implementadas, bem como a consulta de legislação aplicável, é também fundamental a criação de mecanismos que permitam a sua monitorização ao longo do tempo de modo a se perceber o quão estão a ser adequadas e, em caso de necessidade, serem o mais prontamente possível ajustadas. A eficácia da implementação das recomendações, e respetiva monitorização, precisa do contributo de todos/as, para que as necessidades de cada um/a sejam identificadas e atendidas. Recomenda-se que o presente guia seja (e deva ser) complementado com a consulta de documentos, bibliografia ou outros materiais informativos avançados por entidades oficiais<sup>7</sup>.

Ainda que a ânsia de voltar ao “velho normal” o quanto antes seja inegável, também é inegável que o “novo normal” gerado pela crise pandémica atual despoletou a necessidade de rápidas adaptações – individuais, organizacionais e sociais – e de elevada tenacidade para vencer as adversidades. Esse processo - duro não só pela sua natureza, mas também pela sua duração no tempo – não deixou de trazer, porém, oportunidades de experimentar numa escala sem precedentes, realidades como o teletrabalho, o ensino/formação à distância, entre outros. No caso das organizações em geral e da função RH em particular, trouxe também a oportunidade de serem experimentadas novas práticas/ferramentas ou de serem reinventadas práticas já existentes. Em muitas organizações certamente já constarão muitas das boas práticas presentes neste guia, o qual, se espera que possa contribuir para a sua disseminação e amadurecimento.

---

<sup>7</sup> Para mais informações, consulte as secções "Recursos adicionais" e "Materiais consultados".



# RECURSOS ADICIONAIS

## Entidades oficiais

- ACT - Autoridade para as Condições do Trabalho
- APG - Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas
- CIG - Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género
- CITE - Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego
- Direção-Geral da Saúde (DGS)
- EU-OSHA - Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho
- International Labour Organization (ILO)
- Linhas de Crise - Saúde Mental
- Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP)
- Organização Mundial da Saúde (OMS)
- República Portuguesa: COVID-19 Estamos On
- UMAR - União de Mulheres Alternativa e Resposta
- UN Women - United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women

## Legislação

- Código do Trabalho
- Diário da República Eletrónico

## Exemplos de plataformas e-learning

- <https://pt.coursera.org/>
- <https://learndigital.withgoogle.com/digitalgarage>
- <https://www.nau.edu.pt/cursos/>
- <https://online-learning.harvard.edu/catalog/free>
- <https://www.edx.org/>
- <https://www.futurelearn.com/>
- <https://alison.com/>

# REFERÊNCIAS

- [1] McGuire, D., Germain, M.-L., & Reynolds, K. (2021). Reshaping HRD in light of the COVID-19 pandemic: An ethics of care approach. *Advances in Developing Human Resources*, 23(1), 26-40. <https://doi.org/10.1177/1523422320973426>
- [2] Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- [3] Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). Gestão de RH: *Métodos e práticas*. Lidel.
- [4] Ganga, F., & Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Revista Gaceta Laboral*, 19(1), 52-77.
- [5] Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984399000417?via%3Dihub>
- [6] Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., ... Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63-77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- [7] Parent-Thirion, A., Macías, E. F., Hurley, J., & Vermeylen, G. (2007). *Fourth European working conditions survey*. Office for Official Publications of the European Communities.
- [8] Spagnoli, P., Molino, M., Molinaro, D., Giancaspro, M. L., Manuti, A., & Ghislieri, C. (2020). Workaholism and technostress during the COVID-19 emergency: The crucial role of the leaders on remote working. *Frontiers in Psychology*, 11:620310. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.620310>
- [9] Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546>
- [10] Ferdman, B. M., Avigdor, A., Braun, D., Konkin, J., & Kuzmycz, D. (2010). Collective experience of inclusion, diversity, and performance in work groups. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(3), 6-26. <https://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712010000300003>
- [11] Blustein, D. L. (2006). *The psychology of working: A new perspective for career development, counseling, and public policy*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203935477>

- [12] Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- [13] McClure, J., & Brown, J. (2008). Belonging at work. *Human Resource Development International*, 11(1), 3-17. <https://doi.org/10.1080/13678860701782261>
- [14] Robertson, I., & Cooper, C. (2011). *Well-being: Productivity and happiness at work*. Palgrave Macmillan.
- [15] Warr, P. (2011). *Work, happiness and unhappiness*. Lawrence Erlbaum.
- [16] Donald, I., Taylor, P., Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, S., & Robertson, S. (2005). Work environments, stress and productivity: An examination using ASSET. *International Journal of Stress Management*, 12(4), 409-423. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.4.409>
- [17] Sutton, K. L., & Noe, R. A. (2005). Family-friendly programs and work-life integration: More myth than magic?. In E. E. Kossek, & S. L. Lambert (Eds.), *Work and life integration: Organizational, cultural and individual perspectives* (pp. 151-169). Lawrence Erlbaum Associates.
- [18] Allen, T. D., & Finkelstein, L. M. (2014). Work-family conflict among members of full-time dual-earner couples: An examination of family life stage, gender, and age. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(3), 376-384. <https://doi.apa.org/doi/10.1037/a0036941>
- [19] Sanders, K., Nguyen, P. T., Bouckennooghe, D., Rafferty, A., & Schwarz, G. (2020). Unraveling the what and how of organizational communication to employees during COVID-19 pandemic: Adopting an attributional lens. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 289-293. <https://doi.org/10.1177/0021886320937026>
- [20] Rubinger, L., Gazendam, A., Ekhtiari, S., Nucci, N., Payne, A., Johal, H., Khanduja, V., & Bhandari, M. (2020). Maximizing virtual meetings and conferences: A review of best practices. *International orthopaedics*, 44(8), 1461-1466. <https://doi.org/10.1007/s00264-020-04615-9>
- [21] Rogelberg, S. G. (2018). *The surprising science of meetings: How you can lead your team to peak performance*. Oxford University Press.
- [22] Nascimento, G. (2015). Formação: uma estratégia de desenvolvimento organizacional e individual. In A. I. Ferreira, L. F. Martinez, F. G. Nunes, & H. Duarte (Eds.), *GRH para gestores* (pp. 199-246). Editora RH.

# MATERIAIS CONSULTADOS

- Boas práticas de conciliação da vida profissional, familiar e pessoal | CITE
- COVID-19: Dossier para organizações - Recomendações para líderes, departamentos de recursos humanos e colaboradores | OPP
- COVID-19: Um olhar de género | Fundo da População das Nações Unidas (UNFPA)
- COVID-19 and gender equality: A call to action for the private sector | Empower Women
- COVID-19 and the world of work - Impacts and policy responses | ILO
- Dimensiones de género en la crisis del COVID-19 en Colombia: Impactos e implicaciones son diferentes para mujeres y hombres | ONU Mujeres
- Family-friendly policies and other good workplace practices in the context of COVID-19: Key steps employers can take | United Nations International Children's Emergency Fund (UNICEF) | ILO | UN Women
- Gender-responsive social protection during COVID-19 | UNICEF
- Gender and COVID-19 | World Food Programme (WFP) - Gender Office
- Gênero e COVID-19 na América Latina e no Caribe: Dimensões de gênero na resposta | ONU Mulheres - Brasil
- Guia de auto-avaliação em igualdade de género para as empresas | CITE
- Guião para implementação de planos de igualdade nas empresas | CIG
- Guidance note for action: Gender-sensitive private sector response to COVID-19 for accelerated and inclusive economic recovery | UN Women
- Managing work-related psychosocial risks during the COVID-19 pandemic | ILO
- Occupational health and safety management - General guidelines for safe working during the COVID-19 pandemic | International Organization for Standardization (ISO)
- Portugal e a promoção e proteção dos direitos humanos em tempos de pandemia de COVID-19 | Comissão Nacional para os Direitos Humanos / República Portuguesa
- Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A practical guided | ILO
- The COVID-19 response: Getting gender equality right for a better future for women at work | ILO
- The economic impacts of COVID-19 and gender equality | United Nations Development Programme (UNDP)
- Mentoring and sponsoring women leaders | Center for Creative Leadership

"Este é um guia mais do que oportuno: é um guia necessário. Perante os enormes desafios que os/as profissionais de RH enfrentam, neste conturbado "novo normal", muita coisa se tem dito e escrito sobre o "Know What" relativamente às possíveis respostas a esses desafios. Este livro vai mais além e procura dar pistas concretas sobre o efetivo "Know How", sendo, por isso, uma ferramenta de enorme importância para todos/as os/as profissionais desta área."

**Mário Ceitel, Presidente da APG**

