



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 falesem 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/oportunidades 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.



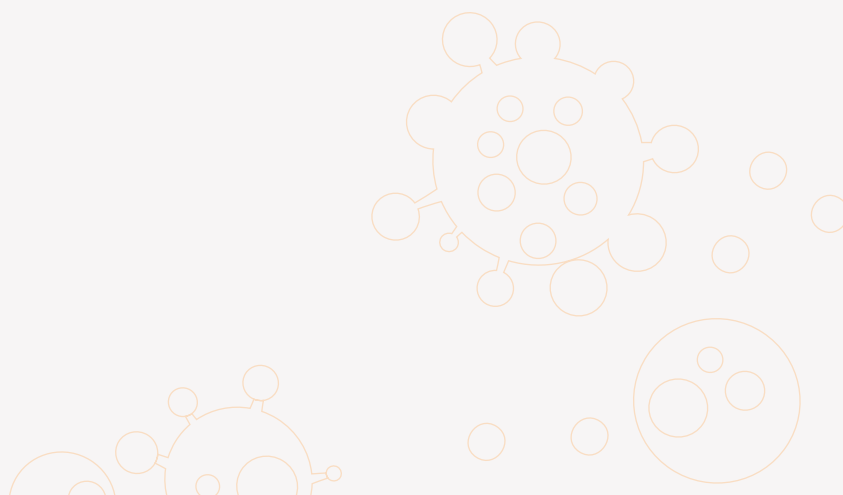
- Não esqueça que **não está sozinho** e promova a co-  
operação entre colegas, quer no contexto interno, quer  
externo.

- **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