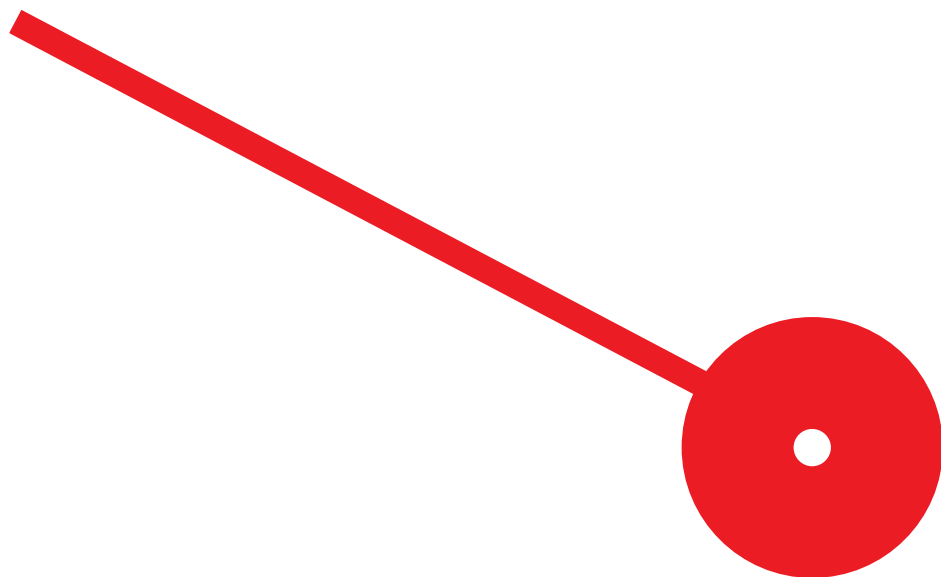




Efeitos da Pandemia da COVID-19 nos RH: O caso dos profissionais com cargos de Direção Técnica em estruturas residenciais

Lisete Bertina Dos Santos Cabral

OUTUBRO/2021



Lisete Bertina Dos Santos Cabral. Os Efeitos da Pandemia da COVID-19 nos RH: O caso dos profissionais com cargos de Direção Técnica em estruturas residenciais
Outubro/2021



Efeitos da Pandemia da COVID-19 nos RH: O caso dos profissionais com cargos de Direção Técnica em estruturas residenciais

Lisete Bertina Dos Santos Cabral

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação de Professora Especialista Ana Luísa Martinho.
Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri.

Lisete Bertina Dos Santos Cabral. Efeitos da Pandemia da COVID-19 nos RH: O caso dos profissionais com cargos de Direção Técnica em estruturas residenciais.
Outubro/2021

AGRADECIMENTOS

Nesta fase de conclusão da presente dissertação quero agradecer a um conjunto de pessoas que mostraram generosidade, disponibilidade, interesse em participar direta ou indiretamente neste estudo, quero agradecer em particular:

Dr.^a Ana Botas; Dr.^a Ana Vale; Dr.^a Carla Ribeiro; Dr.^a Cristiana Fonseca; Dr.^a Rafaela; Dr.^a Adriana Sousa; Dr.^a Carla Carvalho; Dr.^a Fátima; Dr.^a Liliana Jacoto; Dr.^a Mafalda Ramalho; Dr.^a Sandra; Dr.^a Cristina Silva; Dr.^a Marta Cabrita; Dr.^a Ana Isabel; Dr. Francisco Pacheco.

Agradeço à família e amigos que estiveram sempre disponíveis nos momentos mais difíceis.

À Professora Especialista Ana Luisa Martinho agradeço toda a disponibilidade, paciência e amabilidade ao longo de todo o processo. Agradeço primeiramente por ter aceite ser minha orientadora e agradeço por cada ensinamento e cada correção até chegarmos a este momento.

Muito obrigada.

RESUMO

Com o surgimento da pandemia COVID-19 as estruturas residências tiveram que se adaptar a uma nova realidade. Essa adaptação teve de ser vivenciada de forma urgente e emergente pelos recursos humanos (RH) das próprias estruturas.

O presente estudo visa compreender os desafios que os profissionais com cargo de direção técnica de Estruturas Residenciais enfrentam em contexto COVID-19, especificamente no que toca às suas funções de gestão de RH, sendo este o foco de investigação.

Pretendemos investigar as estratégias utilizadas pelas instituições para fazer face aos riscos da pandemia COVID-19, compreender quais as alterações sofridas relativas aos processos de RH em contexto COVID-19 e identificar as alterações necessárias na gestão de pessoas desde o início da pandemia COVID-19.

Em Portugal, existem Estruturas Residenciais direcionada a três áreas de intervenção: i) estruturas residenciais direcionadas a Idosos (Estruturas Residenciais para Pessoa Idosa); ii) Crianças e Jovens em situação de perigo (Acolhimento Residencial para Crianças e Jovens); iii) pessoas com deficiência (Lar Residencial).

Foram realizadas 15 entrevistas semiestruturadas, junto de Diretores Técnicos de 15 estruturas residenciais. Os entrevistados exercem as suas funções nos três tipos de Estruturas Residenciais identificadas do setor privado com e sem fins lucrativos.

A totalidade dos entrevistados refere que as suas funções integram a dimensão da gestão de RH, a par de outras funções como a de Gestão de Clientes e de Serviço.

Com a realização deste estudo, ficamos a conhecer vários desafios e dificuldades que os diretores técnicos das estruturas residências em estudo tiveram de ultrapassar, tais como, a elaboração das escalas de serviços, a criação das equipas em espelho com horários excessivos, a escassez de RH para trabalhar nas estruturas residenciais e fazer face às necessidades da instituição e dos utentes e por consequência a rotatividade de colaboradores.

Palavras chave: Recursos Humanos; Diretor Técnico, Estruturas Residenciais; COVID-19.

ABSTRACT

With the outbreak of the COVID-19 pandemic, the residential structures had to adapt to a new reality. This adaptation had to be urgently and emergently experienced by the human resources of the structures themselves.

The present study aims to understand the challenges faced by professionals holding the position of technical director of Residential Structures in a COVID-19 context, specifically regarding their human resource management functions, which is the focus of the research.

We intend to investigate the strategies used by institutions to deal with the risks of the COVID-19 pandemic, to understand what changes have occurred regarding human resource processes in the COVID-19 context and to identify the changes needed in people management since the beginning of the COVID-19 pandemic.

In Portugal there are Residential Structures aimed at three areas of intervention: i) residential structures aimed at the aged (Residential Structures for the Aged); ii) children and young people in danger (Residential Shelter for Children and Young People); iii) people with disabilities (Residential Home).

Fifteen semi-structured interviews were carried out with the Technical Directors of 15 residential structures. The respondents perform their functions in the three types of Residential Structures identified in the private for-profit and non-profit sector.

All respondents mentioned that their functions include the dimension of Human Resources management, along with other functions such as Client Management and Service Management.

This study allowed us to identify several challenges and difficulties that the technical directors of the residential structures under study had to overcome, such as the preparation of schedules of services, the creation of teams with excessive working hours, the lack of human resources to work in the residential structures and meet the needs of the institution and users, and, consequently, employee turnover.

Key-words: Human Resources; Technical Director, Residential Structures; COVID-19.

ÍNDICE GERAL

CAPÍTULO - INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	4
1.1 O IMPACTO DA CRISE DA PANDEMIA COVID-19 NOS RH.....	5
1.2 MEDIDAS GOVERNAMENTAIS PARA FAZER FACE AO DESEMPREGO EM CONTEXTO COVID-19	7
1.3 A IMPORTANCIA DOS COLABORADORES EM ESTRUTURAS RESIDENCIAIS	10
1.3.1 QUALIDADE DO EMPREGO EM TEMPO COVID-19	15
1.4 A PANDEMIA E OS PROFISSIONAIS COM CARGOS DE DIREÇÃO DE ESTRUTURAS RESIDENCIAIS	17
1.5 AS TRÊS DIMENSÕES DA FUNÇÃO DE DIREÇÃO TÉCNICA EM ESTRUTURAS RESIDENCIAIS	20
1.5.1 GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DOS RH	20
1.5.2 GESTÃO DE EQUIPAS DE TRABALHO	25
1.5.3 GESTÃO DOS SERVIÇOS	29
CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE ESTUDO	31
2.1 METODOLOGIA.....	32
2.1.1 CARATERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA DOS ENTREVISTADOS E DAS ORGANIZAÇÕES EM ESTUDO.....	35
CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO, DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	38
3.1 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	39
3.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	57
CAPÍTULO IV – CONCLUSÃO	66
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
APÊNDICES	79
APÊNDICE I – CONSENTIMENTO INFORMADO	80
APÊNDICE II – GUIÃO DA ENTREVISTA.....	83

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Número de Estruturas Residenciais em Portugal	34
--	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tipo de Estruturas Residenciais	35
Gráfico 2 - Número de Utentes na Estrutura Residencial	36
Gráfico 3 - Número de Colaboradores na Estrutura Residencial	37

LISTA DE ABREVIATURAS

COVID-19 - Coronavírus

DGS – Direção Geral de Saúde

ERPI – Estrutura Residencial Para Pessoa Idosa

GEP - Gabinete de Estratégia e Planeamento

GRH – Gestão de Recurso Humanos

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

MAREESS – Medida de Apoio ao Reforço de Emergência de Equipas Sociais de Saúde

MTSSS- Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social

OIT – Organização Internacional do Trabalho

RH – Recursos Humanos

CAPÍTULO - INTRODUÇÃO

A crise provocada pela coronavírus (COVID-19) afetou de uma forma sistemática a “mobilidade social, a gestão, o planeamento e as operações do Estado e das organizações com impactos importantes nos empregos e na sustentabilidade económica e social” (Castro, Oliveira, Morais e Gai, 2020, p.1069). A pandemia provocou igualmente efeitos significativos no mundo laboral, quer em termo de aumento do teletrabalho, quer de *lay-off*, quer ainda em termos de desemprego. Apesar de todas as medidas de proteção dos trabalhadores que foram aprovadas, o desemprego foi aumentando de forma sistemática, sobretudo nos trabalhadores precários (Silva et al., 2020).

Focamos a nossa análise nos profissionais que trabalham em estruturas residenciais em Portugal e que assumem, entre outras funções, as responsabilidades de gerir equipas de trabalho em estruturas residenciais. Em contexto COVID-19 as estruturas residências constituem-se como contextos de alto risco, pelo facto de os trabalhadores estarem sempre expostos a potenciais contaminações víricas. Com efeito, nestas organizações, a necessidade de mão-de-obra é constante, para atender aos utentes residentes, não podendo entrar em *lay-off* ou desempenhar as funções em regime de teletrabalho. Acresce que, na sua maioria, estas instituições não possuem recursos financeiros nem técnicos para minimizar esses riscos (Wachholz, Jacinto, Melo, Montecinos & Boas, 2020).

Em Portugal, existem Estruturas Residenciais direcionada a três áreas de intervenção: i) estruturas residenciais direcionadas a Idosos (Estruturas Residenciais para Pessoa Idosa); ii) Crianças e Jovens em situação de perigo (Acolhimento Residencial para Crianças e Jovens); iii) pessoas com deficiência (Lar Residencial).

O objetivo do presente estudo é compreender os desafios que os profissionais com cargo de direção técnica enfrentam em contexto COVID-19, especificamente no que toca às suas funções de gestão de RH, sendo este o foco de investigação.

O presente estudo inicia no enquadramento teórico, com uma breve explanação sobre o impacto da crise da pandemia COVID-19 nos RH, para passar à apresentação das medidas governamentais criadas para fazer face ao desemprego em contexto COVID-19. Num terceiro ponto refletimos acerca da importância dos colaboradores em estruturas residenciais em tempos de COVID-19, relacionando-a com o conceito de qualidade do emprego em tempo COVID-19. Finalizamos o capítulo com a temática da pandemia e os profissionais com cargos de direção de estruturas residenciais, sendo este o ponto mais

significativo da presente dissertação, visto focar-se no objeto de estudo ao relacionar os efeitos da pandemia COVID-19 com o exercício da função de direção técnica das estruturas residenciais.

No segundo capítulo é apresentada a metodologia, a caracterização dos entrevistados, as opções inerentes à recolha, e por fim, tratamento e análise de dados.

O terceiro capítulo consubstancia-se na apresentação e discussão dos resultados. Estes são apresentados, de acordo com as categorias de análise, que emergiram no decorrer da recolha de dados, seguida da sua análise interpretativa. Por fim encontramos a discussão dos resultados obtida face à literatura sobre o tema.

O quarto e último capítulo da presente dissertação, apresenta-se as considerações finais sobre o estudo, assim como, algumas limitações encontradas e reflexões para futuras investigações.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

No presente capítulo são apresentados os conceitos inerentes ao tema da presente dissertação, com base em diversos autores especialistas na temática. Assim, iniciamos com uma breve explanação sobre o impacto da crise da pandemia COVID-19 nos RH, para passar à apresentação das medidas governamentais criadas para fazer face ao desemprego em contexto COVID-19. Num terceiro ponto refletimos acerca da importância dos colaboradores em estruturas residenciais em tempos de COVID-19, relacionando-a com o conceito de qualidade do emprego em tempo COVID-19. Finalizamos o capítulo com a temática da pandemia e os profissionais com cargos de direção de estruturas residenciais, sendo este o ponto mais significativo da presente dissertação, visto focar-se no objeto de estudo ao relacionar os efeitos da pandemia COVID-19 com o exercício da função de direção técnica das estruturas residenciais. Neste ponto, apresentamos, três dimensões associadas ao exercício da função de direção técnica em estruturas residências: a gestão e desenvolvimento dos RH; a gestão da equipa de trabalho; a gestão do serviço.

1.10 IMPACTO DA CRISE DA PANDEMIA COVID-19 NOS RH

Atualmente existe um grande receio que Portugal enfrente a curto prazo a situação económica e social mais crítica dos últimos tempos (Caleiras & Carmo, 2020). A nível internacional tal previsão também é apontada com autores como Castro, et al. (2020) quando afirmam que a crise provocada pela COVID-19 afetou de uma forma sistemática a “mobilidade social, a gestão, o planeamento e as operações do Estado e das organizações com impactos importantes nos empregos e na sustentabilidade económica e social” (p.1069).

O desemprego em Portugal atingiu um dos momentos mais críticos na época da Troica, depois, ao longo dos anos ocorreu uma baixa significativa. Hoje corremos o risco novamente de o desemprego se tornar não um problema, mas sim, o problema (Caleiras & Carmo, 2020).

A pandemia da COVID-19 é caracterizada por duas dimensões, uma é humana e a outra é económica, esta respeita à economia do país e consequentemente é referente aos postos de trabalho, ou seja, trata-se aqui, nesta segunda dimensão em evitar que o desemprego aumente. Para Castro, et al., (2020, p. 1060) a pandemia foi um “choque de alta

intensidade na vida das populações e na capacidade das organizações em manterem as suas rotinas operacionais, metas, produtividade e expectativas”.

Segundo Silva (et al., 2020) o desemprego já se encontra a aumentar de forma acelerada, apesar de todas as medidas de proteção dos trabalhadores que foram aprovadas, nesta situação os que mais sofrem são os trabalhadores precários.

Através do registo do Ministério do Trabalho e da Solidariedade e Segurança Social (MTSSS) (2020, cit. por Silva, et al., 2020) a 13 de abril de 2020 encontravam-se registados no Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), 353. 119 desempregados, mais 32 mil pessoas em comparação com o mês de março. Em final de abril o desemprego aumentou cerca de 22.1% em termos homólogos (Mamede, Pereira & Simões, 2020).

Segundo os dados do Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP) em comparação à informação anterior, em abril de 2021 encontravam-se inscritos no Centro de Emprego 423.888 desempregados, representando assim um aumento de 8.0% face ao período homólogo. (Gabinete de Estratégias e Planeamento, 2021)

Através dos dados do IEFP no ano de 2020 foi possível perceber que o aumento do desemprego afetou mais os homens do que a mulheres, afetou mais os trabalhadores com idades inferiores a 25 anos, e afetou mais os profissionais com o ensino secundário e inferior do que aquelas com ensino superior. Os despedimentos coletivos duplicaram no mês de abril de 2020 em comparação com os meses anteriores (Mamede, Pereira & Simões, 2020).

Também segundo os dados do IEFP de 2021 relativo ao mês homólogo de 2020, ocorreu uma variação total, isto é, em abril de 2021 o aumento do desemprego afetou mais as mulheres do que os homens, afetou mais os adultos com idades igual ou superior aos 25 anos, e os profissionais com o ensino secundário (Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social & Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P., 2021).

Assim prevê-se que este ritmo acelerado do aumento de desempregados provoque um aumento nas desigualdades já existentes. Vários dos trabalhadores que “estão agora a cair nas malhas do desemprego não terão direito a receber uma prestação de desemprego ou receberão um montante bastante reduzido. O seu rendimento e o das suas famílias irá

decair fortemente e, por essa via, as desigualdades tenderão a aumentar” (Silva, et al., 2020, p. 12).

Esta questão encontra-se a afetar na sua maioria os trabalhadores precários, mas com a continuação deste “período de suspensão da atividade económica, é expectável que possa afetar todo o tipo de empregados, independentemente da sua atual situação contratual” (Caleiras & Carmo, 2020, p.2).

A atual pandemia tem ainda consequências imprevisíveis visto ainda não se saber durante quanto tempo serão adotadas as medidas extraordinárias já existentes, nem se serão adotadas mais medidas ou até mesmo se vai ser necessário substituir as medidas atuais (Silva, et al., 2020). No que respeita aos efeitos desta situação nos contextos profissionais, a título exemplificativo, a ordem dos psicólogos já se pronunciou no documento de apoio à prática “Gestão de Recursos Humanos em Tempos de Pandemia” referindo que as organizações são obrigadas a enfrentarem um dos desafios mais exigente até à data, desafios como a criação de estratégia de adaptação, redução ou suspensão temporária da atividade, ajustando-se à nova realidade, mas sem abandonar os seus funcionários (Ordem dos Psicólogos, 2020).

Segundo os autores Mamede, Pereira e Simões (2020) mais de 100.000 empresas candidatarão-se ao regime de *Lay-off* temporário simplificado, enquanto medida que possibilita às entidades empregadoras suspenderem temporariamente os contratos de trabalho. Contudo, esta medida é regida por um corte de um terço no ordenado, o que implica uma perda de rendimento de muitos trabalhadores.

Truell (2020) reforça a dimensão humana da crise, referindo que devido a estas mudanças existirão consequências, por um lado económicas a longo prazo e consequentemente, por outro lado, na qualidade de vida e no bem-estar da maioria da população mundial.

1.2 MEDIDAS GOVERNAMENTAIS PARA FAZER FACE AO DESEMPREGO EM CONTEXTO COVID-19

Em Portugal o agravamento das desigualdades de rendimento foi essencialmente provocado pelo aumento acentuado do desemprego, principalmente o desemprego desprotegido. Tal situação só não é, até agora, superior devido às “medidas extraordinárias aprovadas pelo governo vocacionadas para a manutenção do nível de

emprego e para o alargamento da proteção social, mas também aos apoios financeiros, contributivos e fiscais às empresas” (Carmo, Tavares & Cândido, 2020, p. 171).

Os autores Wang, Ng e Brook (2020, cit. por Castro, et al., 2020) defendem que as decisões governamentais necessitam ter em consideração as questões culturais e populacionais de forma a adaptar as estratégias para uma atuação eficaz. Quarentena, isolamento social e restrição à movimentação das pessoas foram algumas medidas tomadas pelo governo português, o autor Castro, et al, (2020) refere que foram adotadas por diferentes países e revelaram-se como as melhores estratégias de combate à proliferação da doença.

Os autores Filho e Algranti (2020) referem que a Organização Internacional do Trabalho (OIT) defende que as políticas nacionais devem-se guiar pelas convenções e regulamentos de forma a assegurar os direitos dos trabalhadores, evitar discriminações, assegurar a preocupação de riscos e condições de segurança no trabalho, não esquecendo a saúde mental dos colaboradores.

Uma das medidas adotadas pelo governo para amenizar o crescimento do desemprego traduz-se no apoio público ao pagamento de ordenados a colaboradores de entidades empregadoras que entrem no modelo *lay-off*, isto é, que “reduzam temporariamente os períodos normais de trabalho ou suspendam os contratos de trabalho.” (Silva, et al., 2020, p.12). Trata-se de utilizar o *lay-off*, previsto no código do trabalho, e transformá-la numa medida excecional e temporária de proteção de postos de trabalho, possibilitando às organizações reduzir temporariamente o horário normal de trabalho e até mesmo suspender os contratos de trabalho (Caleiras & Carmo, 2020).

Segundo o MTSSS (2020, cit. por Silva et al., 2020) a 14 de abril de 2020 aproximadamente 940 mil trabalhadores estavam abrangidos pelo regime de *lay-off* simplificado, nesta altura ocorreu um aumento de 866 mil trabalhadores em comparação com o final de março de 2020. Calcula-se que 1/3 dos colaboradores por conta de outrem do setor privado, incluindo as entidades sem fins lucrativos estejam abrangidas pelo regime de *lay-off*.

A obrigação do confinamento social, o encerramento de um conjunto de atividades económicas e a suspensão das entidades empregadoras que a nível financeiro são apoiadas pelo Estado está a refletir-se no nosso país na aplicação do regime de *lay-off* por parte das organizações (Silva, et al., 2020). As entidades empregadoras que optaram por colocar os

seus colaboradores em regime de *lay-off* simplificado encontram-se distribuídas pelos setores da atividade económica de uma forma muito equilibrada, contudo alguns setores, tais como, o setor do alojamento, restauração, comércio, artes e educação, necessitaram de maiores medidas de confinamento social (Silva, et al., 2020).

Relacionada com a medida de *Lay-off* existe ainda a “Isenção do Pagamento de Contribuições associada ao *Lay-off*”, se caracteriza pela isenção temporária do pagamento de contribuições para a Segurança Social, a cargo da entidade empregadora e/ou Trabalhadores independentes, sendo uma medida direcionadas a empregadores que tenham aderido ao apoio à manutenção de trabalho em situação de crise empresarial (Segurança Social Direta, 2020).

Para além do *lay-off*, são várias as medidas adotadas pelo Governo português para apoiar a atividade económica. Passamos a apresentar algumas dessas medidas a título ilustrativo.

Uma das medidas tomadas pelo governo português é referente ao “Apoio Extraordinário aos Membros de Órgãos Estatutários”, sendo um apoio dirigido aos gerentes e sócio-gerente de micro e pequenas empresas, aos empresários particulares, órgãos estatutários de fundações, associações ou cooperativas (Segurança Social Direta, 2020).

Uma outra medida é o “Apoio Extraordinário à Retoma Progressiva de Atividade” referente à possibilidade de a entidade patronal poder reduzir temporariamente o “período normal de trabalho de todos ou alguns dos seus trabalhadores, podendo aplicar essa redução e respetiva remuneração durante um mês, com prorrogação mensal até ao máximo de cinco meses” (Segurança Social Direta, 2020). A presente medida direciona-se às entidades patronais de natureza privada, abrangendo o setor social, que de alguma forma tenha sido afetada pela pandemia COVID-19 e que por esse motivo estejam numa situação de crise empresarial (quebra de faturação igual ou superior a 25%) (Segurança Social Direta, 2020).

O “Incentivo Extraordinário à Normalização da Atividade Empresarial” é mais uma medida de apoio à empregabilidade adotada por Portugal, caracteriza-se pelas entidades empregadoras receberem um incentivo financeiro, com o objetivo de apoiar a normalização da atividade empresarial, ou seja, após a utilização do “*Lay-off* simplificado” ou plano extraordinário de formação ter chegado ao fim (Segurança Social, 2020).

Uma outra medida criada juntamente com o Instituto de Emprego e Formação Profissional é relativa aos Medida de Apoio ao Reforço de Emergência de Equipas Sociais de Saúde (MAREESS), sendo esta uma medida excecional e temporária. Esta medida caracteriza-se como sendo um apoio à “realização de trabalho socialmente necessário, para assegurar a capacidade de resposta das instituições públicas e do setor solidário com atividade na área social e da saúde, durante a pandemia da doença COVID-19”. (Apoio ao Reforço de Emergência de Equipamentos Sociais e de Saúde, 2020)

1.3 A IMPORTANCIA DOS COLABORADORES EM ESTRUTURAS RESIDENCIAIS

Em Portugal existem Estruturas Residenciais direcionadas a três áreas de intervenção e respetivo público-alvo: i) idosos - Estruturas Residenciais para Pessoa Idosa; ii) crianças e jovens em situação de perigo - Acolhimento Residencial para Crianças e Jovens; iii) pessoas com deficiência - Lar Residencial. Todas estas respostas sociais têm em comum o facto de estarem em funcionamento 24h e serem constituídas por um quadro de pessoal definido pela Segurança Social, onde se encontra estipulado as normas que regulamentam o número de RH que devem constar nos quadros de RH (Segurança Social Direta, 2020).

Segundo a Portaria nº 67/2012 de 21 de Março caracteriza-se como estrutura residencial para pessoa idosa (ERPI), o “estabelecimento para alojamento coletivo, de utilização temporária ou permanente, em que sejam desenvolvidas atividades de apoio social e prestados cuidados de enfermagem” (p.1324) Os principais objetivos são assegurar serviços permanente e adequados à pessoas idosas; proporcionar e estimular um envelhecimento ativo; criar condições que permita proteger e estimular as relações familiares (Portaria nº 67/2012, Artigo nº 1). A nível de RH uma estrutura residencial para pessoas idosa deve ser constituída por

“um diretor técnico, um(a) animador(a) sociocultural ou educador(a) social ou técnico de geriatria, a tempo parcial por cada 40 residentes; um(a) enfermeiro(a), por cada 40 residentes a tempo inteiro; um(a) ajudante de ação direta, por cada 8 residentes; um(a) ajudante de ação direta por cada 20 residentes, com vista ao reforço no período noturno; um(a) encarregado(a) de serviços domésticos em estabelecimentos com capacidade igual ou superior a 40 residentes; um(a) cozinheiro(a) por estabelecimento; um(a) ajudante de cozinheiro(a) por cada 20 residentes; um(a) empregado(a) auxiliar por cada 20 residentes. Sempre que a estrutura residencial acolha idosos em situação de grande dependência, os rácios de pessoal de enfermagem, ajudante de ação direta e auxiliar são os seguintes: um(a) enfermeiro(a), para cada 20 residentes; um(a) ajudante de ação direta, por cada 5 residentes; um(a) empregado(a) auxiliar por cada 15 residentes” (Portaria nº 67/2012, p. 1325, Artigo nº 12).

O Lar de Infância e Juventude consiste no acolhimento residencial colocando a criança ou jovem aos cuidados de uma instituição que possua instalações, equipamentos e RH permanentes, corretamente qualificados e que assegurem os cuidados adequados às necessidades e bem-estar. Esta reposta tem como objetivos a satisfação das necessidades físicas, psíquicas, económicas, educacionais e sociais das crianças e jovens; criação de laços afetivos, seguros e estáveis; minimização dos danos emocionais; obtenção de competências com vista a sua valorização pessoal, social, escolar e profissional (Decreto-Lei nº 164/2019).

A nível de RH um Lar de Infância e Juventude deve ser constituído por uma equipa técnica, esta deve ser pluridisciplinar, agregando as áreas de psicologia, serviço social e educação. A equipa técnica deve ter parcerias com pessoas com formação na área de medicina, direito, enfermagem e da organização de tempos livres (Lei nº 147/99).

Relativamente às estruturas residenciais para pessoas com deficiência o Despacho Normativo nº 28/2006 define Lar Residencial como um equipamento que acolhe pessoas com deficiência que temporariamente ou permanente estão impossibilitadas de habitar no seio familiar. Caracterizam-se como objetivos das estruturas residenciais

“Disponibilizar alojamento e apoio residencial permanente ou temporário; b) Promover condições de vida e de ocupação que contribuam para o bem-estar e qualidade de vida adequadas às necessidades específicas dos seus destinatários; c) Promover estratégias de reforço da auto-estima e da valorização e de autonomia pessoal e social; d) Assegurar condições de estabilidade aos destinatários, reforçando a sua capacidade autónoma para a organização das atividades da vida diária” (Despacho Normativo, nº28/2006, p.3217).

A nível de RH uma estrutura residencial para pessoa com deficiência deverá ser constituído por um número de colaboradores em consonância com o número de utilizadores existente na instituição, desta forma, é necessário um técnico com formação superior no domínio das ciências sociais e humanas, a tempo inteiro ou parcial, conforme acumule ou não funções de diretor técnico; um ajudante de ação direta por cada dois utilizadores; um trabalhador auxiliar de serviços gerais por cada seis utilizadores; um cozinheiro e ajudante de cozinheiro adequado ao número dos utilizadores do lar (Despacho Normativo, nº28/2006).

Algumas profissões que são essenciais para o bom funcionamento destas respostas sociais são, Assistente Sociais, Educadores Sociais, Psicólogos, Animadores Socioculturais, Enfermeiro, Cuidadores formais (Auxiliares de ação Direta, Auxiliares de Educação), auxiliar de lar, equipa da cozinha, entre muitos outros, não esquecendo o Diretor Técnico

da instituição que desempenha um papel fulcral (Portaria n.67/2012; Despacho Normativo nº 28/2006).

Cada profissional tem o seu papel, e cada função adapta-se ao contexto em que esta inserido. Passamos a descrever as responsabilidades centrais das seguintes principais categorias profissionais que exercem funções em estruturas residenciais: assistente social, animador socio cultural, educador social, psicólogo, enfermeiro, cuidador formal e diretor técnico. Com efeito, são estes os RH de uma estrutura residencial, e são estes que desempenham um papel importante para o funcionamento de uma instituição, mas também no estabelecimento de laços emocionais muitas vezes desenvolvidos através dos cuidados prestados (Cassidy, 1999 & Sroufe, 2000, cit. por Mota, Costa & Matos, 2018). Os colaboradores das estruturas residenciais assumem um papel de contacto direto com o utente, tendo uma maior facilidade de desenvolver ligações afetivas positivas, o que permite desenvolver o afeto, estabilidade, confiança e equilíbrio (Luke & Coyne, 2008, cit. por Mota, Costa & Matos, 2018).

O Assistente Social caracteriza-se pelas suas funções serem transversais às várias áreas de intervenção existentes, o seu papel é adaptado aos sistemas de proteção social e à equipa multidisciplinar onde esta inserido e a rede social com que articula (Pedra, Correia & Rato, 2019).

O Animador Sociocultural é caracterizado por incentivar e estimular a população a participar e a serem agentes do seu próprio desenvolvimento, elabora, executa e avalia planos de intervenção nas instituições, utilizando recurso culturais, sociais, educativos e lúdicos (APDASC, 2019).

O Educador Social tem como sua função agir para a inclusão social, incentivar a autonomia e o bem-estar social, através do desenvolvimento dos projetos de vida da população com quem trabalha, identificando necessidades formativas dependendo do contexto onde esta inserido, visando sempre melhorar as condições de vida da população (Santos, Paula, Rocha & Contreras, 2017).

O psicólogo tem também um papel relevantes numa estrutura residencial, este integra a equipa multidisciplinar, recolhendo informações relevantes sobre a população, promover um ambiente facilitador na fase da receção dos utentes, dar apoio psicológico e aconselhamento, entre várias outras funções (Gomes, 2016).

Segundo Aleixo, Escoval, Fonte e Fonseca (2011, cit. por Machado, 2015) o enfermeiro tem o papel de contribuir para a melhoria da qualidade dos cuidados prestados. A existência destes profissionais apresenta um “impacto direto na diminuição do recurso aos serviços de saúde (episódios de urgência e dias de internamento), na diminuição das quedas, no controlo da dor, na prevalência das úlceras por pressão e no aumento da funcionalidade” (Aleixo, et. al, 2011, cit. por Machado, 2015, p.49).

Os cuidadores formais fazem parte dos quadros de RH de uma instituição, ou seja, eles são integrados num grupo profissional designado por “equipa multidisciplinar” (Pereira & Marques, 2014). Desta forma, um dos RH mais relevantes em todas as estruturas residenciais é o cuidador formal, independentemente da área em que este exerce a sua profissão o cuidador formal é segundo Sequeira (2010) um profissional que tem o papel de auxiliar nas atividades de vida diária (alimentação e higiene), administrar medicamentos por via oral, auxiliar na deambulação e mobilidade, proporcionar conforto físico e psíquico, identificar sinais de risco e prestar socorro.

Focaremos agora a nossa atenção no objeto estudo específico desta dissertação, a função de Direção Técnica de uma estrutura residencial. Trata-se de uma função certificada por um técnico com formação superior na área social, é seu papel “programar atividades e a coordenação e supervisão de todo o pessoal, atendendo à necessidade de estabelecer o modelo de gestão técnica adequada ao bom funcionamento do estabelecimento” (Portaria n.67/2012).

Em contexto COVID-19 as estruturas residências são de alto risco para desfechos menos positivos, muitas vezes derivadas à movimentação de colaboradores entre instalações, a maiores taxas de absentismo por parte destes devido à contaminação e ao facto de as instituições, na sua maioria, apresentarem situações de escassez de recursos financeiros e técnicos (Wachholz, Jacinto, Melo, Montecinos & Boas, 2020).

Freitas (2020a) menciona que no caso de algum colaborador apresentar algum sintoma compatível com a COVID-19 foi aconselhado o afastamento imediato da estrutura residencial de forma a reduzir o risco de contaminação à população da instituição. Para que este profissional possa retornar ao seu local de trabalho e à sua profissão ele necessita de realizar um período de isolamento de 10 dias após o início de sintomas, apresentar ausência de sintomas COVID-19, e um teste laboratorial à COVID-19 com resultado negativo (Freitas, 2020b).

É ainda referido que as estruturas residências devem ter um plano de contingência onde esteja definido “como proceder à substituição dos trabalhadores que forem casos suspeitos/confirmados, de forma a continuar a satisfazer as necessidades dos utilizadores, sem interrupção” (Freitas, 2020a, p.4).

Nesta situação os trabalhadores que testarem positivo à COVID-19 vão estar ausentes do seu local de trabalho e alguns poderão necessitar de um novo período de reabilitação, contudo, não são só estes os funcionários que se poderão ausentar, mas igualmente, aqueles que poderão necessitar de cuidar dos seus familiares (Cockburn, 2020).

O autor Cockburn (2020) refere que a pressão na realização de uma atividade que seja contínua poderá aumentar quando ocorre uma ausência de um número substancial de colaboradores, mesmo que esta ausência seja temporária.

De forma a auxiliar as estruturas residenciais para pessoa idosa (ERPI) o governo lançou a campanha “Cuidadetodos” com o objetivo de atrair voluntários de forma a reforçar os RH dos lares, suprimindo as necessidades dos idosos (Penela, 2020). O reforço dos RH nesta área tem como objetivo substituir os RH que se encontrem a cumprir o período de quarentena, por terem estado em contacto com uma pessoa que testou positivo; ou por eles próprios terem testado positivo ao COVID-19, ou então para substituir colaboradores exaustos e a necessitar de um período de descanso (Penela, 2020).

Durante todo o período de pandemia, as ERPI foram alvo de muita atenção mediática. A título ilustrativo, referimos uma notícia da Agência Lusa (2020) que menciona Autarcas de Baixo Alentejo solicitarão ao Governo a criação de equipas de reforço de RH maiores que atuem por mais tempo, substituindo os colaboradores das ERPI que estejam infetados com COVID-19. A preocupação é não permitir que as instituições fiquem desprotegidas em termos de RH em situações de surtos. O jornalista Jorge Rosa da Agência Lusa menciona que os municípios de Ourique e Beja necessitaram de contratar, a empresas prestadoras de serviços, equipas de ajudantes de lar, com o intuito de substituir colaboradores que cumpram o período de quarentena por estarem infetado, ação que envolveu custos elevados.

As pessoas que residem em Lares encontram-se por norma numa situação de saúde mais frágil a ameaças epidemiológicas, e esta fragilidade aumenta, visto que os Lares são estruturas residenciais coletivas em ambiente fechado (Carmo, Tavares & Cândido, 2020). Por este motivo é essencial a adoção de medidas preventivas tais como

“monitorização de sintomas e a testagem periódica de todos os residentes e funcionários, e medidas de contenção, como a identificação de cadeias de transmissão perante casos confirmados e meios para garantir o isolamento e o tratamento dos casos confirmados que não requeiram hospitalização” (World Health Organization, 2020b, cit. por Carmo, Tavares & Cândido, 2020, pp.164,165).

O autor Dionisio (2020) faz menção a um inquérito realizado pela Expense Reduction Analyts Healthcare Solutions, cujos resultados apontam para uma realidade trágica que atingiu as instituições públicas e privadas, devido a um conjunto de fatores como a escassez de recursos e a desorganização do apoio das autoridades. Uma das grandes preocupações está relacionada com os cuidadores, especificamente na dificuldade em encontrar medidas de controlo da entrada e saída dos colaboradores. Desta forma, é necessário centrar o foco na vertente humana, e fazer um “esquema de rotação entre três equipas – uma que está no lar a cuidar dos utentes, outra que acabou de completar o seu turno e faz a sua vida normalmente e outra que entra em quarentena antes de tomar o lugar da que está no ativo” (Dionisio, 2020, p.1) sendo esta a perspetiva mais eficiente para devolver o bem-estar e segurança às instituições, contudo, esta solução acarreta elevados custos principalmente com o reforço do pessoal (Dionisio, 2020).

1.3.1 QUALIDADE DO EMPREGO EM TEMPO COVID-19

Alguns sinónimos utilizados para fundamentar a qualidade do emprego são termos como condições de trabalho ou ambiente de trabalho, sendo que este último conceito apresenta uma definição que engloba aspetos que influenciam a vida e o trabalho, as dimensões organizacionais e culturais (Gil, 2020).

O autor Wiskou et al. (2010) apresenta um modelo que relaciona o ambiente de trabalho e a qualidade dos serviços prestados. Assim, as características do ambiente trabalho influenciam e são influenciadas pela dinâmica organizacional, ou seja, pela satisfação organizacional, equilíbrio família-trabalho, desenvolvimento pessoal, estas dimensões provocam consequências na qualidade dos serviços prestados, através de erros, desgaste e rotatividade. Um ambiente de trabalho positivo provoca efeitos como a entrada de colaboradores, (recrutamento) a permanência destes no local de trabalho (retenção) e contribui um bom desempenho, bons conhecimentos, competências e recursos (Wiskou et al.,2010).

Bustilo et al. (cit. por Wiskou et al. 2010) apresenta uma diferença entre qualidade do emprego e qualidade de trabalho, assim sendo, para o autor qualidade do emprego está relacionado com o salário, contrato, horas de trabalho, desenvolvimento profissional,

enquanto que qualidade do trabalho se relaciona com a autonomia de trabalho, organização de trabalho, higiene e segurança no trabalho.

Atualmente as instituições têm consciência da importância que as pessoas têm dentro de uma organização, e que apesar de necessitarem de gerir os seus RH, é importante não esquecerem que estes são seres humanos, que necessitam de ter qualidade de vida e que têm outros vínculos e objetivos fora do local de trabalho (Lacombe, 2020).

A COVID-19 provocou alterações severas nas rotinas de trabalho e no comportamento das instituições, o que obrigou a um levantamento das reais necessidades de manutenção de processos e estruturas (Castro, et al., 2020).

Os autores Filho e Algranti (2020) referem que após o fecho da economia, ocorreu o processo de retomada de atividade, tendo sido necessário muita organização e cuidados, sobretudo nos locais de trabalho. Em determinados contextos de trabalho com muitos trabalhadores em proximidade ou em contacto com o público, a probabilidade de transmissão é de alto risco, sendo, por esse motivo essencial a utilização de trabalho remoto sempre que possível e o isolamento de pessoas pertencentes a grupo de risco (Filho & Algranti, 2020). Nesta fase os colaboradores também têm um papel essencial, visto que, estes são os que estão na linha da frente e podem identificar “acertos e/ou falhas nas medidas de prevenção e propor medidas corretivas” (p.2) desta forma, devem participar de forma ativa na elaboração e implementação de medidas de retorno á atividade laboral (Filho & Algranti, 2020).

Numa publicação de apoio à pratica, a Ordem dos Psicólogos (2020) elaborou recomendações para gerir os RH de uma instituição, tais como: i) acompanhar de uma forma mais próxima os colaboradores, procurando tranquiliza-los em relação aos sentimentos de ansiedade e medo relativos à pandemia COVID-19 e à situação laboral; ii) os líderes deverão demonstrar compreensão e preocupação com os bem-estar dos colaboradores, de forma a que estes entendam que são valorizados e fundamentais para a instituição; iii) transmitir segurança e motivação, dando a conhecer aos colaboradores a sua importância e contributo para ajudar a instituição a ultrapassar o tempo de pandemia (Ordem dos Psicólogos, 2020).

1.4 A PANDEMIA E OS PROFISSIONAIS COM CARGOS DE DIREÇÃO DE ESTRUTURAS RESIDENCIAIS

Este ponto foca-se no objeto de estudo específico da presente dissertação, ao relacionar os efeitos da pandemia COVID-19 com o exercício da função de direção técnica nos três tipos de estruturas residências identificadas: ERPI, Lar Residencial para Pessoa com Deficiência, e Lar de Infância e Juventude.

Conforme analisado nos pontos anteriores, a pandemia COVID-19 está a criar desafios de grande magnitude. Ao analisarmos as consequências sociais e económicas tomamos consciência que vivemos numa época de grande complexidade e por essa razão as leituras lineares sobre o que vivemos e o que vamos viver são irrealizáveis (Oliveira, 2020).

A realidade que vivemos nos dias de hoje tem e terá impactos negativos nas nossas vidas, em especial na vida dos mais vulneráveis, tanto a nível social como a nível de saúde (Santo, Alexandre & Borges, 2020).

É, por isso, considerado fundamental que as respostas às necessidades emergentes ocorram num reforço dos cuidados sociais durante a pandemia COVID-19, de forma a diminuir os seus efeitos colaterais. Os vários profissionais da área social, encontram-se focados nos efeitos e impactos da COVID-19 e simultaneamente no bem-estar das pessoas (Santo, Alexandre & Borges, 2020).

No presente ponto é importante enquadrar a função de um diretor técnico, assim sendo iniciamos com um enquadramento aos conceitos de profissão e função.

Uma organização caracteriza-se por um grupo de pessoas que trabalham em conjunto para alcançarem os mesmos objetivos, ou seja, um grupo de pessoas que se regem segundo os padrões comportamentais pré-estabelecidos. Podemos classificar as funções como esses padrões comportamentais (Cunha, et al., 2015).

Uma profissão surge quando por uma necessidade da sociedade um determinado número de pessoas inicia o exercício de uma atividade específica alicerçada a uma formação especializada (Rodrigues, 2002).

Para Rodrigues (2002) a emergência de uma profissão requer especialização de serviços, que possibilite responder à necessidade de uma população, a conceção de associações profissionais diferencie pessoas qualificadas e não qualificadas, e crie códigos de conduta

e ética para as pessoas qualificadas, e por fim, e criação de uma formação específica que possibilite a aquisição de uma cultura profissional.

Já o conceito de análise de função caracteriza-se em avaliar o colaborador ao exercer as suas funções e assim operacionalizar fatores de compensação, na formação e desenvolvimento dos trabalhadores, recrutamento e seleção, avaliação do perfil e requisitos necessários para a função, e a avaliação de desempenho, verificável a partir dos comportamento e atitudes desejáveis para a organização (Pires, 2018).

Para Ghorpade e Atchison (1980, cit. por Pires, 2018) é possível caracterizar a análise de funções como uma

“atividade organizacional contínua que devia ser levada a cabo com um determinado propósito, desempenhada por profissionais com vista a compreender, sintetizar e disseminar informação acerca do trabalho e que pode ser usada em decisões relacionadas com o planeamento e *design* organizacional, gestão de recursos humanos e outras funções de gestão.” (p.7)

Todas as estruturas residências necessitam, segundo a Portaria nº67/2012 de integrar no seu quadro de pessoal um Diretor Técnico. Trata-se de uma função que é “assegurada por um técnico com formação superior em ciências sociais e do comportamento, saúde ou serviços sociais” (Portaria nº 67/2012, p. 1326, artigo nº 11). É da competência deste profissional dirigir a instituição, tendo a responsabilidade de planear e calendarizar as atividades, coordenar e supervisionar todos os colaboradores, tendo sempre em atenção as necessidades da instituição o modelo de gestão técnica adequada ao funcionamento do estabelecimento, e principalmente: “promover reuniões técnicas com o pessoal; promover reuniões com os residentes, nomeadamente para a preparação das atividades a desenvolver; planificar e coordenar as atividades sociais, culturais e ocupacionais dos idosos” (Portaria nº 67/2012, p. 1326).

Ainda segundo a portaria nº67/2012, as funções de um profissional que tenha o cargo de Diretor Técnico podem ser executadas a 50% no caso a capacidade da estrutura residencial ser inferior a 30 residentes, caso a estrutura residencial tenha menos de 15 utentes é possível que o Diretor Técnico tenha apenas um horário semanal variável, com um mínimo de 3 horas diárias na instituição.

O autor Soares (2012) refere que um diretor técnico tem a responsabilidade de integrar diferentes perspetivas e projetos, de forma a garantir a coerência à instituição, a este profissional compete certificar a implementação do projeto institucional, sendo este

projeto construído e executado pela direção da instituição juntamente com os diferentes setores e intervenientes profissionais.

O diretor técnico na sua vertente de gestor, tem duas grandes responsabilidades, a primeira de supervisionar todas as áreas funcionais de instituição e a segunda de supervisionar a regulação dos profissionais que nela trabalham. A primeira diz respeito à gestão de recursos, bem como aos gastos a eles correspondentes negociados com a Direção da instituição, e a segunda diz respeito à contratação e avaliação dos RH, regulação dos diferentes setores da instituição e a possibilitar e estimular os profissionais a realizarem um percurso de formação institucional especializada (Soares, 2012).

Ao diretor técnico é solicitada competência de liderança, competência esta que lhe permita motivar a sua equipa de trabalho, atribuindo-lhes objetivos, incentivação e orientação para o alcance de metas. Sendo assim, é função do diretor técnico dar feedback, orientar, treinar e aconselhar de forma individual ou em grupo os seus colaboradores (Soares, 2012).

Segundo o Plano de Execução Casa de Acolhimento (2020), documento desenvolvido pela entidade da Segurança Social com o surgimento da pandemia COVID-19 as funções de um diretor técnico acumularam-se como novas funções direcionadas à prevenção da COVID-19; funções como a criação e atualização do plano de contingência da instituição, manter comunicação ativa com entidades locais (saúde pública, segurança social, câmara municipal de proteção civil, centros de saúde, etc.) garantindo os apoios, orientações e recursos que estas entidades possam disponibilizar; comunicar à Autoridade de Saúde Local todo e qualquer caso considerado suspeito (Plano de Execução Casa de Acolhimento, 2020).

Os responsáveis pela instituição têm um papel essencial na dimensão da gestão dos RH sendo responsáveis pelo recrutamento de diferentes equipas de colaboradores com o objetivo de assegurar o bom funcionamento da instituição e substituir os colaboradores que necessitem de ficar em isolamento devido à pandemia; criar um plano de formação, treinamento e proteção dos colaboradores; assegurar que todos na instituição (colaboradores e utentes) cumprem as orientações da Direção Geral da Saúde (DGS); avaliar os sinais de desgaste e cansaço, por turno exaustivos e intensos; diariamente deve ser avaliado o número de cuidadores em função (Segurança Social, 2020).

É ainda função do diretor técnico informar a Segurança Social nas situações em que não seja possível assegurar o número necessário de colaboradores na instituição, fazendo assim um estudo da necessidade de reforço extraordinário, expondo o quadro de RH necessários, no recrutamento e seleção de RH devem ser aplicados critério que assegurem o dia-a-dia da casa, critérios como o perfil correto para a função a desempenhar, habilitações académicas, formação e experiência (Segurança Social, 2020).

Em suma, é essencial realizar um trabalho em equipa onde prevaleça a articulação entre o diretor técnico, a Direção e os cuidadores, de forma a ser criado canais de comunicação aberto e momentos de partilha de forma a encontrar as melhores estratégias e soluções (Segurança Social, 2020).

1.5 AS TRÊS DIMENSÕES DA FUNÇÃO DE DIREÇÃO TÉCNICA EM ESTRUTURAS RESIDENCIAIS

Existem três grandes áreas de responsabilidades dos profissionais que assumem a direção técnica e conseqüentemente a responsabilidade de gerir pessoas, a saber: a gestão e desenvolvimento dos RH; a gestão da equipa de trabalho; a gestão dos serviços.

1.5.1 GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DOS RH

A Gestão e Desenvolvimento de RH é caracterizada como o conjunto das atividades para uma gestão eficiente dos trabalhadores (Boselie, Dietz, Boon, 2005, cit. por Jabbour, Freitas, Teixeira & Jabbour, 2012). Para Fischer (2002, cit. por Jabbour, et al., 2012) a gestão de pessoas é a forma como uma instituição organiza, gere e orienta o comportamento dos colaboradores. Assim Milkovich e Boudrau (2006, cit. por Jabbour, et al., 2012) caracterizam-na como um conjunto de decisões que constituem as relações de trabalho e tem influência no alcance dos objetivos por parte da instituição e colaboradores.

A área de RH reúne informações de âmbito pessoal, profissional e disciplinar de todos os colaboradores, sendo um aliado importantes dos gestores na gestão interna das pessoas que trabalham na instituição (Fidelis & Banov, 2006).

As capacidades da área de RH em saber ouvir, saber alcançar informações relevantes, ser organizada, saber liderar e trabalhar em equipa, e ter conhecimento técnico da área em que atuam tornam-a numa área de criação, desenvolvimento e gestão de pessoas (Fidelis & Banov, 2006).

Segundo Lecombe (2020, p.11) “selecionar, formar integrar e aperfeiçoar um grupo de pessoas para trabalhar em uma empresa como uma verdadeira equipe, com objetivos definidos, fazendo com que cada membro conheça o seu papel, coopere com os demais e vista a camisa” com o objetivo de alcançar resultados é a responsabilidade mais difícil e relevante dos profissionais que assumem a área dos RH.

Os responsáveis pelos processos de RH têm obrigação de repartir tarefas, planejar e inspecionar os resultados; motivar e avaliar os funcionários, dar feedback acerca do desempenho dos colaboradores, decidir e avaliar processos de recrutamento, promoções e despedimentos, é também responsável pela formação dos colaboradores (Lacombe, 2020).

Desta forma existem diversos processos que integram a área da gestão e desenvolvimento de RH, tais como o processo de recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, carreira, desvinculação, todos estes processos constituem elementos relevantes para a temática a estudar.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Segundo Lecombe (2020) recrutamento caracteriza-se por um “conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais.” Ou seja, todo o recrutamento inicia-se com uma necessidade da instituição em contratar novos profissionais (Marras, 2016). Para os autores o processo de recrutamento tem como base a necessidade de recrutar um novo colaborador, que apresente um perfil específico de competências em função das necessidades da organização (Martinho, Lousã, Soares & Meirinhos, 2017).

É importante o profissional de RH ter conhecimento de qual o perfil desejado para a vaga em oferta, para assim poder recrutar o candidato com as características pessoais e profissionais adequadas para a organização. A descrição das funções que o candidato irá realizar, tem como objetivo proporcionar informações que simplifiquem o processo de

recrutamento, seleção e a sua colocação nas funções adequadas. Em todo este processo é essencial conhecer a cultura da instituição, os valores, ética e prioridades que regem a organização (Lacombe, 2020).

No processo de recrutamento de pessoal é importantes que a entidade empregadora refira o motivo pelo qual está a recrutar, que poderá ser para aumentar o quadro de pessoal ou para substituição, também é relevante que indique o cargo que esta disponível, o horário de trabalho, o salário previsto e a data de emissão (Lacombe, 2020).

Alguns dos métodos mais utilizado pelas organizações para realizar o processo de recrutamento são os trabalhadores internos, Banco de dados internos, Indicações; Cartazes; Entidades; Escola, Universidades, Cursos; Consultorias; Agência de emprego, uso de Redes Sociais (Facebook, Twitter e LinkedIn) (Marras, 2016 & Lecombe, 2020).

O processo de recrutamento pode dividir-se em dois tipos: recrutamento interno e recrutamento externo. O recrutamento interno caracteriza-se por privilegiar os próprios recursos da organização, ou seja, o anúncio da vaga é exposto dentro da instituição (cartazes, quadros de aviso, etc.) e os colaboradores interessados na vaga dirigem-se ao setor de recrutamento para candidatarem-se à função. O recrutamento externo caracteriza-se em recrutar pessoas do mercado de trabalho, em que o objetivo é dar resposta a uma, necessidade da organização (Marras, 2016).

As autoras Meirinhos e Rodrigues (2014) referem que é importante que uma contratação assente na flexibilidade laboral e numa adequação de sistemas que acompanhem o ciclo de vida dos colaboradores, assim a gestão de RH deve-se centrar na identificação das necessidades de cada colaborador, sendo necessário um a gestão mais personalizada.

A competência deve de ser avaliada pela posição que a pessoa ocupa dentro de empresa, por isso, contratar o candidato certo é fundamental para o crescimento da organização (Lecombe, 2020).

Segundo Marras (2016) o processo de seleção caracteriza-se numa análise entre as exigências do cargo e as características do candidato. As exigências dos cargos são os conhecimentos, habilidades e atitudes que o cargo exige para que o candidato tenha um desempenho com sucesso, as características do candidato são os conhecimentos, habilidades e atitudes, que o candidato já tem para desempenhar o cargo.

A seleção corresponde a uma tentativa de conhecer o candidato extrínseca e intrinsecamente. Para ajudar neste processo existem dois métodos, a entrevista de seleção, que consiste em recolher informações do candidato como conhecimentos, habilidades e atitudes, e os testes de avaliação, que podem ser testes de aptidões; testes situacionais; teste psicólogo e teste prático (Marras, 2016).

Em suma, o principal objetivo do processo de recrutamento e seleção é dotar a organização de profissionais qualificados que podem ser descobertos através de várias técnicas empregues pela área de recrutamento e seleção, e do mercado interno e externo (Franco, 2008).

FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Através da formação e desenvolvimento das pessoas, a organização conseguirá com maior facilidade alcançar os seus objetivos. É importante que os processos de formação e desenvolvimentos estejam em consenso com os objetivos da organização e que seja um processo com objetivos a longo prazo (Franco, 2008).

Neste processo de RH a função mais relevante é preparar os colaboradores para apresentar os melhores resultados para a organização, estes resultados alcançam-se através da formação e desenvolvimento dos funcionários (Franco, 2008).

É considerado importante que as entidades patronais tenham a consciência que a formação dos colaboradores é um investimento e não uma despesa, assim sendo é necessário que existam objetivos claros identificados em conjunto com as necessidades da organização e com as necessidades dos *stakeholders*. É essencial que para além de identificar as necessidades da organização e dos colaboradores para a realização da formação, seja incluído também o planeamento, a implementação e avaliação dos resultados (Fidelis & Banov, 2006).

A formação e desenvolvimento de colaboradores é segundo Chiavenato (2010) um processo cíclico e contínuo, sendo constituído por quatro fases: Diagnóstico – levantamento de necessidades ou falhas de formação, que carecem de ser resolvidas; Planeamento – preparação de projeto ou planos de formação, direcionados à satisfação das necessidades diagnosticadas na fase anterior; Implementação – realização na prática

do plano de formação e a Avaliação – analisar e verificar os resultados alcançados na formação.

O estudo realizado pelos autores Bragança et al. (2021) sobre o impacto da pandemia de COVID-19 nas Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) e seus utentes em Portugal, refere que uma das necessidade sentidas pelas IPSS para dar resposta à pandemia da COVID-19 pela qual passamos, foi “um aumento do número de RH do setor e uma melhoria da sua gestão, por via de formação e capacitação, incluindo programas promovidos por centros de emprego e associações empresariais, formação de dirigentes e trabalhadores, e formações específicas para o combate à COVID-19.” (Bragança, et al. 2021, p. 10)

CARREIRA

Segundo Lecombe (2020) o conceito de carreira caracteriza-se por um conjunto de posições executadas por uma pessoa no decorrer na sua vida profissional. Carreira é também entendida como a sequência de posições e atividades desenvolvidas por uma pessoa ao longo do tempo em uma organização” (Chiavenato, 2010, p.227).

A organização tem a responsabilidade de apoiar os seus funcionários, no planeamento das suas carreiras, através da avaliação de pessoal, na elaboração de um plano sucessório, entre várias outras ações de forma que o colaborador alcance as suas expetativas profissionais e atinja às necessidades da organização (Lecombe, 2020).

Um dos planos de carreira existente é o plano de carreira em Y, isto é, as promoções ou substituições podem acontecer em sentido vertical, ou seja, cargos mais altos ou em sentido horizontal, cargos do mesmo nível, mas mais complexos. Contudo, estas carreiras começam a ser substituídas por carreira com base nas competências que cada individuo possui. Funcionários talentosos com competências profissionais e pessoais são hoje em dia as mais disputadas nas organizações (Chiavenato, 2010).

DESVINCULAÇÃO

Chiavenato (2010) refere que a rotatividade compreende o curso de entradas e saídas de colaboradores de uma empresa, ou seja, são realizadas admissões para compensar a saídas

da organização. Na maioria das vezes uma desvinculação é seguida por uma admissão, com o objetivo de substituir o colaborador que desvinculou.

Desta forma, é considerado que uma saída de funcionário deverá ser acompanhada por uma admissão de funcionário, sempre de forma equivalente. A desvinculação acontece quando um colaborador abandona a organização (Chiavenato, 2010). Existem dois tipos de desvinculação, desvinculação por iniciativa do colaborador e desvinculação por iniciativa da organização. A primeira ocorre quando um colaborador opta por motivos profissionais ou pessoais clausurar o contrato de trabalho que tinha com a entidade empregadora, esta decisão pode acontecer por insatisfação do funcionário com o trabalho, com o ambiente, ou o mercado externo de trabalho ser mais atrativo. A segunda ocorre quando é a própria organização que toma a decisão que dispensar o colaborador, isto pode acontecer com o objetivo de substituição, ou seja admitir outra pessoa que corresponda de forma mais eficaz às necessidades da organização, para realizar uma seleção de colaboradores com mais competências ou para reduzir o número de trabalhadores da organização (Chiavenato, 2010).

A entrevista de desvinculação, para Lacombe (2005, cit. por Madureira, Barbosa, Migliorini & Soczek, 2019) baseia-se numa conversa com o funcionário que por decisão própria ou decisão da organização saiu da empresa. Chiavenato (2010) explica que a entrevista tem como objetivo compreender o motivo que levou à desvinculação, a opinião do funcionário em relação à organização (horário de trabalho, condições de trabalho, salário, opinião sobre os comportamentos e atitudes e moral das pessoas da organização. Segundo Chiavenato (2010) é importante a realização da entrevista de desvinculação, esta tem como objetivos compreender o motivo que levou à desvinculação, a opinião do funcionário em relação à organização (horário de trabalho, condições de trabalho, salário, opinião sobre os comportamentos e atitudes e moral das pessoas da organização.

Num estudo realizado por Cardoso, Vilar e Casquilho-Martins (2020) com o intuito de analisar a intervenção do Serviço Social no contexto da COVID-19, em setores públicos e privados, os resultados apontam para a necessidade de realização de formação específica direcionada para os colaboradores, bem como para a necessidade de recrutamento de pessoas com qualificações adequadas às novas necessidades que a COVID-19 trouxe.

1.5.2 GESTÃO DE EQUIPAS DE TRABALHO

Uma equipa de trabalho representa um processo de relação formal entre intervenientes, onde os comportamentos sociais e procedimentos são conduzidos tendo em atenção os objetivos organizacionais comuns (Blau, et al., 2003, cit. por Jeremias & Correia, 2019).

Uma das tarefas mais complexas e de maior responsabilidade dentro de uma instituição é saber lidar com as pessoas que a constituem. As pessoas que constituem a organização deixaram de ser vistas como simples recursos, atualmente são observadas como parceiras de negócios (Ribeiro, 2012).

O profissional que assume a gestão e o desenvolvimento dos RH de uma instituição tem a responsabilidade de garantir que a instituição possua meios capazes de avaliar as pessoas em vários aspetos, pois as pessoas têm a sua própria personalidade, diferentes uma das outras, têm histórias individuais, diferentes conhecimentos, habilidades, destrezas e capacidades, por estes motivos o responsável pelos RH deve olhar para os colaboradores como pessoas e não como meros recursos da organização (Ribeiro, 2012).

Desta forma existem diversos processos que integram a área da gestão de equipas de trabalho tais como a liderança, motivação, absentismo, rotatividade de colaboradores, todos estes componentes constituem processos relevantes para a temática a estudar.

LIDERANÇA

Liderança é um acontecimento social que apenas sucede em contexto de grupo social. É caracterizada como uma influência interpessoal aplicada através da comunicação em uma situação concreta com um ou vários objetivos (Chiavenato, 2009).

A liderança pode acontecer quando uma pessoa influencia outra, esta influência acontece com o intuito de alterar ou desafiar o comportamento de outra. A Liderança também pode acontecer numa situação em específico, ocorre numa estrutura social resultante do poder de tomar decisões. “O grau em que uma pessoa demonstra qualidades de liderança depende não somente das suas próprias características individuais, mas também das características da situação na qual se encontra” (Chiavenato, 2009, p.129).

A liderança concretiza-se através da comunicação humana, esta pode traduzir-se como a capacidade de levar os indivíduos a executarem suas tarefas com zelo e correção. A pessoa que exerce a liderança tem capacidade e meios para que o grupo alcance os

objetivos desejados, assim os comportamentos de liderança têm como base permitir ao grupo alcançar os seus objetivos e satisfazer as suas necessidades (Chiavenato, 2009).

Para ocorrer um processo de liderança é necessária “capacidade de inovação, difusão de conhecimento, flexibilidade, visão sistêmica, abertura, confiança e o estabelecimento de redes de relacionamento para o desenvolvimento das competências de liderança” (Fukuyma, 2000, & Salinas, 2004, cit. por Wolff, Cabral, & Lourenço, 2013).

Para o autor Chiavenato (2009) o conceito de liderança tem dois fatores importantes, uma é a capacidade de motivar as pessoas a realizar as ações desejadas, e segunda é a propensão dos indivíduos em seguirem aqueles que identificam como meios para alcançarem os seus próprios objetivos e necessidades.

MOTIVAÇÃO:

Para o autor Chiavenato (2014) a motivação é um processo psicológico no comportamento de cada ser humano. Num conjunto onde inclui a percepção, atribuição, cognição, atitudes e aprendizagens, a motivação é um relevante processo no entendimento do comportamento humano.

Para Maslow (cit. por Marras 2016) a motivação envolve objetivos como satisfazer necessidades simples, como as fisiológicas, e necessidades mais difíceis, como as psicológicas, por exemplo a autorrealização. Alguns fatores motivacionais para o autor Maslow é por exemplo as fisiológicas, segurança, social, estima, autorrealização. Na teoria de Maslow existe uma hierarquia de necessidade humanas, que começa nas mais simples até às mais complexas, só se começa a pensar em satisfazer as necessidades mais complexas quando as mais simples estão completamente satisfeitas (Marras, 2016).

Todos os seres humanos têm necessidades, com diferentes intensidades e singularidades, a motivação que elas sentem é o que provoca a procura constante pela satisfação dessas necessidades. Quando essas necessidades em específico é satisfeita acaba a motivação, contudo de imediato nasce uma nova necessidade mais complexa do que a anterior e emerge também uma nova motivação por satisfazer essa necessidade (Maslow, cit. por Marras, 2016).

Maslow (cit. por Marras, 2016) refere que as necessidades são carências que vêm do exterior e servem para satisfazer o Ser humano, sento que a autorrealização representa o

último estágio e esta necessidade é intrínseca. As pessoas que já se encontram neste estágio não procuram retornos materiais ou financeiros porque já os tem, procuram satisfação pessoal, como por exemplo executar uma tarefa com sucesso, sentimento de crescimento profissional e pessoal, e de dever cumprido.

O autor Herzberg (cit. por Marras, 2016) faz referência à motivação relacionada com o trabalho, defende que o fator motivacional para o ser humano encontra-se no seu próprio trabalho. Para este autor alguns fatores motivação no trabalho são a realização, reconhecimento pela realização, o trabalho em si, responsabilidade, desenvolvimento pessoal, possibilidade de crescimento.

Os comportamentos também estão relacionados com a motivação no trabalho, ou seja, o autor Skinner (cit. por Marras, 2016) refere que um colaborador que obtenha sucesso depois de ter uma atitude em específico tende a repetir essa atitude na expectativa de obter um novo sucesso, isto quer dizer que o ser humano ao ter um comportamento que foi gratificado tende a repeti-lo.

O autor Bragança et al. (2021) no estudo que realizou sobre as IPSS em Portugal durante a pandemia COVID-19 menciona que ocorreu uma a necessidade de uma maior valorização dos profissionais do setor e da sua dedicação, tanto a nível de tabelas salariais como maior proteção de direitos e compensações monetárias, assim como o reconhecimento do papel e importância das IPSS para a sociedade.

ABSENTISMO

Para os autores Apagito e Sousa (2010) o absentismo laboral caracteriza-se por ausências não previstas ao trabalho, que têm reflexos diretos ou indiretos nos custos da organização. Já para o autor Chiavenato (2010) conceito de absentismo caracteriza-se pela frequência ou duração de tempo em que um colaborador não se apresenta ao trabalho, seja por falta sem justificação, férias, doença, maternidade, acidentes de trabalho, ou licenças de qualquer tipo. Desta forma, quando um colaborador falta provoca falhas e transtornos no ritmo e capacidade de trabalho.

O absentismo está relacionado com a capacidade profissional dos funcionários e com a motivação que estes têm para o trabalho, não esquecendo os fatores externos e internos ao trabalho. É necessário que as empresas estimulem a participação dos seus colaboradores de forma a ser construído uma cultura que privilegie a participação e desestime o absentismo (Chiavenato, 2010).

ROTATIVIDADE DE COLABORADORES

A rotatividade de colaboradores caracteriza-se pela saída de funcionários e a entrada de outros com o objetivo de os substituir nas suas funções. A rotatividade pode acontecer devido a duas variáveis, variável externa tais como oportunidades de emprego no mercado de trabalho, conjuntura económica, etc., e variáveis internas como a política salarial, benefícios que a organização oferece, tipo de gestão interna, condições físicas e psicológicas no trabalho (Chiavenato, 2010). O autor Luz (2008, cit. por Jonos & Machado, 2017) apresenta uma lista de motivos que justificam as causas da rotatividade, tais como, baixos salários, falta de benefícios, ambiente de trabalho, conjuntura económica, outras oportunidades de emprego, etc.

A rotatividade tem um custo alto para a instituição, pois uma admissão envolve custo de recrutamento, (publicidade, tempo dos profissionais que excitam o recrutamento, formulários e custos de processamento, etc.) de seleção (entrevista de seleção, verificação da informações dadas pelos candidatos, aplicação de testes e provas de conhecimentos, tempo dos profissionais que realizam a seleção) de formação (plano de integração, orientação, custos da própria formação, período de aprendizagem o que provoca uma baixa produtividade) e de desvinculação (pagamento de todos os direitos do trabalhador, entrevista de desvinculação, função não executada até nova admissão) (Chiavenato, 2010).

1.5.3 GESTÃO DOS SERVIÇOS

Para o autor Spiller, Plá, Ferreira da Luz & Galante de Sá (2011) os serviços são fundamentados por pessoas e equipamentos, o elemento humano é o que predomina e por esse motivo é difícil uniformizar e padronizar um serviço. Deste forma, “todo o conjunto interno e externo de circunstâncias que o afetam diretamente resulta numa diversidade de

performances cada vez que é repetido” (Spiller, et al., 2011, p.6) Para alcançar uma padronização eficiente de um serviço é necessário elementos como normas, formação e seleção correta de colaboradores (Spiller, et al., 2011).

No estudo realizado pelos autores Cardoso, Vilar e Casquilho-Martins (2020) uma das dificuldades identificadas foi a necessidade de proceder a uma reorganização de serviços para ser possível cumprir as normas da Direção Geral de Saúde. Uma outra dificuldade identificada esta relacionada com articulação com outros serviços externos, por falta de informação ou diminuição do funcionamento. Os autores referem que relativamente aos serviços a alteração mais sentida foi os serviços prestados de forma presencial passarem para não presencial sempre que possível e o uso de equipamento de proteção individual.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE ESTUDO

2.1 METODOLOGIA

Segundo os autores Minayo, Deslandes, Neto e Gomes (2002) a metodologia é a estrada do pensamento e a prática utilizada na abordagem da realidade. Assim sendo, a metodologia encontra-se numa posição primordial em relação às teorias.

O presente estudo, é do tipo de estudo exploratório, na medida em que tem por objetivo explorar um tema ainda pouco estudado, para assim alcançar um maior conhecimento sobre o tema desenvolvido “Efeitos da Pandemia da COVID-19 nos RH: O caso dos profissionais com cargos de Direção em Estruturas Residenciais”. Desta forma, o objetivo geral do presente estudo é compreender quais os desafios que os profissionais com funções de direção técnica enfrentam em contexto COVID-19. Como objetivos específicos pretendemos: i) conhecer as estratégias utilizadas pelas instituições para fazer face aos riscos da pandemia COVID-19; ii) compreender quais as alterações sofridas relativas aos processos de RH em contexto COVID-19; iii) identificar as alterações necessárias na gestão de pessoas desde o início da pandemia COVID-19. A questão de partida para a nossa investigação é: A pandemia COVID-19 provocou mudanças nas funções dos diretores técnicos e na gestão dos RH?

Segundo Martinelli (2012) a pesquisa qualitativa torna-se essencial pelo facto de existir um “contacto direto com o sujeito da pesquisa”, (p.24) assim, usa-se instrumentos a nível da narrativa oral. As pesquisas qualitativas “privilegiam o uso de uma abordagem em que o contacto do pesquisador com o sujeito é muito importante” (Martinelli, 2012, p.24). Desta forma, a estratégia escolhida para a presente investigação é a estratégia qualitativa, tendo em conta que incide numa recolha de dados efetuada através da recolha de testemunho aos profissionais com cargos de direção técnica. Através de entrevistas semi-estruturadas, procuramos compreender quais os desafios que os profissionais com funções de direção técnica enfrentam em contexto COVID-19. Trata-se assim de uma população específica, diretores técnicos que exerçam a sua profissão em estruturas residenciais do setor privado com fins lucrativos e sem fins lucrativos.

Os dados empíricos foram recolhidos entre mês de fevereiro de 2021 e mês de março de 2021, em entrevistas realizadas por videoconferência. Foi realizado um convite a diversas instituições e aos seus diretores técnicos através de contacto direto e redes sociais para participar no estudo. Após a aceitação de participação foi sugerido o formato digital para a realização da entrevista, e conseqüentemente o preenchimento do formulário de

autorização de gravação da entrevista e um questionário sociodemográfico dos entrevistados e das instituições.

Relativamente às entrevistas realizadas, uma foi realizada pessoalmente e as restantes 14 foram realizadas virtualmente, gravadas em áudio e posteriormente transcritas *ipsis verbis*, garantindo sempre a proteção de dados através de um consentimento informado (Anexo I). Posteriormente, realizou-se a análise de conteúdo categorial. Segundo os autores Quivy e Campenhoudt (2008) o primeiro objetivo da análise de informação é a verificação empírica.

Para os autores Quivy e Campenhoudt (2008) os métodos da entrevista distinguem-se pela forma de aplicação dos processos de comunicação e de interação humana, desta forma, o investigador consegue recolher informações e elementos de reflexão. Este método “carateriza-se por um contacto direto entre o investigador e os seus interlocutores” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p.192). O tipo de entrevista escolhida foi a entrevista semi-diretiva, enquanto modelo de entrevista que não é totalmente aberto, nem conduzido por um número elevado de perguntas precisas (Quivy & Campenhoudt, 2008). O guião da entrevista (anexo II) está dividido em três partes: categoria 1 – perfil dos entrevistados; categoria 2 – caraterização das funções; categoria 3 – COVID-19 e gestão de serviços, utentes e colaboradores.

Para a realização da recolha de dados foram efetuadas entrevistas a 15 Diretores Técnicos de 15 estruturas residenciais que exerçam as suas funções em Estruturas Residenciais do setor privado com e sem fins lucrativos. Trata-se de uma amostra intencional e não probabilística, desta forma, para a seleção dos diretores técnicos recorreremos à técnica de amostragem em bola de neve. De forma a garantir o anonimato e sigilo dos entrevistados das instituições, por uma questão ética, mas também de forma a preservar todo este processo, serão doravante designados por uma relação numérica, isto é, entrevistado nº1 ao entrevistado nº15.

Os entrevistados integram estruturas residenciais das três tipologias anteriormente referidas: Estruturas Residenciais para Pessoa Idosa, Lar de Infância e Juventude e Lar Residencial para Pessoas com Deficiência. Segundo a Carta Social (2020) existem em Portugal 2.507 Estruturas Residenciais para Pessoa Idosa. Estas estão distribuídas pelos distritos de Portugal. Como podemos verificar na tabela abaixo os distritos com mais ERPI são Lisboa (398), Porto (220), Santarém (167). Relativamente às Estruturas

Residências para Pessoa com Deficiência em Portugal existem 278 estruturas. Como podemos verificar na tabela abaixo os distritos com mais estruturas residenciais são Lisboa (52), Porto (35), Aveiro (22). Relativamente às Estruturas Residências para crianças e jovens em Portugal existem 205 estruturas, os distritos com mais estruturas residenciais são Lisboa (48), Porto (36), Braga (17).

Tabela 1 - Número de Estruturas Residenciais em Portugal

ERPI		Estruturas Residenciais para Pessoa com Deficiência		Lar de Infância e Juventude	
<u>DESTRIT</u>	<u>Nº</u>	<u>DESTRIT</u>	<u>Nº</u>	<u>DESTRIT</u>	<u>Nº</u>
<u>O</u>	<u>ERP</u>	<u>O</u>	<u>ESTRUTURAS</u>	<u>O</u>	<u>ESTRUTURAS</u>
	<u>I</u>		<u>RESIDÊNCIAS</u>		<u>RESIDÊNCIAS</u>
			<u>Σ</u>		<u>Σ</u>
Aveiro	135	Aveiro	22	Aveiro	6
Beja	69	Beja	6	Beja	4
Braga	161	Braga	22	Braga	17
Bragança	102	Bragança	6	Bragança	8
Castelo Branco	106	Castelo Branco	9	Castelo Branco	5
Coimbra	140	Coimbra	19	Coimbra	15
Évora	101	Évora	9	Évora	5
Faro	84	Faro	7	Faro	9
Guarda	141	Guarda	11	Guarda	5
Leiria	159	Leiria	19	Leiria	3
Lisboa	398	Lisboa	52	Lisboa	48
Porto	81	Porto	7	Porto	3
Porto Alegre	220	Porto Alegre	35	Porto Alegre	36
Santarém	167	Santarém	13	Santarém	13
Setúbal	146	Setúbal	13	Setúbal	13
Viana do Castelo	64	Viana do Castelo	7	Viana do Castelo	4
Vila Real	84	Vila Real	5	Vila Real	5
Viseu	149	Viseu	16	Viseu	6

Fonte: Carta Social, 2020

2.1.1 CARATERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA DOS ENTREVISTADOS E DAS ORGANIZAÇÕES EM ESTUDO

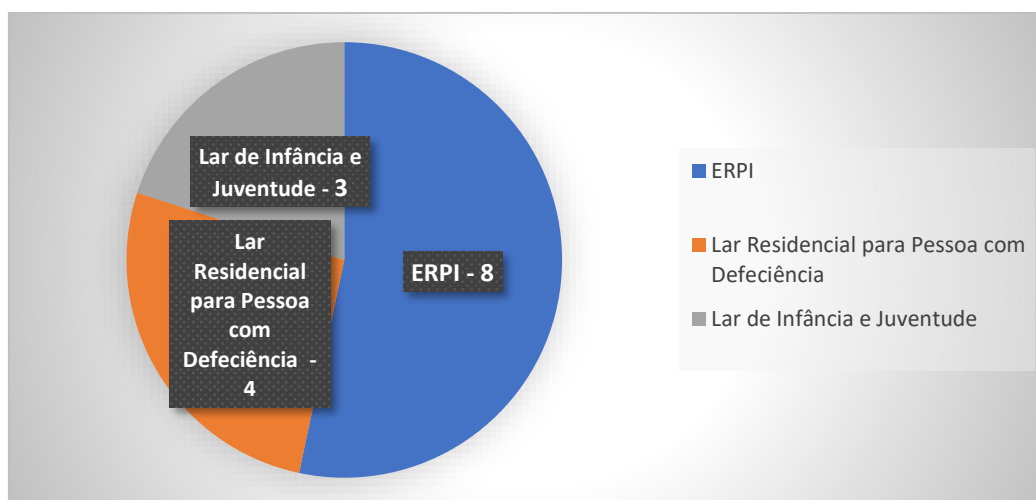
No presente ponto é apresentado a caracterização sociodemográfica dos entrevistados e das instituições onde exercem a sua profissão. Cada indicador será apresentado de forma quantitativa com frequências simples e de acordo com a codificação das entrevistas – E01 a E15

Foram realizadas 15 entrevistas a 15 diretores técnicos de 15 estruturas residenciais. Destes 15 entrevistados 14 são do género feminino e 1 do género masculino. Os participantes têm idades compreendidas entre os 24 e os 50 anos, sendo a média etária os 38 anos. Todos os participantes detêm habilitações académicas de Ensino Superior. Dos participantes, 12 exercem a sua profissão em instituições privadas sem fins lucrativos, e 3 participantes em instituições com fins lucrativos.

A nível de distrito de residência dos diretores técnicos, a maioria reside no porto, 5 entrevistados, 2 entrevistado vivem na Guarda, 2 em Coimbra, e 2 em Aveiro, 1 dos diretores técnicos habita em Bragança, também 1 em Faro em Lisboa e Leiria.

No que diz respeito ao tipo de estrutura residencial, 8 dos diretores técnicos exercem funções em Estruturas Residenciais para Pessoa Idosa, 4 em Lares Residenciais para Pessoa com Deficiência, e 3 diretores técnicos exercem a sua profissão em Lar de Infância e Juventude.

Gráfico 1 - Tipo de Estruturas Residenciais



Fonte: Elaboração própria

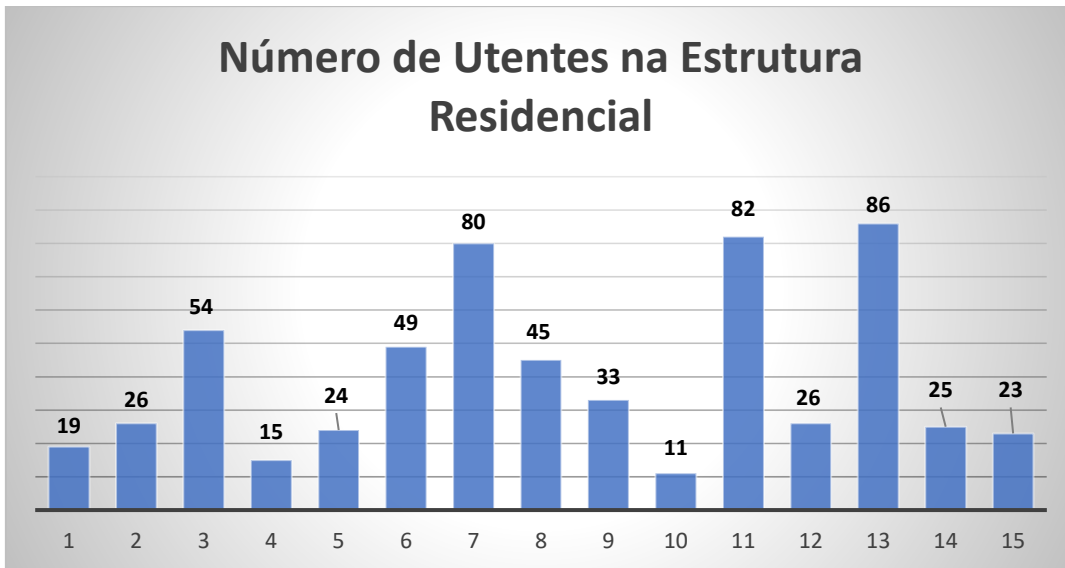
Relativamente à natureza jurídica das instituições em análise, 12 são privadas sem fins lucrativos, e 3 instituições são privadas com fins lucrativos.

No que diz respeito à existência de outras respostas sociais na instituição, 5 diretores técnicos responderam que na sua instituição apenas existe a estrutura residencial em estudo, em 6 instituições para além da estrutura residencial existe também creches, em 4 existe Jardins de infância, apenas 1 instituição tem um ATL, para além da estrutura residencial, 4 instituições possuem também serviços de apoio domiciliário - SAD, e 2 acumulam centros de dia, 3 referem terem para além da estrutura residencial, centro de atividades ocupacionais- CAO, 1 diretor técnico menciona a existência do centro de apoio à vida independente – CAVI, também 1 instituição tem um Centro de Apoio e Reabilitação para Pessoa com Deficiência (CARPD), e 1 instituição acumula também um Gabinete de Apoio à Família e Comunidade, 2 diretores técnicos referem terem também nas instituições onde trabalham a resposta social, Formação Profissional e Centro de Recursos para a Inclusão.

No que diz respeito à totalidade de utentes na instituição, podemos verificar que a instituição número 3 é a que tem o maior número de utentes cerca de 2000 utentes, e a instituição número 10 é constituída por 11 utentes, representado a instituição com menos número de utentes, tal como indica o gráfico a baixo.

Relativamente ao número de utentes das Estruturas Residenciais em estudo, a estrutura residencial com maior número de utentes é representada pela entrevista número 13, (86 utentes), a estrutura residencial com menor número de utentes é representada pela entrevista número 10, (11 utentes).

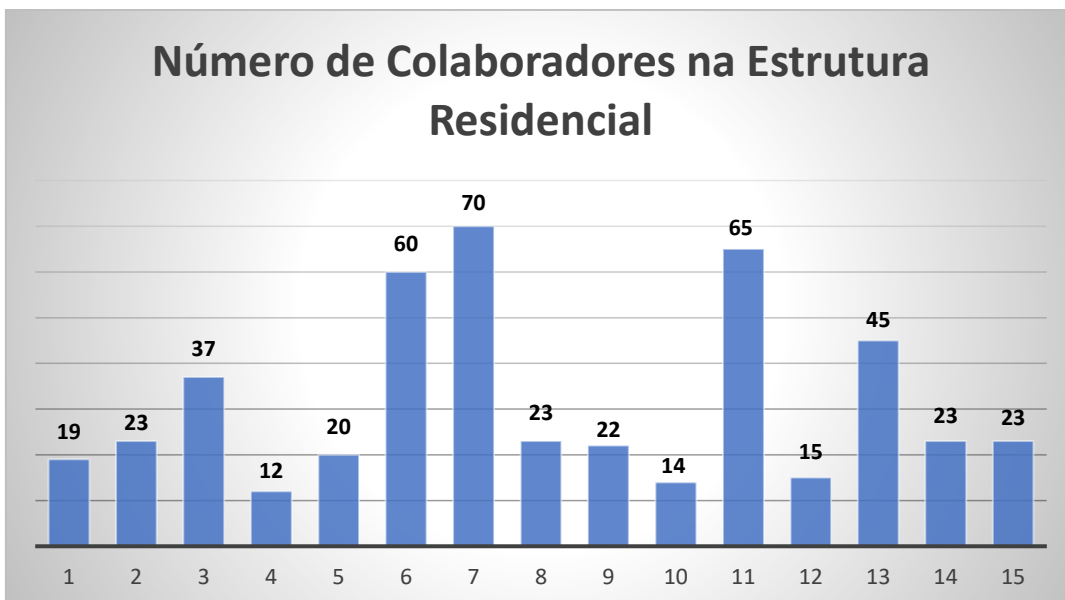
Gráfico 2 - Número de Utentes na Estrutura Residencial



Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao número de colaboradores das estruturas residenciais é possível identificar que a estrutura residencial com maior número de colaboradores é representada pela entrevista número 7, (70 colaboradores), no oposto esta a entrevista número 4 com o número mais baixo de colaboradores na estrutura residencial (12 colaboradores).

Gráfico 3 - Número de Colaboradores na Estrutura Residencial



Fonte: Elaboração própria

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO, DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo passamos a apresentação dos resultados, divididos em categorias, que emergiram no decorrer da recolha de dados, seguida da sua análise interpretativa. As categorias encontram-se divididas em três áreas, Categoria 1- Perfil dos Entrevistados, Categoria 2 – Caracterização das Funções e Categoria 3 - COVID-19 e Gestão de Serviços, Utentes e Colaboradores.

Categoria 1 - Perfil Profissional dos Entrevistados

Questionados acerca da área de formação, foi fácil identificar que a área de formação mais mencionada foi a área de Serviço Social, seguida por a Psicologia, Reabilitação Psicomotora, Antropologia e Gerontologia.

Relativamente ao número de anos de experiência profissional, experiência na estrutura residencial, e experiência em quando diretor técnico é representado pelo mesmo entrevistado, com vinte e dois anos de experiência nas três dimensões. Quanto ao diretor técnico com menos anos de experiência na estrutura residencial e enquanto diretor técnico é representado pela entrevista número oito, com meio ano de experiência. A média dos anos de experiência profissional é de doze anos, já a média de anos de experiência na estrutura residencial é de nove anos, por último a média de anos de experiência de direção técnica na estrutura residencial é de seis anos.

Categoria 2 – Caracterização das Funções

Na presente categoria, questionados acerca das suas funções enquanto diretor técnico a totalidade dos entrevistados referiu, primordialmente a gestão de clientes, isto é, referiram questões como a saúde, educação, família, elaboração de processos sociais e planos de intervenção, *“Faço também o acompanhamento aos utentes que estão em primeiro lugar, desde ao plano de intervenção ou seja, os PI deles, gerir a vida deles com as famílias, (...), toda a parte de apoio clínico, as consultas, a medicação.”* (E03); Dos quinze entrevistados, treze identificaram a gestão dos RH como sendo uma das principais funções a cargo, a gestão de horários, férias, gestão tarefas, entre outras, *“(...) tendo esta função de diretora técnica passa também muito pela gestão de equipa, gestão dos colaboradores, os horários, gestão de férias em cumprimento de toda a legislação que esta em vigor”* (E05); Por último, seis entrevistados fazem referência à gestão de serviços, como a gestão de encomenda, produtos de higiene, limpeza e alimentação, *“Eu assumo*

também uma parte de funções de logística, (...) gestão de encomendas com apoio de terceiros, quer da parte da enfermagem que da parte de alimentar, limpeza, higiene, tudo passa por mim.” (E13).

No que respeita à caracterização da dimensão de Gestão de Recurso Humanos (GRH), foram identificadas duas grandes categorias decorrentes das entrevistas, a gestão de equipas de trabalho e a gestão e desenvolvimento de recursos RH, isto é: na categoria gestão de equipas de trabalho cerca de sete entrevistados referem a motivação, sendo esta uma subcategoria, como um elemento essencial para o bom funcionamento das equipas de trabalho “*É necessário gerir os conflitos entre os colaboradores, depois isso reflete-se na motivação para trabalhar junto da população idosa, ao início estão motivados, mas ao longo do tempo essa motivação perde-se, e é muito difícil conseguir mante-la.*” (E07), uma outra subcategoria é a gestão de conflitos na interação entre os colaboradores, seis dos quinze entrevistados referem a gestão de conflitos na interação como uma realidade no dia-a-dia do diretor técnico “*É difícil, porque é muita mulher junta, são pessoas com vida familiares complicadas, e depois acabem por não ter capacidade para deixar os problemas pessoais fora do Lar e isso é notório e reflete se depois no trabalho junto dos idosos. É necessário gerir os conflitos entre os colaboradores*” (E06), a terceira subcategoria é relativa à rotatividade e ao absentismo, quatro dos entrevistados referiram estes fatores como uma dificuldade que os diretores técnicos enfrentam relativamente aos RH, visto ocorrer uma necessidade repetida de reestruturar as equipas de trabalho, “*As equipas de trabalho estão constantemente a serem estruturadas, o que não é bom, porque há sempre pessoas a entrar e sair, não é bom para os trabalhadores porque tem sempre de estar a receber novas equipas de trabalho, e não é bom para os utentes porque queria instabilidade nos utentes*” (E12), cinco dos entrevistados referem como uma função relacionada com os RH as reuniões de equipa, sendo esta a quarta subcategoria, “*fazer uma reunião mensal com os funcionários onde debatemos os assuntos mais relevantes e urgentes é uma forma de tentar manter a motivação*” (E04), por fim nesta primeira categoria encontramos a atribuição, orientação e supervisão de tarefas como sendo a quinta subcategoria e representada por cinco dos quinze entrevistados, “*Eu neste momento estou a gerir as equipas de geriatria, de limpeza, de enfermagem, da cozinha. Faço a distribuição de tarefas, e a orientação e supervisão das mesmas*” (E06). Na segunda categoria gestão e desenvolvimento de RH, a primeira subcategoria corresponde á gestão administrativa de RH, onze entrevistados referem funções como elaboração de

horários por turnos e gestão de férias segundo a legislação em vigor, o processamento salarial como sendo uma das principais funções nas suas rotinas, *“Na gestão dos RH, os horários do pessoal de acordo com as necessidade dos serviços e de acordo com a legislação em vigor, o mapa de férias”* (E09) a segunda subcategoria corresponde à formação, como sendo uma das tarefas dos diretores técnicos, cerca de nove dos entrevistados referem ser responsáveis pela formação dos colaboradores, *“fazemos formações sempre que eu acho necessário, sou eu que organizo e procuro forma de as realizar.”* (E10), por último, a função de recrutamento e seleção de candidatos representa a terceira subcategoria, seis dos entrevistados referiram de forma autónoma que a procura de candidatos e entrevistas de seleção fazem parte das suas funções. *“A nível de RH, mais localmente, no meu Lar, giro a minha equipa, desde a seleção e recrutamento.”* (E03).

Questionados sobre como caracterizam as suas funções em relação à gestão de serviços, nove entrevistados referiram a Gestão de encomendas (produtos de limpeza, alimentares, enfermagem e produtos de COVID-19) como fazendo parte das suas funções, *“(…) é da minha responsabilidade garantir que as encomendas de produtos de higiene e bens alimentares são encomendadas na quantidade certa, e utilizados de forma correta.”* (E06), sete dos entrevistados referem como sendo da sua competência funções como a gestão da manutenção de equipamentos, *“(…) qualquer problema que os equipamentos da casa possam ter a solução passa por mim, mesmo a nível identificar o que é necessário adquirir para a instituição, essa perceção é feita por mim.”* (E04), também sete dos entrevistados referiram a supervisão de tarefas relativas aos utentes/Lar, *“A gestão de serviços acaba por ser uma tarefa que me compete a mim a gestão da própria dinâmica, das rotinas que são impressas no Lar, os horários em que a função tem que ser executada, as higiènes, as atividades, os planos as terapias, portanto essa gestão de serviços fica a meu cargo.”* (E05), dos quinze entrevistados três referiram os registos diários e dois entrevistados referiram os contratos com empresas de serviços como sendo uma função relativa à gestão de serviços, *“(…) tudo o que seja relativo à papeis, como as fichas de verificação da limpeza da instituição, registos diários (…)”* (E08).

Relativamente aos maiores desafios da sua função, os diretores técnicos revelaram duas grandes dimensões, a primeira relativa aos RH e a segunda relativa aos Utentes. Na primeira dimensão, onze dos quinze entrevistados responderam que um dos maiores desafios à sua função está relacionado com os RH, aqui referiram causas como a motivação, seis entrevistados, *“Depois em segunda estância o bem-estar dos RH, ou seja,*

manter a equipa motivada com vontade de fazer o melhor em termos profissionais, com vontade de aprender.” (E03); problemas relacionais entre os colaboradores, quatro entrevistados, “Temos a questão dos RH que é um grande desafio, porque as equipas acabam por não ser muito homogéneas ou seja temos aqui diferentes tipos comportamentais, diferentes tipos de personalidade, pessoas de diferentes áreas de estudo, pessoas com maiores habilitações do que outras, pessoas que trabalham há trinta anos na organização e pessoas que trabalham há dois anos, e portanto existe perspectivas diferente perante suma situação ou um problema que possa ser levantado.” (E05), o recrutamento como sendo também um desafio e uma dificuldade, dois entrevistados, “Uma IPSS debate-se no dia a dia com uma situação que é sempre o dinheiro nunca chega para tudo, e onde é mais fácil cortar é nos RH, e portanto nós temos um quadro de pessoal totalmente completo, pensado para o número de crianças, dimensionado para isso, só que numa falta, num período de férias, neste momento de pandemia com isolamento, tem que se andar muitas vezes a fazer milagres de gestão das pessoas.” (E15); referiram também como um desafio a gestão de horários, um dos entrevistados, “São estes mesmos gerir pessoas e gerir horários. Existe uma difícil aceitação dos turnos que lhes calham.” (E01), por fim a supervisão sendo também referida por um dos entrevistados, “A parte dos colaboradores por tudo o que já falei e também, ainda relacionado com as colaboradoras a parte de supervisionar o Lar, a parte das higiènes aos utentes, limpeza da casa, isso tem de ser sempre supervisionado, porque se não, não fica bem feito.” (E08)

Na segunda dimensão, da totalidade dos entrevistados sete referiram também que um dos maiores desafios está relacionado com os utentes/clientes, demonstraram preocupação no bem-estar emocional, estabilidade, e questões relacionadas com saúde, “São bastantes, mas principalmente que tudo corra bem e que todos os jovens estejam tranquilos, estáveis e bem.” (E04).

CATEGORIA 3 – COVID-19 E GESTÃO DE COLABORADORES, UTENTES E SERVIÇOS

A primeira questão da presente categoria, “Como tem sido para si viver esta pandemia” as palavras mais descritas na presente pergunta são adaptação, resiliência, difícil, desafiante, desgastante, estressante. “Desafiante e difícil, tem sido um processo de

adaptação, e um processo de resiliência, que vamos ultrapassando as dificuldades de uma forma diária.” (E07)

Os entrevistados justificam a escolha destas palavras, através de três categorias, RH, Utentes/Clientes e Serviços. Na primeira categoria - RH, cinco dos entrevistados referem a equipa de trabalho como sendo um fator de preocupação, mas também de surpresa, *“Nós desde marco de 2020 que tínhamos feito um reforço a nível de RH que se mostrou insuficiente para as necessidades que surgiram quando há um problema COVID.” (E13).* Na segunda categoria – Utentes/Clientes, seis entrevistados revelaram preocupação com os utentes/clientes, contudo também na presente categoria os entrevistados revelaram aspetos positivos, *“Agora com a pandemia os jovens estão em Lar as 24h, foi um misto porque foi uma adaptação uma alteração de hábitos, (...) Por outro lado senti momento de verdadeira alegria, agora passamos muito tempo com eles, e tive momentos maravilhosos, de pura alegria.” (E03).* Por fim, a última categoria corresponde aos Serviços, nesta categoria enquadram-se quatro entrevistados, que referem desafios diários relativos aos serviços inerentes à profissão, *“Desafiante porque nos obrigou a um acompanhamento quase diário de orientações de legislação de novas regras como as questões de layoff de adaptação de horários, as novas baixas, isolamentos, apoios à família, ou seja, um conjunto de situações que nós não estamos muito familiarizados, visto que antes era só aquela baixa por doença.” (E05).*

Quando questionados sobre os efeitos que a pandemia trouxe ao dia-a-dia enquanto Diretor/a Técnico/a, nove entrevistados responderam que ocorreu um aumento de trabalho e da sua intensidade o que dificultou o dia-a-dia enquanto diretor técnico *“Um pensar continuo, um cuidado extremo, uma disponibilidade ainda maior 24h sob 24h, (...). Um adaptar, sinto que trabalhamos muito mais desde que existe o COVID.” (E04),* três dos entrevistados referiram que a pandemia provocou o sentimento de medo, medo de que os utentes e colaboradores fossem contaminados com COVID-19, *“E isto foi um desafio muito grande, o controlar o medo, quer dos nossos idosos que das nossas colaboradoras. Tivemos de reaprender rapidamente a reestruturas a casa novamente.” (E11),* dois entrevistados mencionaram que a pandemia trouxe uma maior dificuldade na comunicação/interação com os familiares dos utentes e com a próprios colaboradores, *“(…) falava com eles de longe e isto é uma tarefa difícil de gerir porque é mais difícil prever determinada coisas, e mesmo com as famílias é mais difícil fazer esta gestão.” (E07),* dois entrevistados referem também que a pandemia obrigou à origem de um

distanciamento físico dos utentes e dos colaboradores, o que dificultou a interação e também á análise de situações de risco que pudessem seguir, dificultou também a gestão da equipa, *“Ate á pouco tempo eu praticamente não entrava na instituição, quando digo não entrava na instituição, digo não ia para junto dos utentes, para não aumentar os riscos, fazia videochamadas, falava com eles de longe e isto é uma tarefa difícil de gerir porque é mais difícil prever determinada coisas.”* (E07); dois entrevistados referiram que com a pandemia ocorreu uma mudança na forma de trabalhar, isto é, antes da pandemia existia um trabalho planeado que poderia ser a médio ou longo prazo e com a pandemia a forma de trabalhar tem de ser planeada no dia-a-dia, *“Na fase pré COVID o meu trabalho de diretora técnica, era um trabalho muito planeado, hoje foco-me na fêria, para a semana irei me focar noutro assunto, íamos resolvendo com um planeamento mensal e ate anual, com o COVID-19 isso acabou porque agora não trabalhamos com planeamento. Nós até planeamos fazer um conjunto de tarefas, mas somos muitas vezes interrompidos com questões relativas a pandemia, e então somo obrigados a fazer uma gestão diária, porque de repente surgem situações.”* (E05), por fim um dos entrevistados referiu ter sentido dificuldade em conseguir recursos para realizar os testes COVID-19 e equipamentos de proteção individual, *“Tornou o meu trabalho mais difícil, em março nós tivemos COVID infelizmente e como foi logo no início não havia equipamentos de proteção, não havia testes de rastreio (...) queríamos testes e não havia testes.”* (E05)

Os entrevistados quando questionados sobre as alterações ao funcionamento regular da estrutura residencial decorrentes das medidas de contenção para fazer face à pandemia de COVID-19, referiram que a maior alteração ao funcionamento regular da sua estrutura residencial foi a alteração dos horários de trabalho relativos aos colaboradores e aos próprios diretores técnicos, tendo dois entrevistados referido que por causa da pandemia passaram a ter equipas de trabalho com horários desfasados de forma a que os colaboradores das diferentes equipas não se cruzassem *“Não misturamos equipas, cada funcionário tinha a sua equipa, eu própria deixei de ir aos outros Lares (...)”* (E03), também dois entrevistados referiram ter trabalhado em equipas espelho, *“As equipas espelho, estiveram quinze dias seguidos e depois outras equipa outros quinze dias.”* (E02), um dos entrevistados refere que teve de colocar horários por turnos de 12h em vez das 8h de trabalho comuns, *“Em vez de trabalharmos 8h passamos a trabalhar 12h.”* (E11), por fim três entrevistados referem que existiu a necessidade de dividir a instituição em dois e criar uma equipa para cada divisão, de forma a não ocorrer fusão tanto por parte

dos colaboradores das diferentes divisões como dos utentes, *“Nós dividimos o Lar em dois, de forma que os colaboradores não se cruzassem e que as crianças tivessem um contacto mínimo entre equipas.”* (E09). Uma outra grande alteração ao funcionamento regular das instituições foi a obrigação de utilização de equipamento de proteção individual, máscaras cirúrgicas, utilização de material de desinfeção de mãos, superfícies e produtos, fardamento específico apenas para utilização no interior da estrutura residencial, nove dos entrevistados referem este aspeto como uma alteração significativa no dia-a-dia das instituições *“(...) depois todas as medidas de higiene, a lavagem das mãos, a desinfeção, medir a temperatura cultural, trocar de máscara sempre que chagávamos ao Lar. Aprofundamos a limpeza do Lar.* (E03). Também as visitas aos utentes sofreram várias alterações, três dos entrevistados referem que as visitas foram suspensas, e foi necessário encontrar outras soluções para manter os utentes em contacto com as famílias, quando reabriram foram utilizadas diferentes técnicas para manter os utentes em segurança, utilizando assim, o acrílico, vidro como divisor, de forma a manter os utentes com distanciamento físico dos familiares, *“A nível de visitas teve de ser por marcação, são realizadas através do vidro, quinze minutos a cada família, e os acamados tinha que ser por marcação também, irem a uma janela numa salinha onde nós posicionávamos o acamado num cadeirão de maneira a que a família o pudesse ver.”* (E01), dois dos entrevistados referem ter existido a necessidade de alterar a estrutura física da instituição, *“A nível de estrutura física, tivemos de mudar tudo, tivemos de criar zona de isolamento para funcionários e para os jovens, mas zonas distintas, depois a nível de metros quadradas das camas, tivemos de colocar os sofás com dois metros de distância.”* (E04). Também dois entrevistados referem ter existido, por obrigação, uma diminuição do contacto físico a nível de afetos por parte dos colaboradores em relação aos utentes, *“Ocorreu uma diminuição do contacto físico do profissional ao utente, não existe de forma tão definida aquele contacto físico carinhoso, antes era uma constante, agora é perigoso.”* (E12). A elaboração e cumprimento de um Plano de Contingência é uma das alterações que dois entrevistados referem, *“Tudo o que foi normas e orientações da DGS, cumpro-las todas, desde a base do nosso plano de contingência, (...)”* (E12). Por último, um entrevistado menciona que uma das grandes alterações que a instituição sofreu foi a emergência da necessidade de realizar testes ao COVID-19 com bastante regularidade, *“A primeira grande medida foi estarmos sempre, com alguma regularidade a fazer testes covid, para de alguma maneira condicionarmos o vírus (...)”* (E14)

Relativamente à forma como a instituição se organizou para dar resposta às imposições decorrentes da pandemia, dez dos quinze entrevistados referem a reorganização dos horários como sendo a uma das técnicas utilizadas para dar resposta às imposições da pandemia, neste contexto cinco dos entrevistados referiram que organizaram as escalas de serviço das suas equipas através da formação de equipas em espelho, sempre com horários desfasados, de forma a que as diferentes equipas não se cruzassem e ocorresse um menor risco de contágio entre equipas, estes horários variaram entre as 12h de trabalho e 12h de descanso, regime interno, ou seja, quatro dias/noites seguidos a trabalhar e quatro dias/noites de descanso, sete dias/noites de trabalho e sete dias/noites de descanso e catorze dias/noites de trabalho e catorze dias/noites de descanso, *“ Fizemos um reajuste de horários, que ao longo do tempo e das necessidades foram sendo modificados. Houve um primeiro período em que trabalhamos catorze dias seguidos, as equipas, e metade ficou em casa os catorze dias e depois trocávamos, depois passamos para de sete em sete dias.”* (E15), dois dos entrevistados referiram ainda que, consideraram que o método das equipas em espelho demasiado exigente para ser colocado em contexto de ERPI, *“para quem conhece o trabalho que um ajudante de Lar faz numa instituição estar 12 horas num local como este das 8h da manhã às 8h da noite, isto de março até agora se tivesse sido implementado não estava ninguém a trabalhar, porque não há condições humanas nem físicas, é um trabalho francamente exigente (...).”* (E13). Ainda referente às equipas de trabalho quatro entrevistados referem que um dos métodos utilizados para combater os riscos da pandemia foi, a reorganização das equipas, ou seja, dois entrevistados mencionam que tiveram de pedir ajuda aos colaboradores que pertenciam à organização mas não faziam parte da resposta social em causa, mas sim a outras respostas sociais que se encontravam encerradas devido à pandemia, *“Tentamos encontrar aqui recursos internos, porque temos vários serviços e alguns serviços foram fechados e tentamos aqui fazer uma sensibilização de todos os colaboradores que temos na organização para que dentro dos serviços que estavam fechados e dentro dos serviços que necessitavam de continuar a trabalhar, houve aqui alguma uma reorganização e até uma mobilidade para conseguirmos manter as equipas estáveis e trabalhar com o mínimo de qualidade possível.”* (E05), um entrevistado refere que foi necessário solicitar o regresso à estrutura residencial de colaboradores que se encontravam de férias, *“Depois tivemos a questão que os funcionários começaram a ficar em casa, chegamos a um ponto que quase não tínhamos funcionários para trabalhar. Na altura tinha funcionários de férias e tive que os chamar e suspender as férias, porque eu não tinha meios humanos para prestar os*

cuidados aos utentes.” (E06), também um entrevistado explicou que existiu a necessidade de pedir ajuda aos IEFP pela medida MAREESS, *“Depois em abril através do IEFP conseguimos alguns funcionários, pessoas que se encontram em situação de desemprego e forma nos dar algum apoio, nenhum deles sabia o que é quera trabalhar num lar, mas nós naquela altura só precisávamos de alguém com duas perninhas e dois braços para podermos continuar a prestar os cuidados aos idosos.”* (E06). De forma a dar resposta às imposições da pandemia cinco entrevistados referem que foi necessário reorganizar a estrutura física das estruturas residenciais de forma a assegurar o distanciamento físico dos utentes e colaboradores e o cumprimento das recomendações da DGS, *“A nível de estrutura conseguimos isolar os espaços, conseguimos criar salas de isolamento, salas com cadeiras distanciadas, criamos uma sala para os colaboradores dormir, no exterior tínhamos um espaço para caso algum colaborador testasse positivo pudesse ficar lá e não ir para casa.”* (E07). Dos entrevistados quatro referem que uma das medidas que tomaram foi o cumprimento das normas relativas à desinfeção de espaços e roupas por parte da DGS e utilização de equipamento de proteção individual, *“Colocamos impressos com recomendações que iam saindo nas normas. O facto de usarmos todos os dias máscaras, a desinfeção dos espaços de uma forma muito mais repetitiva.”* (E04). A realização de formações, informações e recomendações sobre os cuidados a ter com a pandemia, foi mencionado por dois entrevistados também como uma medida, *“Sempre que surgia oportunidade ou necessidade ia dando informações e recomendações.”* (E04).

Quando questionados sobre os maiores desafios que enfrentaram desde o início da pandemia profissionalmente, cerca de dez entrevistados referem a gestão de RH como sendo um dos maiores desafios que os diretores técnicos enfrentam, mais em concretamente cinco entrevistados mencionaram a gestão das emoções menos positivas, como o medo, a incerteza e insegurança dos colaboradores, utentes e as suas próprias emoções como sendo um desafio na gestão de colaboradores desde o início da pandemia *“Foi a insegurança de não sabermos se estamos a fazer tudo bem, embora seguíssemos todas as normas da segurança social, havia sempre uma incerteza, se estávamos a conseguir cumprir todas as normas à risca e se a minha equipa estava a ter todos os cuidados necessários fora do lar. Para mim a insegurança foi sem dúvida o grande desafio.”* (E03), o número de horas a mais trabalhadas por parte dos colaboradores também foi considerado um desafio a enfrentar desde o início da pandemia como mencionam três entrevistados, *“Os horários principalmente, o número de horas que*

fomos obrigados a trabalhar.” (E04), um entrevistado expôs que a falta de experiência por parte dos novos colaboradores foi também um desafio, “*Como tinha referido as colaboradoras da área da infância não tinham experiência, e tiveram de aprender o essencial num curto período de espaço, isso foi um dos maiores desafios.*” (E11); por último relativo à gestão de RH também um dos entrevistados mencionou que um dos desafios foi conseguir explicar aos colaboradores a necessidade/importância de usar o equipamento de proteção individual, “*O fazer com que os colaboradores percebessem a necessidade de usarem os equipamentos de proteção individual, o como utilizar a máscara, as vezes distraídos para falar tiravam a máscara, isto mais ao início.*” (E12). Um outro desafio mencionado por seis entrevistados foi o conseguir explicar aos utentes e fazê-los perceber o porquê de não poderem ter visitas, deslocações com os familiares ao fim de semana e idas à escola, “*O explicar aos jovens o porquê de não poderem ir as atividades ou dar um passeio, às piscinas. Isso foi um desafio, demorou para compreenderem.*” (E02). Também seis entrevistados mencionam que um dos maiores desafios que enfrentam desde o início da pandemia, está relacionado diretamente com o COVID-19, ou seja, o maior desafio é conseguir lidar com o receio que algum utente e colaboradores ficasse infetado com COVID-19 e conseguir lidar com o facto de existir um surto dentro da estrutura residencial, “*O maior desafio que enfrentei foi mesmo o surto que sofremos na instituição, foi um surto controlado, os positivos estavam assintomáticos. Mas foi claro um grande desafio.*” (E09). um entrevistado refere que o maior desafio que teve de enfrentar foi o facto de não poder dar afetos aos utentes como fazia antes da pandemia, “*Isto foi outro grande desafio, o não dar afeto, é muito difícil e como é difícil muitas vezes não é possível. Ainda hoje tive um menino a dar-me beijos, o que ia fazer? Empurra-lo ou dizer que não podia fazê-lo? não. Há coisas que não são possíveis de cumprir.*” (E10)

A pandemia trouxe vários desafios e mudanças na gestão de pessoas. Os entrevistados questionados sobre os maiores impactos que a pandemia COVID-19 provocou na gestão de colaboradores, a resposta mais recorrente foi relativa ao facto de os colaboradores estarem emocionalmente mais frágeis, mais stressados e com mais inseguranças, dos quinze entrevistados, seis referiram este facto, “*As pessoas estão mais frágeis, estão mais debilitadas, estão cansadas. Elas reagem mais impulsivamente, estão menos tolerantes às ordens, e foi nestas reações que eu percebi que neste momento elas estão muito cansadas e a precisar de urgentemente de férias.*” (E01), quatro dos entrevistados

mencionam que um dos maiores impactos ocorridos com a COVID-19 foi o facto de ter emergido um maior envolvimento por parte dos colaboradores nas suas tarefas e mesmo com a própria equipa, *“Os colaboradores que trabalham comigo adaptara-se com alguma facilidade á nova realidade, eles próprios queriam os melhores para a instituição e para eles próprios e salvaguardar os jovens e eles próprios.”* (E04). A organização dos horários, e das equipas em espelho foi novamente mencionada, três entrevistados explicam que um dos maiores impactos na gestão de colaboradores deteve-se com a incerteza dos horários que iriam praticar, *“Foi a organização dos horários principalmente, e a gestão das pessoas principalmente naquele primeiro confinamento porque adotamos o método das equipas em espelho, e isso doi um bocadinhos mais complicado (...)”* (E10), dois diretores técnicos, referem que com a COVID-19, ocorreu um risco elevado de não ter colaboradores suficientes para dar resposta às necessidades dos utentes, este risco foi causado por vários motivos, tais como, o facto de existir colaboradores infetados com o vírus, por estarem em contacto com um caso positivo, e mesmo por terem de ficar com os filhos em casa, *“(...) chega uma colaboradora e diz-me, olhe o meu companheiro esta infetado, eu ai tive logo que a mandar para casa, depois as escolas estão a fechar então cinco ou seis colaboradoras vão para casa, outra teve em contacto com um caso positivo e então vai para casa, então com quem é que eu posso contar.”* (E08). Também dois entrevistados mencionam que um dos maiores impactos que a pandemia provocou na gestão de colaboradores foi a necessidade de manter a equipa motivada e equilibrada *“Em termos de desafio é o conseguir manter sempre uma equipa minimamente o melhor possível, o que também não é fácil, tendo em conta que as pessoas têm algum receio. Agora com a vacinação pode melhorar, mas até aqui tem sido muito difícil.”* (E14). Uma outra dificuldade que os diretores técnicos mencionam, foi o conseguir que os colaboradores compreendessem que era necessário manter o distanciamento físico e social uns com os outros, *“O terem de estar afastados uns dos outros, o não socializarem, não foi fácil fazer com que eles percebessem isso, porque eles estavam habituados a socializar a fazerem as refeições juntos e realmente isso deixou de poder acontecer. Mesmo os convívios depois do trabalho foram sempre alertados para o perigo de fazerem isso.”* (E11).

Questionados sobre o cumprimento das normas estabelecidas pela DGS Instituto de Segurança Social, catorze entrevistados responderam positivamente à questão colocada, contudo, dois entrevistados relacionam o alcance do cumprimento das normas

estabelecidas com o facto de a estrutura física da instituição facilitar o cumprimento das normas impostas, *“As nossas infraestruturas também favoreceram um bocadinho a implementação do nosso plano de contingência (...)”* (E09). Também dois entrevistados relacionam o cumprimento do plano de contingências e das normas estabelecidas como o motivo que levou a manterem a instituição sem a presença do COVID-19, *“Penso que sim, e nunca tivemos nenhum caso COVID. Portanto diria que sim, que cumprimos todas as normas que foram saindo.”* (E04). Dos catorze entrevistados que responderam que cumpriram as normas estabelecidas pela DGS e Instituto da Segurança Social dois referiram que não foi possível cumprir a 100% pelo facto da estrutura física da instituição não permitir o distanciamento de dois metros dos cadeirões e camas tal como a norma exigia, *“Mas existiu uma ou outra coisas que foi mais difícil, lembro-me por exemplo do distanciamento físico das camas, ou um quarto de isolamento com todas as características necessárias, como a casa de banho privativa, nós não tínhamos essas condições.”* (E10) Também um destes entrevistados referiu não cumprir a 100% as recomendações por considerar não serem adequadas e benéficas para os utentes. *“Sim, houve algumas coisas que não cumpri por opção própria, mas comuniquei que não ia cumprir porque não concordava, porque achava que não era benéfico para os utentes”* (E14). Apenas um entrevistado respondeu negativamente à questão colocada, contudo, explicou que não cumpriu determinadas normas porque não se podiam aplicar as características das crianças em questão, *“(...) as características das crianças que temos muitas vezes, havia normas que não se lhes podia aplicar, por exemplo, o uso de máscara. Eu tenho muitas crianças com autismo que não conseguem usar, depois veio uma norma que dispensava o uso de máscara a essas pessoas, mas quando saiu a primeira norma nós não podemos cumprir.”* (E15)

Relativamente à existência de imposições colocadas às estruturas residenciais decorrente da pandemia e à sua identificação, a medida que mais foi mencionada pelos entrevistados é relativa à obrigatoriedade de utilização de Equipamento de Proteção Individual, treze dos quinze entrevistado referiram a utilização de máscaras, fatos COVID, viseiras, entre outros equipamentos de proteção, *“Utilizar todo o equipamento necessário, fatos, não foram necessário mas tínhamos que os ter, luvas, máscaras, desinfetante, adquirimos e a nossa direção foi bastante compreensiva”* (E03). Dos entrevistados, oito referiram imposições relativas às visitas, nesta situação foram estabelecidas um conjunto de regras, tais como, a restrição de horários nas visitas aos utentes, a necessidade de criar uma sala

especifica para decorrer as visitas, e de uma casa de banho de uso exclusivo para ao familiares, também a proibição de deslocações aos exterior com os familiares, *“Uma delas era relativa as visitas e não foi possível de realizar, diziam que tínhamos de ter uma sala própria para as famílias estarem, não era possível, então fizemos uma box, que veio a provar que fazia sentido, uma outra medida era ter uma casa de banho de uso exclusivo para os familiares, também não fazia sentido nenhum”* (E06). A elaboração e cumprimento de um plano de desinfecção de espaços e roupa foi uma medida imposta às estruturas residenciais referida por sete entrevistados, *“Outras eram referentes e as medidas de desinfecção dos espaços, o uso de máscara, tratamento de roupa para quem testou positivo.”* (E06). Dos entrevistados, cinco mencionam a necessidade de reestruturar as divisões da instituição de forma a assegurar o distanciamento físico dos utentes e as divisões obrigatórias, tais como, quartos de contingência, *“tivemos de readaptar alguns espaços, o facto de eles terem de estar separados com dois metros de distância (...)”* (E11). O mesmo número de entrevistados referiu o isolamento profilático aos utentes que tinham de realizar deslocações ao exterior, e a quarentena em casos suspeitos, *“Também foi muito complicado o facto de cada vez que um idoso tinha uma consulta inadiável ter de regressar e ir para o quarto de isolamento durante catorze dias, isso foi difícil.”* (E07); também cinco entrevistados referiram a elaboração de um plano de contingências como sendo uma das imposições que foram colocadas às estruturas residenciais *“Em março começamos a elaborar o nosso plano de contingência, que foi o que foi pedido da altura que sofreu já várias alterações, a última alteração foi antes do surto (...)”* (E13). No caso das estruturas residenciais Lar de Infância e Juventude quatro entrevistados referem que as crianças e jovens foram obrigados a permanecer no Lar, sem deslocações ao exterior, tais como escola, ou atividades extracurriculares, ou saídas da fim-se-semana com os progenitores *“Começou logo pelo facto de os jovens terem de ficar no Lar 24h, deixaram de fazer as suas atividades na escola, depois pelo facto de não podermos sair, houve uma altura em que nem podíamos sair à rua (...)”* (E03).

Quando questionados sobre quando surgiram os primeiros casos COVID-19 positivos em relação aos colaboradores, foi referido por três entrevistados que não registaram casos positivos nas estruturas residências, *“Não tive nenhum colaborador com COVID”* (E01) *“Não existiram. Nunca tivemos COVID-19.”* (E03). Dos quinze diretores técnicos entrevistados, doze mencionam que tiveram colaboradores com COVID-19 nas estruturas residenciais.

Na questão referente à necessidade de pedirem ajuda à Segurança Social, por equipas de reforço, brigadas de intervenção, treze entrevistados responderam que não foi necessário recorrer a estas equipas especializadas, destes treze, seis responderam que necessitaram de utilizar a medida MAREESS disponibilizada pelo IEFP, de forma a garantir a satisfação das necessidades dos utentes, e da instituição, *“Não, no meu Lar não. Pedimos sim reforço dos MAREESS. Nós não funcionávamos 24h por dia e passamos a funcionar, então necessitamos de um reforço.”* (E03). Apenas dois diretores técnicos referiram que necessitaram de pedir ajudar à segurança social por equipas de reforço, por ter ocorrido surtos de Covid-19 que infetou colaboradores e utentes *“Em dezembro tivemos um surto, foi de grande dimensão, tivemos um grande número de funcionários e idosos com COVID, e tivemos de recorrer à equipa de intervenção da Segurança Social.”* (E07).

Relativamente às equipas de espelho, e à capacidade de a estrutura residencial manter este método de trabalho, dez diretores técnicos referem que aderiram ao método de equipas de trabalho em espelho durante a pandemia, destes dez entrevistados três explicam que permanecem atualmente com as suas equipas em trabalho de espelho, *“Sim, nós ainda estamos a trabalhar me equipas e, espelho. Nos no início em março começamos a desfazer os horários e depois em abril/maio optamos por fazer em horário em bloco, e a partir de setembro começamos a fazer os horários em espelho.”* (E05), também destes dez entrevistados sete referem que inicialmente aderiram às equipas em espelho, no entanto, atualmente, realizam outro tipo de horários, mas mantêm a técnica de horários sem cruzamento de colaboradores entre turnos *“Trabalhamos inicialmente, nos primeiros meses, mas neste momento tenho os turnos normais de 8h”* (E01), cinco dos entrevistados referiram que não aderiram as equipas de trabalho em espelho, ou porque nunca tiveram RH suficientes para o poderem fazer, ou porque a própria equipa de colaboradores não aceitou o método, ou mesmo porque a direção não considerou ser a técnica que traria maiores benefícios e segurança para a instituição, *“Não, nós nunca tivemos capacidade para fazer equipas por espelho, não tínhamos número suficiente de colaboradores para poder utilizar essa técnica.”* (E12).

Relativamente à ocorrência de algum despedimento por parte do colaborador devido aos riscos existente na estrutura residencial por causa do COVID-19, a reposta mais recorrente foi no sentido negativo, isto é, treze dos entrevistados referiram que não ocorreu nenhum despedimento por parte dos colaboradores por causa do COVID-19, referem, contudo, ter existido algumas baixas e isolamentos profiláticos, *“Não. Muitas*

baixas. Mas despedimento não.” (E06); Apenas dois diretores técnicos referiram que tiveram colaboradores que se despediram por questões relacionadas diretamente com o COVID-19 *“Sim, ao início uma colaboradora despediu-se poucos dias depois de entrar na instituição, ela não aguentou o medo e a pressão de ter cumprir todos os procedimentos que fomos obrigados a adotar”* (E08).

Questionados acerca da eventual necessidade de alteração às técnicas utilizadas nos processos de recrutamento e seleção, decorrente da situação pandémica, quatro diretores técnicos reponderam que não foi necessário alterar as técnicas utilizadas, contudo, estes mesmo diretores técnicos referiram algumas alterações que foram realizadas por causa da pandemia. Os restantes entrevistados, onze entrevistados, assumiram a necessidade de alterar as técnicas utilizadas. Desta forma, cinco dos entrevistados referem que devido ao COVID-19 foi necessário a utilização de equipamento de proteção individual por parte dos candidatos aquando da realização das entrevistas, *“As pessoas higienizavam-se, vestiam bata, pezinhos e fazíamos as entrevistas.”* (E01). quatro entrevistados explicam que ocorreu a necessidade de solicitar a realização de um teste COVID-19 e a entrega do resultado negativo antes de iniciar funções na instituição, *“Agora no âmbito dos MAREESS que fomos admitindo nós pedimos para que viessem com teste negativo.”* (E05). Uma outra alteração nos processos de recrutamento seleção devido ao COVID-19, referida por quatro diretores técnicos, foi a necessidade de durante a entrevista serem explicadas as várias vertentes da nova realidade que iriam ou poderiam vir a enfrentar. Foi explicado que teriam de usar o equipamento de proteção individual, tal como a máscara, viseira, fato, etc. a desinfecção dos espaços e o distanciamento físico tanto com colegas como com os próprios utentes e os novos horários mais exigentes, *“Mas naquele tempo em que tínhamos muitas pessoas infetadas falei com os entrevistados e disse que tínhamos casos positivos e explicar às pessoas o que iam encontrar quando lá entrassem.(...) Explicava também as regras que teriam de cumprir como o uso da máscara, viseira, equipamento de proteção individual e assim.”* (E06). Três entrevistados referiram também que existiu a necessidade de realizar entrevistas mais curtas e com menor nível de exigência a nível de experiência dos candidatos para assumir as funções às quais se candidatava, *“Sim. Aí considero que tivemos um retrocesso, tivemos de chamar os MAREES e estes recrutamentos eram para ontem, ou seja, foi preciso fazer tudo muito rápido, (...), e para uma vaga não aparecem dez pessoas, aparecem sim umas duas pessoas. As entrevistas passaram a ser mais curtas, as perguntas muito focadas não*

em determinados pontos que focávamos antigamente, mas sim focados na emergência, por isso considero que houve um retrocesso.” (E03). Dois entrevistados explicam que também foi necessário fazer perguntas que antes não eram relevantes para as funções a que os candidatos se candidataram, *“Sim, sim, alterei. Não alterei grandes coisas, mas principalmente tenho em conta os hábitos das pessoas, de perceber até que ponto as pessoas estão preocupadas com a questão do contágio, até que ponto é que as pessoas se preocupam em estar devidamente protegidas, em querer trabalhar protegidas, portanto isso é um indicador para mim que não existia e passou a existir”* (E14). Por fim um dos diretores técnicos entrevistados referiu que a instituição optou por realizar entrevistas a pessoas recomendadas pelas próprias colaboradoras, *“Havia um rigor mais apertado. Uma das técnicas que utilizamos era que esse novo candidato fosse alguém recomendado por um colaborador que já trabalhasse connosco, numa tentativa de essa pessoa ser alguém de confiança e responsável.”* (E12)

Quando questionados relativamente aos processos de recrutamento e seleção, e sobre as maiores dificuldades encontradas desde o início do recrutamento até à efetiva entrada do colaborador na estrutura, seis entrevistados explicam que existem poucos candidatos para as vagas disponíveis para trabalhar em estruturas residências e que o COVID-19 veio a pior essa realidade, *“Para mim é o aparecer pessoas, não foi fácil que aparecessem pessoas. Nós falamos com o instituto de emprego e formação profissional, já quase nunca mandam pessoas. Nem foi bem a seleção que foi difícil foi sim o recrutamento porque não tínhamos pessoas para selecionar, não havia pessoas suficientes (...)”* (E03). Cinco diretores técnicos referiram que não ocorreu nenhuma dificuldade deste do recrutamento até à efetiva entrada do colaborador na instituição. Dos entrevistados dois mencionam que os candidatos á vaga, apresentavam sempre um receio de serem contagiados com a COVID-19, *“Medo de apanharem COVID dentro da instituição e levarem para as famílias.”* (E01). Por fim, um entrevistado referiu também que os processos de integração tiveram de ser adaptados e breves, *“O processo de integração tinha de ser rápido, não podíamos demorar uma semana com o plano de acolhimento, com formação rápida, e com necessidade rápida, tudo tinha de ser muito rápido e isto foi a principal dificuldade na integração das novas pessoas.”* (E05).

Também questionados sobre a rotatividade de colaboradores, se foi perceptível um aumento da rotatividade de colaboradores desde o início da pandemia, cerca de onze

entrevistados referiram que não foi perceptível o aumento de rotatividade devido à pandemia, contudo seis destes diretores técnicos referiram ter tido a necessidade de contratar novos colaboradores para fazer face às necessidades da estrutura residencial, sendo que quatro diretores técnicos optaram por recorrer ao programa MAREESS do IEFP, *“Não. Houve pessoas a entrar que foram os MAREESS, sair ninguém saiu.”* (E05). Dos quinze entrevistados, quatro diretores técnicos referiram que ocorreu uma maior rotatividade de colaboradores desde o início da pandemia *“Sim, tive um despedimento diretamente por causa da COVID, tive outra funcionária que se despediu porque com o fecho das escolas ela sentiu que não estava a ter tempo para a filha e optou por se despedir, e tivemos quatro pessoas que entraram através dos MAREESS.”* (E08)

A questão sobre se a saída de colaboradoras da estrutura residencial esteve diretamente relacionada com a pandemia COVID-19, apenas foi colocada aos entrevistados que na questão anterior referiram direta ou indiretamente que consideraram ter ocorrido rotatividade por parte dos colaboradores. Desta forma, três diretores técnicos referiram que a saída dos colaboradores das estruturas residenciais não esteve diretamente relacionada com o facto de enfrentarmos a pandemia COVID-19, *“Não. Alguns contratos não foram renovados. Não teve a ver com a pandemia, teve relacionado com a necessidade de contrato e não correspondia às minhas expectativas e não fiz renovação.”* (E01), dos cinco entrevistados que responderam à presente questão dois mencionaram que a saída dos colaboradores da estrutura residencial teve diretamente relacionada com a pandemia COVID-19, *“Sim, existiram duas colaboradoras que saíram diretamente por causa do COVID.”* (E11).

Os diretores técnicos questionados sobre o absentismo, se foi notório um aumento dos níveis de absentismo desde o início da pandemia, e se as justificações são relacionadas à pandemia COVID-19, sete dos entrevistados explicaram que não consideram ter existido maiores níveis de absentismo em comparação com outros anos não COVID-19, *“Absentismo, não. Tive muitas ameaças de faltas, ou seja, aquela conversa de eu vou faltar, mas depois não faltavam porque não tinham justificação.”* (E08). Pelo contrário, oito diretores técnicos referiram ter ocorrido maiores níveis de absentismos desde o início da pandemia, estes mesmos oito diretores técnicos justificam este aumento dos níveis de absentismo pela existência da COVID-19, isto é, os colaboradores faltaram porque estavam com COVID-19 em quarentena, ou em isolamento profilático por um contacto

próximo com pessoas que testaram positivas, ou por apoio aos filho pelas escolas terem fechado, *“Tivemos os trabalhadores que tiveram COVID, depois tivemos dois trabalhadores que tiveram de ficar em isolamento profilático por contacto de risco e agora em janeiro tivemos mais dois colaboradores que testaram positivo, que condicionaram mais dois funcionárias que tiveram de cumprir o isolamento profilático.* (E010).

Questionados sobre se existiu a necessidade e possibilidade de colocar algum colaborador em Lay-off, catorze diretores técnicos referiram que não existiu nem existe a necessidade e a possibilidade de colocar os colaboradores em Lay-off, *“Não, neste momento não. O trabalho é o mesmo, na verdade é mais, temos muito mais trabalho, portanto precisamos de todos os colaboradores.”* (E10). Apenas um diretor técnico explicou que teve a possibilidade de colocar um colaborador em Lay-off, mas optou por não o fazer por não ser uma necessidade, *“Não. Existiu a possibilidade, mas não colocamos. Primeiro porque foi um elemento da equipa técnica e depois porque se o tivéssemos feito isso traríamos alguns constrangimentos à contratação e depois tínhamos de criar outro tipo de processo para o trabalhador que não quis fazer funções que qualquer pessoa pode fazer.”* (E13)

Na pergunta se foi realizada durante o período de Pandemia alguma formação, relacionada com o COVID-19, dirigida aos colaboradores, a totalidade dos entrevistados, responderam positivamente. Todas as quinze estruturas residenciais receberam formação dirigida aos colaboradores durante o período de pandemia. Dos quinze entrevistados dez referiram que foi realizada formação de sensibilização ministrada pela própria equipa técnica das estruturas residenciais, *“De forma mais formal com a equipa clínica, enfermeiro e médico. E eu enquanto diretora técnica, é meu papel estar sempre a lançar alertas e sensibilizar os colaboradores”* (E12); oito dos entrevistados referem que a formação foi ministrada pelas Forças Armadas em parceria com o Ministério do Trabalho, *“E depois participamos numa formação por parte de segurança social e do exercito português”* (E05), por fim, quatro entrevistados referem que realizaram formações online com entidades externas, *“Vários webinars, em que todos os colaboradores assistiram.”* (E04). Alguns temas discutidos nestas formações foram questões de higienização COVID-19, colocar e despir os EPTS; cuidados a ter na prestação de cuidados a uma pessoa com COVID-19, *“A nossa enfermeira tinha dado uma formação, de como se*

equiparem, e como prestar cuidado a uma pessoa com COVID-19, e foi o que nos ajudou.” (E06)

Nove entrevistados referem nunca ter estado em teletrabalho desde o início da pandemia COVID-19, *“Não, em ERPI não é possível. Temos de estar sempre presentes, é um trabalho de primeira linha, e não dá para ficar em casa.” (E08)*, quatro diretores técnicos conseguiram estar em teletrabalho *“No início não, em setembro fiquei, somos dois diretores então eu ficava uma semana e na outra ficava ele no teletrabalho.” (E07)*. Também dois dos entrevistados referem ter estado em teletrabalho porque estiveram em contacto com pessoas que testaram positivo à COVID e necessitaram de trabalhar a partir de casa durante o período de quarentena. *“Sim, tive em teletrabalho porque tive contacto com um positivo e teve de quarentena e teve em teletrabalho durante essa fase.” (E01)*.

3.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo geral da presente investigação prende-se com a compreensão dos desafios que os profissionais com funções de direção técnica em estruturas residenciais enfrentam em contexto COVID-19. Assim, com base nas entrevistas realizadas a Diretores Técnicos de Instituições de Estruturas Residências para Pessoas Idosas, Estruturas Residências para Pessoas com Deficiência e Lar de Infância e Juventude, foi possível identificar treze grandes desafios, a saber:

I – Os Diretores Técnicos assumem funções de gestão de RH, Gestão de Clientes e Gestão de Serviços;

II – Na gestão de RH, um dos grandes desafios relacionou-se com a gestão motivacional, com a gestão emocional e relacional dos colaboradores;

III - A elaboração da escala de serviços foi sentida com um desafio desde o início da pandemia.

IV- Formações sobre a COVID-19 dirigida aos colaboradores;

V- Os processos de recrutamento e seleção sofreram alterações de forma a garantir a segurança dos intervenientes;

VI – Rotatividade, falta de RH para dar respostas as necessidades dos utentes e da instituição, necessidade de contratar novos colaboradores;

VII – Surgimento dos casos positivos em colaboradores e em casos extremos de surto, obrigou a recorrer ao programa MAREESS e às equipas de reforço da segurança social;

VIII – Maiores taxas de absentismo, direta e indiretamente por motivos de COVID-19;

IX – Cumprimento das normas estabelecidas pela DGS;

X– Com o surgimento da pandemia ocorreu um aumento dos níveis de trabalho e da sua intensidade o que dificultou o dia-a-dia do diretor técnico;

XI– Preocupação com a saúde e bem-estar dos utentes;

XII – Teletrabalho e funções de direção técnica;

XIII – Lay-off, e funções de direção técnica;

I – Os Diretores Técnicos assumem funções de gestão de RH, Gestão de Clientes e Gestão de Serviços.

Segundo o que foi apurado, através das 15 estruturas residenciais os diretores técnicos assumem funções relativas à gestão de RH, tais como, as reuniões de equipa, atribuição, orientação e supervisão de tarefas, gestão de escalas de serviços e gestão de férias. Funções de gestão de clientes como questões relacionadas com a saúde, educação, família, elaboração de processos sociais e planos de intervenção e funções de gestão de serviços por exemplo gestão de encomendas, gestão e manutenção de equipamentos, contratos com empresas de serviços externos. Estes dados vão ao encontro com o que a Portaria nº 67/2012 refere, pois é da competência deste profissional dirigir a instituição, tendo a responsabilidade de planear e calendarizar as atividades, coordenar e supervisionar todos os colaboradores, tendo sempre em atenção as necessidades da instituição o modelo de gestão técnica adequada ao funcionamento do estabelecimento, e principalmente: “promover reuniões técnicas com o pessoal; promover reuniões com os residentes, nomeadamente para a preparação das atividades a desenvolver; planificar e coordenar as atividades sociais, culturais e ocupacionais (...)” (Portaria nº 67/2012, p. 1326).

II – Na gestão de RH, um dos grandes desafios relacionou-se com a gestão motivacional, com a gestão emocional e relacional dos colaboradores.

Foi referido pela maioria dos diretores técnicos a necessidade de manter e impulsionar os colaboradores a sentirem-se motivados com as suas funções e com o seu trabalho, sendo este um fator para se conseguir uma equipa de trabalho estável e unida. O autor Bragança et al. (2021) no estudo que realizou sobre as IPSS em Portugal durante a pandemia COVID-19 menciona que ocorreu uma necessidade de uma maior valorização dos profissionais do setor e da sua dedicação, tanto a nível de tabelas salariais como maior proteção de direitos e compensações monetárias, assim como o reconhecimento do papel e importância das IPSS para a sociedade.

Um outro desafio foi lidar com as emoções menos positivas, tais como o medo de contaminação tanto por parte dos colaboradores como dos utentes. Os colaboradores encontram-se emocionalmente mais frágeis, mais instáveis, estressados e com mais inseguranças. Também a Ordem do Psicólogos (2020) demonstrou preocupação em relação à gestão emocional dos RH das instituições elaborando algumas recomendações, tais como, i) acompanhar de uma forma mais próxima os colaboradores, procurando tranquiliza-los em relação aos sentimentos de ansiedade e medo relativos à pandemia COVID-19 e à situação laboral; ii) os líderes deverão demonstrar compreensão e preocupação com o bem-estar dos colaboradores, de forma a que estes entendam que são valorizados e fundamentais para a instituição; iii) transmitir segurança e motivação, dando a conhecer aos colaboradores a sua importância e contributo para ajudar a instituição a ultrapassar o tempo de pandemia (Ordem dos Psicólogos, 2020).

III - A elaboração da escala de serviços foi sentida com um desafio desde o início da pandemia.

Foi possível perceber que a elaboração das escalas de serviços foi um desafio para os diretores técnicos das estruturas residências, estes fizeram referência à necessidade de se criar equipas de trabalho com horários desfasados de forma que os colaboradores das diferentes equipas não se cruzassem, assim foi criado horário rotativos, desfasados, por turnos, com diferentes números de horas de trabalho. Em casos mais extremos, mas não raros existiu a necessidade de se criar equipas em espelho sempre com horários desfasados, de forma a que as diferentes equipas não se cruzassem e ocorresse um menor risco de contágio entre equipas. Também a literatura vai ao encontro com o que os diretores técnicos mencionam ao longo da entrevista. Uma das grandes preocupações está relacionada com os cuidadores, em encontrar medidas de controlo da entrada e saída dos

colaboradores. Desta forma, é necessário centrar o foco na vertente humana, e fazer um “esquema de rotação entre três equipas – uma que está no lar a cuidar dos utentes, outra que acabou de completar o seu turno e faz a sua vida normalmente e outra que entra em quarentena antes de tomar o lugar da que está no ativo” (Dionisio, 2020) sendo esta a perspetiva mais eficiente para devolver o bem-estar e segurança às instituições, contudo, esta solução acarreta elevados custos principalmente com o reforço do pessoal (Dionisio, 2020).

IV- Formações sobre a COVID-19 dirigida aos colaboradores.

Foram ministradas ações de sensibilização pelas próprias equipas técnicas das estruturas residências, formações ministradas pelos militares das forças armadas em parceria com o ministério do trabalho, e formações online com entidades externas. Alguns temas discutidos nestas formações foram questões de higienização COVID-19, colocar e despir os EPI'S; cuidados a ter na prestação de cuidados a uma pessoa com COVID-19. A literatura recobra estes relatos, tal como o autor Franco (2008) explica, que na Formação a função mais relevante é preparar os colaboradores para apresentar os melhores resultados para a organização, estes resultados alcançam-se através da formação e desenvolvimento dos funcionários. Também o estudo realizado pelos autores Bragança et al. (2021) refere que uma das necessidade sentidas pelas IPSS para dar resposta à pandemia da COVID-19 pela qual passamos, foi “um aumento do número de RH do setor e uma melhoria da sua gestão, por via de formação e capacitação, incluindo programas promovidos por centros de emprego e associações empresariais, formação de dirigentes e trabalhadores, e formações específicas para o combate à COVID-19.” (Bragança, et al. 2021, p. 10)

V- Os processos de recrutamento e seleção sofreram alterações de forma a garantir a segurança dos intervenientes.

Os diretores técnicos referem que com o surgimentos do COVID-19 nas entrevistas passou a ser obrigatório a utilização de equipamento de proteção individual, entrevistas mais curtas e com menor nível de exigência a nível de experiência por parte do candidato para assumir determinada função, a realização de um teste COVID-19 e a entrega do resultado negativo antes do inicio das funções, foi necessário também fazer questões que antes não eram relevantes para as funções a que os candidatos se candidatavam, perguntas que revelassem o nível de importância e consciência que o candidato dava ao vírus

COVID-19 . Um outro desafio foi o facto de existirem poucos candidatos para as vagas disponíveis em estruturas residências, o que levou a um menor nível de exigência a nível de experiência por parte do candidato para assumir determinada função. Tal como nos indica o autor Lecombe (2020) o recrutamento caracteriza-se por um “conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais.” Ou seja, todo o recrutamento inicia-se com uma necessidade da instituição em contratar novo profissionais (Marras, 2016).

VI – Rotatividade, falta de RH para dar respostas as necessidades dos utentes e da instituição, necessidade de contratar novos colaboradores.

Foi mencionado pelos entrevistados que ocorreu a necessidade contratar colaboradores para fazer face às necessidades dos utentes. Ocorreram bastantes baixas, isolamentos profiláticos e períodos de quarentena por parte dos colaboradores, o que obrigou a uma necessidade repetida de reestruturar as equipas de trabalho, o que não é positivo para os utentes, colaboradores, nem para a instituição. Tal como nos indica a literatura a rotatividade de colaboradores caracteriza-se pela saída de funcionários e a entrada de outros com o objetivo de os substituir nas suas funções (Chiavenato, 2010). A rotatividade tem um custo alto para a instituição, pois uma admissão envolve custo de recrutamento, de seleção, de formação e de desvinculação (Chiavenato, 2010). Também o autor Bragança et al. (2021) explica que um dos desafios sentidos pelas IPSS durante a pandemia COVID-19 foi relativo ao baixo número de colaboradores com formação na área, de forma a conseguirem manter o funcionamento das equipas em espelho, ou para substituir futuras lacunas por contágio ou baixas.

VII – Surgimento dos casos positivos em colaboradores e em casos extremos de surto, obrigou a recorrer ao programa MAREESS e às equipas de reforço da segurança social.

Os diretores técnicos mencionam que com o surgimento dos casos positivos em colaboradores ocorreu a necessidade de pedir o apoio ao IEFP pelo programa dos MAREESS, sendo esta a forma que encontraram para dar resposta às necessidades dos utentes e da instituição. O programa MAREESS é uma medida que se caracteriza como sendo um apoio à “realização de trabalho socialmente necessário, para assegurar a capacidade de resposta das instituições públicas e do setor solidário com atividade na área social e da saúde, durante a pandemia da doença COVID-19” (Apoio ao Reforço de

Emergência de Equipamentos Sociais e de Saúde, 2020). As equipas de reforço da segurança social foram também solicitadas por algumas instituições em situações de surto COVID-19 que infetou utentes e colaboradores.

VIII – Maiores taxas de absentismo, direta e indiretamente por motivos de COVID-19.

Os diretores técnicos justificam as taxas de absentismo por parte dos colaboradores por motivos como o cumprimento do período de quarentena, o isolamento profilático por contacto próximo com pessoas que testaram positivo, por apoio aos filhos pelas escolas estarem fechadas. Também neste ponto encontramos ligação com o que a literatura nos demonstra. Em contexto COVID-19 as estruturas residências são de alto risco para desfechos menos positivos, muitas vezes derivadas à movimentação de colaboradores entre instalações, a maiores taxas de absentismo por parte destes devido à contaminação e ao facto de as instituições, na sua maioria, apresentarem situações de escassez de recursos financeiros e técnicos (Wachholz, Jacinto, Melo, Montecinos & Boas, 2020).

Todas estas justificações levaram à necessidade repetida de estruturar as equipas de trabalho, o que não é positivo para os colaboradores nem para os utentes pois traz instabilidades para as equipas de trabalho e para as rotinas dos utentes. Como podemos verificar pela literatura que o autor Chiavenato (2010) nos apresenta o conceito de absentismo caracteriza-se pela frequência ou duração de tempo em que um colaborador não se apresenta ao trabalho, seja por falta sem justificação, férias, doença, maternidade, acidentes de trabalho, ou licenças de qualquer tipo. Desta forma, quando um colaborador falta provoca falhas e transtornos no ritmo e capacidade de trabalho.

IX – Cumprimento das normas estabelecidas pela DGS.

Na maioria os entrevistados referiram conseguir cumprir todas as normas estabelecidas pela DGS, contudo, referem que existiram alguns motivos que levaram a uma maior facilidade no cumprimento dessas normas, tais como, a estrutura física da instituição facilitar o cumprimento das normas impostas e o cumprimento do plano de contingências. A autora Freitas explica que as estruturas residências devem ter um plano de contingência onde esteja definido “como proceder à substituição dos trabalhadores que forem casos suspeitos/confirmados, de forma a continuar a satisfazer as necessidades dos utilizadores, sem interrupção” (Freitas, 2020^a, p.4). A norma mais relevante e mais comentada pelos diretores técnicos é a obrigatoriedade de utilização do Equipamento de Proteção

Individual. Os responsáveis pela instituição têm um papel essencial na dimensão da gestão dos RH sendo responsáveis por assegurar que todos na instituição (colaboradores e utentes) cumprem as orientações da DGS (Segurança Social, 2020).

X– Com o surgimento da pandemia ocorreu um aumento dos níveis de trabalho e da sua intensidade o que dificultou o dia-a-dia do diretor técnico.

Os diretores técnicos referem que ocorreu um aumento de trabalho e da sua intensidade o que dificultou o seu dia-à-dia enquanto diretor técnico. Antes da pandemia COVID-19 existia um trabalho planeado a médio/longo prazo e com o surgimento da pandemia o método de trabalho sofreu uma alteração obrigatória para um planeamento no imediato, um planeamento para o dia-à-dia. A própria literatura vem a corroborar o mencionado. Segundo o Plano de Exceção Casa de Acolhimento, documento desenvolvido pela entidade da Segurança Social com o surgimentos da pandemia COVID-19 as funções de um diretor técnico acumularam-se como novas funções direcionadas à prevenção da COVID-19; funções como a criação e atualização do plano de contingência da instituição, manter comunicação ativa com entidades locais (saúde pública, segurança social, camara municipal de proteção civil, centros de saúde, etc.) garantindo os apoios, orientações e recursos que estas entidades possam disponibilizar; comunicar à Autoridade de Saúde Local todo e qualquer caso considerado suspeito (Segurança Social, 2020).

XI– Preocupação com a saúde e bem-estar dos utentes.

Ao longo de todas as entrevistas os diretores técnicos referiram preocupação com o bem-estar dos utentes como sendo um dos grandes desafios que enfrentaram desde o início da pandemia. A COVID-19 obrigou à adoção de várias medidas de proteção para os utentes, contudo, algumas dessas medidas apresentam uma versão menos positiva, tais como, a obrigatoriedade em manter o distanciamento físico, que dificultou a interação e análise de situações de risco que pudessem surgir, o encerramento das visitas/saídas das estruturas residenciais provocou uma lacuna entre o utente e o familiar que se refletiu no dia-à-dia do utente, ocorreu também uma maior dificuldade na comunicação/interação com os familiares dos utentes, e surgiu o constante sentimento de medo de que pudesse ocorrer um surto. Como podemos verificar através da literatura faz parte da competência de um diretor técnico preocupações como dirigir a instituição, tendo a responsabilidade de planear e calendarizar as atividades, “promover reuniões com os residentes,

nomeadamente para a preparação das atividades a desenvolver; planificar e coordenar as atividades sociais, culturais e ocupacionais (...)" (Portaria nº 67/2012, p. 1326).

XII – Teletrabalho e funções de direção técnica

A maioria dos diretores técnicos referem não ter estado em teletrabalho porque o teletrabalho não é compatível com a função de direção técnica de uma estrutura residencial. Os que estiveram referem ter sido porque estiveram em isolamento profilático ou quarentena ou dividiam as funções de direção com outro profissional o que permitiu ficar em teletrabalho, contudo, assim que cumpriram o período de isolamento/quarentena regressaram à estrutura residencial, pois consideraram não ser viável o teletrabalho neste tipo de funções. Os autores Filho e Algranti (2020) referem que em determinados contextos de trabalho com muitos trabalhadores em proximidade ou em contacto com o público, a probabilidade de transmissão é de alto risco, sendo, por esse motivo essencial a utilização de trabalho remoto sempre que possível e o isolamento de pessoas pertencentes a grupo de risco.

XIII – *Lay-off*, e funções de direção técnica.

O *lay-off* não foi uma realidade para nenhum diretor técnico nem para nenhum colaborador das estruturas residências entrevistadas, visto que, todos os recursos das estruturas residências são essenciais e em alguns casos não eram suficientes. Tal como a literatura no indica o modelo *lay-off* é “reduzir temporariamente os períodos normais de trabalho ou suspendam os contratos de trabalho.” (Silva, et al., 2020, p.12). Trata-se de utilizar o *lay-off*, previsto no código do trabalho, e transformá-la numa medida excepcional e temporária de proteção de postos de trabalho, possibilitando às organizações reduzir temporariamente o horário normal de trabalho e até mesmo suspender os contratos de trabalho. (Caleiras & Carmo, 2020).

Em suma, ao longo do estudo foi perceptível que na opinião dos diretores técnico foi essencial que as estruturas residências possuíssem uma equipa de trabalho unida e motivada como método para alcançarem um serviço estável e de confiança, para enfrentarem uma pandemia como a que enfrentamos.

A elaboração de uma escala de serviço que permitisse manter os colaboradores e utente em segurança foi uma das estratégias utilizadas pelos diretores técnico para fazer face aos

riscos da pandemia COVID-19. Foi várias vezes referido pelos entrevistados a criação das equipas de trabalho com horários desfasados com o intuito de possibilitar que os colaboradores das diferentes equipas não se cruzassem durante os turnos. As formações e ações de sensibilização sobre a COVID-19 desenvolvidas pelas próprias equipas técnicas, pelos militares das forças armadas foram também estratégias desenvolvidas de com intuito de combater a pandemia.

Os próprios processos de RH sofreram alterações, no momento de realizar as entrevistas de recrutamento os candidatos necessitaram de utilizar os equipamento de proteção individual e no processo de seleção o nível de exigência para com o candidato foi menor, visto existir emergência no início do exercício das funções.

No que diz respeito à gestão de pessoas, também foram sentidas várias alterações, foi sentida uma maior ausência de RH para fazer face as necessidades dos utentes, assim como foi sentido um amento dos níveis de rotatividade e conseqüentemente a necessidade de contratar novos colaboradores, o que obrigou a uma necessidade repetida de reestruturar as equipas de trabalho, o que não é positivo para os utentes, colaboradores, nem para a instituição.

A pandemia COVID-19 veio a provocar grandes mudanças nas funções dos diretores técnicos, mudanças na gestão de RH, Gestão de Clientes e Gestão de Serviços, que se traduzem na três principais dimensões de trabalho dos diretores técnicos das estruturas residências. Estas mudanças passaram principalmente pela gestão motivacional, emocional e relacional dos colaboradores.

CAPÍTULO IV – CONCLUSÃO

O estudo desenvolvido teve como objetivo principal compreender quais os desafios que os profissionais com funções de direção técnica enfrentam em contexto COVID-19. Foi possível observar que os diretores técnicos assumem funções de gestão de RH, gestão de clientes e gestão de serviços, tendo sido nestas três vertentes que se verificaram os maiores desafios enfrentados pelos entrevistados.

Com a realização deste estudo, ficamos a conhecer vários desafios e dificuldades que os diretores técnicos das estruturas residências em estudo tiveram de ultrapassar, tais como, a elaboração das escalas de serviços, a criação das equipas em espelho com horários excessivos, a escassez de RH para trabalhar nas estruturas residências e fazer face às necessidades da instituição e dos utentes e por consequência a rotatividade de colaboradores.

Um outro grande desafio enfrentado pelos diretores técnicos foi o surgimento de casos positivos em colaboradores e utentes, que provocou altos níveis de preocupação com o bem-estar e saúde dos utentes e funcionários. O COVID-19, para além da preocupação com a saúde física, provocou também preocupação com o estado psicológico dos colaboradores e utentes, por terem ficado emocionalmente mais frágeis, stressados e com mais inseguranças.

Uma outra dificuldade que os diretores técnicos enfrentaram com o surgimento do COVID-19 e o início do surgimento dos casos positivos em colaboradores foi a necessidade de recorrer à medida MAREESS disponibilizada pelo IEFP. Esta medida permitiu garantir a satisfação das necessidades dos utentes e da instituição. Em casos extremos, as estruturas residenciais nas quais os nossos entrevistados desempenham funções de direção técnica, recorreram às equipas de reforço disponibilizada pela entidade da segurança social por terem ocorrido surtos de Covid-19 que infetaram colaboradores e utentes.

Através dos desenvolvimentos deste estudo deparamo-nos com a importância dos RH de uma estrutura residencial. Desde o início da pandemia que os RH das instituições estão na linha da frente e por esse motivo foram obrigados a assumir um papel essencial tanto no cumprimento das normas da DGS, como junto dos utentes e famílias, muitas vezes fazendo a ponte entre estas duas vertentes, junto das entidades externas, como a segurança social, hospitais, escolas, junto da própria DGS, entre outras. Foi também perceptível que as instituições e respetivos diretores técnicos tiveram o cuidado de tornar acessível aos seus

colaboradores, um conjunto de formações sobre a COVID-19 que permitiu que estes adquirissem um maior conhecimento sobre a situação que enfrentavam.

Relativamente às limitações do presente estudo, foram identificadas limitações relativas à literatura, sendo que o tema da pandemia COVID-19 associado aos RH de estruturas residências ser ainda bastante escasso. Uma outra limitação é o facto de a amostra ter sido diminuta, comparativamente com o número de estruturas residenciais existentes em Portugal.

Em relação a expectativas futuras, consideramos que o tema estudado é um tema ainda muito recente e ainda sem uma conclusão, por esse motivo, novas investigações sobre RH em estruturas residenciais em tempos de pandemia ou não, pode vir a ser muito útil para a nossa sociedade. Neste contexto, o papel dos diretores técnicos revela-se essencial, na medida em que desempenham funções de gestão de RH que podem permitir e facilitar novas e mais abrangentes investigações.

Para terminar, acreditamos que ainda vão surgir muitos desafios no dia-a-dia dos diretores técnicos das estruturas residências, enquanto gestores de RH, gestores de clientes e gestores de serviços. Contudo, cada novo desafio, representa um motivo para os investigadores representarem os seus papéis.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agapito, S., & Sousa, F. (2010). *A influencia da satisfação profissional no absentismo laboral*. Rev. Port Saúde Pública 28(2), pp. 132-139. Disponível em <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0870902510700043?token=A775C0383FDEFD3C7B6DD92BD8FBB85327142F88C01219DF67CDF7D13DF8ED353674C22E0309DCA0FD4AE58670AA0E4E&originRegion=eu-west-1&originCreation=20210911182618>

Agência Lusa. (2020). COVID-19. *Baixo Alentejo pede reforço de brigadas e criação de outras equipas para lares com surtos*. Observador. Disponível em <https://observador.pt/2020/12/02/covid-19-baixo-alentejo-pede-reforco-de-brigadas-e-criacao-de-outras-equipas-para-lares-com-surtos/>

APDASC. (2019). *Estatuto da Carreira Profissional de Animador/a Sociocultural*. Disponível em http://www.apdasc.com/info/ver_pagina.php?id=20

Apoio ao Reforço de Emergência de Equipamentos Sociais e de Saúde. (2020). Instituto Do Emprego e Formação Profissional. Disponível em https://www.iefp.pt/documents/10181/9837698/FS_MAREESS_29-12-2020

Bragança, A., Horta, M., Martins, F., Pinto, F., Marcos, V., Mendes, A., Castro, J., & Alves, S. (2021). *O Impacto da Pandemia de COVID-19 nas IPSS e seus Utentes em Portugal*. Universidade Católica Portuguesa. Martins, F., & Pinto F (coord.) Disponível em <http://cnis.pt/wp-content/uploads/2021/03/Relat%C3%B3rio-COVID-19-nas-IPSS.pdf>

Caleiras, J. & Carmo, R. (2020). *O Regresso do Desemprego Massivo?*. Colabor – Estudos Colabor, 1, Abril. Disponível em https://colabor.pt/wp-content/uploads/2020/04/CoLABOR_Estudos_CoLABOR_1.pdf

Cardoso, J., Vilar, D., & Casquilho-Martins, I. (2020). Relatório do Estudo - Desafios ao Serviço Social no Contexto da COVID-19. Centro Lusíada de Investigação em Serviço Social e Intervenção Social. Disponível em <https://www.eas.pt/relatorio-do-estudo-desafios-ao-servico-social-no-contexto-da-covid-19/>

Carmo, M., Tavares, I., & Cândido, I. (orgs.) (2020). *Um Olhar Sociológico sobre a Crise Covid-19 em Livro*. Lisboa, Observatório das Desigualdades, CIES-Iscte. Disponível em: <https://repositorio.iscte->

iul.pt/bitstream/10071/21054/1/UmOlharSociolo%cc%81gicoSobreaCriseCovid19emLivro.pages.pdf

Carta Social. (2020). *Carta Social-Rede de Serviços e Equipamentos*. Disponível em <http://www.cartasocial.pt/index2.php>

Castro, B. L. G., Oliveira, J. B. B., Morais, L. Q., & Gai, M. J. P. (2020). *COVID -19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos*. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 20(3), 1059-1063. Disponível em <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.3.20821>

Chiavenato, I. (2009). *Administração Geral e Pública*. Elsevier Editora Ltda. Disponível em <https://www.academia.edu/27006989/ADMINISTRA%C3%87AOPUBLICAEGERAL>

Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas*. (3ªed). Rio de Janeiro. Elsevier Editora Ltda. Disponível em https://www.academia.edu/31736284/Gest%C3%A3o_de_Pessoas_3ed_Idalberto_Chiavenato

Chiavenato, I. (2014). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Editora Manole. Disponível em <https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=jbc4CQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=chiavenato+gest%C3%A3o+recursos+humanos&ots=38hBsMIYCM&sig=e12KAhnS6vAm5WYNbhupocm9Wjo#v=onepage&q=chiavenato%20gest%C3%A3o%20recursos%20humanos&f=false>

Cockburn, W. (2020). *COVID-19: Voltar ao local de trabalho: Adaptação dos locais de trabalho e proteção dos trabalhadores*. European Agency for Safety and Health at Work. Disponível em file:///C:/Users/Lisete/Downloads/EUguidance_covid19_backtowork_PL.pdf

Cunha, M., Marques, C., Gomes, J., Cabral-Cardoso, C., Rego, A., & Cunha, R. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3ed.). Lisboa. Edições Sílabo.

Decreto-Lei nº 164/2019 de 25 de Outubro. (2019). *Diário da Republica*, nº206, série 1. Disponível em <https://dre.pt/application/conteudo/125692191>

Despacho Normativo nº28/2006. (2006). Diário da República n.º 85/2006, Série I-B de 2006-05-03, pp. 3217 – 3222. Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. Disponível em <https://data.dre.pt/eli/despnorm/28/2006/05/03/p/dre/pt/html>

Dionísio, L. (2020). *O Dilema do Lares*. Observador. Disponível em <https://observador.pt/opiniao/o-dilema-dos-lares/>

Fidelis, G., & Banov, M. (2006). *Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica*. Saraiva Educação SA. Disponível em https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=RYYwDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=chiavenato+gest%C3%A3o+recursos+humanos&ots=U5SW3Bw4Xm&sig=zy0L4FbAXP9M-P_HXij_1A3HDOs#v=onepage&q=chiavenato%20gest%C3%A3o%20recursos%20humanos&f=false

Filho, J. & Algranti, E. (2020). *Desafios e paradoxos de retorno ao trabalho no contexto de pandemia de COVID-19*. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, 2317-6369. Disponível em <https://doi.org/10.1590/2317-6369ED0000220>

Franco, J. (2008). *Recursos Humanos: fundamentos e processos*. IESDE BRASIL SA. Disponível em https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=unwMzPfg0sC&oi=fnd&pg=PA7&dq=processos+de+recursos+humanos&ots=KMzwyMwUiH&sig=CRbox2o_gBrqO0b-_VIwY5NQqA#v=onepage&q=processos%20de%20recursos%20humanos&f=false

Freitas, M. (2020a). *Orientação 009/2020. COVID-19: Fase de Mitigação – Procedimentos para Estruturas Residenciais para Idosos (ERPIS), Unidades de Cuidados Continuados Integrados (UCCI) da Rede Nacional de Cuidados Continuados (RNCCI) e outras respostas dedicadas a pessoas idosas; Instituições de Acolhimento de Crianças e Jovens em Risco*. Direção Geral da Saúde. Disponível em <https://www.dgs.pt/directrizes-da-dgs/orientacoes-e-circulares-informativas/orientacao-n-0092020-de-11032020-pdf.aspx>

Freitas, M. (2020b). *Norma 004/2020. COVID-19: Abordagem do Doentes com Suspeita ou Confirmação de COVID-19*. Direção Geral da Saúde. Disponível em https://covid19.min-saude.pt/wp-content/uploads/2020/10/Norma_004_2020_act_14_10_2020.pdf

Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP). (2021). *Boletim Estatístico – maio de 2021*. Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. Disponível em <http://www.gep.mtsss.gov.pt/documents/10182/10925/bemai2021.pdf/d7b47c86-81cc-4a96-b17a-671b4c585908>

Gil, A. (2020). *Estruturas residenciais para pessoas idosas – Relação entre qualidades dos cuidados e qualidade do emprego*. Nº 40. OpenEdition Journals Dinamia`CET-IUL. Disponível em URL: <http://journals.openedition.org/cidades/2198>

Gomes, M. (2016). *O Papel do Psicólogo nas Instituições de Acolhimento*. (Dissertação de Mestrado). Disponível em <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/21377/1/Disserta%20a7%20a3o%20de%20Mestrado%20-%20Marta%20Gomes.pdf>

Jabbour, C., Freitas, S., Teixeira, A., & Jabbour, S. (2012). *Gestão de recursos humanos e desempenho operacional: evidências empíricas*. *Gestão & Produção*, 19(2), 347-360. Disponível em <https://www.scielo.br/pdf/gp/v19n2/v19n2a09.pdf>

Jeremias, A., & Correia, P. (2019). *Trabalho de equipa em saúde como processo de relação formal potenciador da satisfação e motivação laboral*. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, Vol. XXXVIII, pp. 88-109. Disponível em <http://aleph20.letras.up.pt/index.php/Sociologia/article/view/6802/6266>

Jonos, D., & Machado, O. (2017). *Rotatividade de pessoal: estudo em uma empresa de terceirização de serviços*. *Hórus*, 10(1), pp.41-59. Disponível em https://portal.estacio.br/docs/revista-horus/2015/HORUS_2015_OK_DAIANE.pdf

Lacombe, F. (2020). *Recursos humanos: princípios e tendências*. Saraiva Educação SA. Disponível em <https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=yUAIEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=coordena%C3%A7%C3%A3o+de+recursos+humanos&ots=IDLcD0TOeh&sig=idalbbr6CeSea1fy3lrwjabiO3w#v=onepage&q=coordena%C3%A7%C3%A3o%20de%20recursos%20humanos&f=false>

Lei nº147/99 de 1 de setembro. Lei de Proteção de Crianças e Jovens em Perigo. Nº204, Diário da República, 1ªserie. Disponível em <https://dre.pt/application/conteudo/581619>

Machado, M. (2015). *Estudo das necessidades em cuidados de enfermagem nos Lares da Região Norte*. Dissertação de Mestrado Universidade Católica Portuguesa. Disponível em

<https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/23166/1/Manuela%20Machado%20-%20Tese%20de%20Doutoramento%20-%20PDF-A.pdf>

Madureira, L., Barbosa, S., Migliorini, O., & Soczek, L. (2019). Entrevista de Desligamento como Instrumento de Recursos Humanos. XVII Jornada Científica como Instrumento de Recursos Humanos. Ponta Grossa. Disponível em https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-PT&as_sdt=0%2C5&q=recurso+humanos+desligamento&btnG=

Mamede, R., Pereira, M., & Simões, A. (2020). Portugal: Uma análise rápida do impacto da COVID-19 na economia no mercado de trabalho. Organização Internacional do Trabalho. Disponível em https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_754606.pdf

Marras, J. P. (2016). *Administração de recursos humanos*. Saraiva Educação SA. Disponível em <https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=mEBnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=coordena%C3%A7%C3%A3o+de+recursos+humanos&ots=sWMMnYCiY&sig=43Qdz7vPFcPMIOQtpkCTjuu8UiU#v=onepage&q=coordena%C3%A7%C3%A3o%20de%20recursos%20humanos&f=false>

Martinelli, M. (2012). *Pesquisa Qualitativa – um instigante desafio* (2ªed.). São Paulo: Veras Editora.

Martinho, A., Lousã, E., Soares, R., & Meirinhos, V. (2017). *Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Práticas emergentes*. Vida Económica Editorial. Disponível em <https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=klGoDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=gest%C3%A3o+e+desenvolvimento+de+recursos+humanos&ots=46KId7HBat&sig=JewhyzMwiWDvjd3liYqbQSbsp5I#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20e%20desenvolvimento%20de%20recursos%20humanos&f=false>

Meirinhos, V., & Rodrigues, A. C. (2014). *Gestão e desenvolvimento de recursos humanos: Tendências e boas práticas*. Vida Económica Editorial. Disponível em https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-PT&as_sdt=0%2C5&q=gest%C3%A3o+e+desenvolvimento+de+reursos+humanos&btnG=

Minayo, M., Deslandes, S., Neto, O., & Gomes, R. (2002). *Teoria, Método e Criatividade*. Petrópolis - Editora Vozes. Disponível em <https://wp.ufpel.edu.br/franciscovargas/files/2012/11/pesquisa-social.pdf>

Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social & Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P. (2021). *Informação Mensal, Mercado de Emprego*. Departamento de Planeamento Gestão e Controlo. Disponível em <https://www.iefp.pt/documents/10181/10581762/Informa%C3%A7%C3%A3o+Mensal+abril+2021.pdf/929afb74-a25d-4d0e-bf33-c1b6826c3a04>

Mota, C., Costa, M., & Matos, P. (2018). *Escola e instituição: Relações significativas e autoconceito de adolescentes em acolhimento residencial*. *Psicologia*, 32(1), 87-100. Disponível em <http://www.scielo.mec.pt/pdf/psi/v32n1/v32n1a07.pdf>

Oliveira, A. (2020). *A Importância da Avaliação de Impacto Social em Tempos de Pandemia*. *Espaço do Assistente Social*. Disponível em <https://www.eas.pt/a-importancia-da-avaliacao-de-impacto-social-em-tempos-de-pandemia/>

Ordem dos Psicólogos. (2020). *Gestão de Recursos Humanos em Tempo de Pandemia. Documentos de Apoio à Prática OPP/ COVID-19*. Disponível em: https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/gestao_recursos_humanos_tempopandemia_1.pdf

Panela, R. (2020). *Cuidadetodos: Governo lança campanha para atrair voluntários aos lares e instituições de idosos*. *Observador*. Disponível em <https://observador.pt/2020/04/06/cuidadetodos-governo-lanca-campanha-para-atrair-voluntarios-aos-lares-e-instituicoes-de-idosos/>

Pedra, A., Correia, G., & Rato, S. (2019). *O Papel do Assistente Social na área da infância/juventude, enquanto sujeitos de direitos*. *Assistentes Sociais, Delegação do Norte APSS*. Disponível em <https://www.eas.pt/o-papel-do-assistente-social-na-area-da-infancia-juventude-enquanto-sujeito-de-direitos/>

Pereira, S. & Marques, E. (2014). *Dificuldades dos Cuidadores Formais de Idosos Institucionalizados*. Instituto Politécnico da Guarda. Disponível em http://dehesa.unex.es/bitstream/10662/4200/1/0214-9877_2014_2_1_133.pdf

Pires, E. (2018). *Análise de funções e identificação de competências: Contributos para a gestão estratégica de recursos humanos*. Faculdade de Economia. Universidade do Porto.

Disponível em [file:///C:/Users/Lisete/Downloads/Analise de funcoes e identificacao de competencias_Ema_Sofia_Pires.pdf](file:///C:/Users/Lisete/Downloads/Analise_de_funcoes_e_identificacao_de_competencias_Ema_Sofia_Pires.pdf)

Plano de Exceção Casas de Acolhimento. *COVID-19 Medidas de Apoio Excecional - Infância e Juventude*. Versão 3. Instituto da Segurança Social. Disponível em http://www.seg-social.pt/documents/10152/16722120/COVID+19_plano+de+exce%C3%A7%C3%A3o+CA+V02+1+abril.pdf/f7df0b2f-05ac-498e-b9b9-b6ce5f03ce9d

Portaria nº 67/2012 de 21 de março. (2012). Ministério da Solidariedade e da Segurança Social. Diário da República, nº58, 1ª série. Disponível em https://static.sanchoeassociados.com/DireitoMedicina/Omlegissum/legislacao2012/Março/Port_67_2012.pdf

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação e Ciências Sociais*. (Marques, Mendes e Carvalho, Trad. (5ªed.). Lisboa: Gradiva-Publicações, S.A. (Original publicado em francês em 1995)

Ribeiro, L. (2012). *Gestão de pessoas*. Saraiva Educação SA. Disponível em https://books.google.com.br/books?hl=ptPT&lr=&id=h4ZnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=gest%C3%A3o+de+pessoas+em+recursos+humanos&ots=UIJ5-ZtgN1&sig=g9IQE-yh8K2paqZubHn_Du6G_r4#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20em%20recursos%20humanos&f=false

Rodrigues, M. (2002). *Sociologia das profissões*. (2ed.) Oeiras. Celta Editora

Santos, I., Alexandre, M., Borges, M., (2020). *Ser Assistentes Social num Estado de Emergência- Relação Colaborativa entre Saúde e a Rede Social*. JustNews. Disponível em <https://justnews.pt/artigos/ser-assistente-social-num-estado-de-emergencia-relacao-colaborativa-entre-saude-e-a-rede-social#.Xtz9mUVKjIU>

Santos, K., Paula, J., Rocha, S., & Contreras, H. (2017). *As Competências Pedagógicas do Educador Social no Processo de Desenvolvimento Humano na Educação Social*. Encontro da Educação Social. Disponível em http://www.ppe.uem.br/educacaosocial/trabalhos/eixo_3/pdf/3.08.pdf

Segurança Social Direta. (2020). *Apoios Sociais e Programas*. Disponível em <http://www.seg-social.pt/criancas-e-jovens#>

Segurança Social Direta. (2020). *COVID-19 Medidas de Apoio ao Emprego*. Disponível em <http://www.seg-social.pt/medidas-de-apoio-ao-emprego>

Sequeira, C. (2010). *Cuidar de Idosos com Dependência Física e Mental*. Lisboa: Lidel Editora.

Silva, P., Carmo, R., Cantante, F., Cruz, C., Estevão, P Manso, L. & Pereira, T. (2020). *Trabalho e Desigualdades no Grande Confinamento, perdas de rendimento e transição para o teletrabalho*. Colabor- Estudos Colabor, 2, abril. Disponível em <https://colabor.pt/wp-content/uploads/2020/04/Estudos-CoLABOR-2.pdf>

Soares, J. (2012). *As funções socioducativas do diretor técnico – lar de infância e juventude da casa de trabalho*. Universidade Católica Portuguesa – Faculdade de Educação e Psicologia. Disponível em <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/10264/1/Relat%C3%B3rio%20reflexivo%20As%20fun%C3%A7%C3%B5es%20socioeducativas%20do%20diretor%20t%C3%A9cnico%20do%20LIJ%20da%20Casa%20de%20Trabalho.pdf>

Spiller, E., Plá, D., Ferreira da Luz, J., & Galante de Sá, P. (2011). *Gestão de Serviços e marketing interno*. (4ªed). Rio de Janeiro. Editora FGV. Disponível em <https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=bB6HCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=processos+gest%C3%A3o+de+servi%C3%A7os&ots=4-pmAX4q1-&sig=65VH2KZ5p2BZoS5G4dVmeQ6vlg#v=onepage&q=processos%20gest%C3%A3o%20de%20servi%C3%A7os&f=false>

Truell, R. (2020). *COVIS 19: The Struggle, Success And Expansion Of Social Work*. *Federação Internacional do Assistentes Sociais*, 4, 1-17. Disponível em <https://www.ifsw.org/covid-19-the-struggle-success-and-expansion-of-social-work/>

Wachholz, P., Jacinto, A., Melo, R., Montecinos, J., & Boas, P. (2020). *Enfrentamento a Pandemia de COVID-19 por Parte dos Gestores de Instituições de Longa Permanência Para Idosos na América Latina*. Scientific Electronic Library Online. Disponível em <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/986/1400>

Wiskow, C., Albrecht, T., & Pietro, C. (2010). *How to create an attractive and supportive working environment for health professionals*. Health Systems And Policy Analysis. Who Regional Office Europe Scherfigavj. Disponível em https://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0018/124416/e94293.pdf?ua=1

Wolff, L., Cabral, P., & Lourenço, P. (2013). *O Papel da Liderança na Eficácia de Equipes de trabalho*. Revista Gestão & Tecnologias, Pedro Leopoldo, V.13. nº1 pp.177-204. Disponível em <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/469/444>

APÊNDICE I – CONSENTIMENTO INFORMADO

Efeitos da Pandemia da COVID19 nos R.H.

Dissertação de Lisete Cabral - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP)

...

* Obrigatório

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO

A presente declaração enquadra-se na dissertação de mestrado intitulada "Efeitos da Pandemia da COVID19 nos R.H.: O caso dos profissionais com cargos de Direção em Estruturas Residenciais" do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

1. Nome *

Introduza a sua resposta

2. Email *

Introduza a sua resposta

3. Declaro que sou maior de idade e fui informado/a sobre o objetivo do estudo, a saber:
"Compreender quais os desafios que os profissionais com funções de direção técnica enfrentam em contexto COVID-19" e que implica preencher este breve questionário online, e responder a uma entrevista à distância de forma voluntária, com tratamento confidencial dos dados.
Fui informado/a de que posso desistir da participação nesta investigação a qualquer momento. De acordo com o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD), os meus dados de contacto serão incluídos num arquivo com o único objetivo de elaboração da dissertação de Mestrado intitulada "Efeitos da Pandemia da COVID19 nos RH: O caso dos profissionais com função de Direção em Estruturas Residenciais" do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
Fui informado/a dos direitos de acesso, retificação e cancelamento em relação aos meus dados nos termos previstos na lei. *

Sim, dou o meu consentimento para participar no estudo

Não dou o meu consentimento para participar no estudo

4. Consente que a videochamada seja gravada? *

Sim

Não

Questionário

A presente entrevista tem como objetivo "Compreender quais os desafios que os profissionais com funções de direção técnica enfrentam em contexto COVID-19".

A informação que nos fornecer será tratada de forma agregada, ficando desde já garantida a total confidencialidade na análise dos dados.

Toda a informação recolhida terá apenas finalidades académicas.

5. Género *

Masculino

Feminino

6. Idade *

O valor tem de ser um número

7. Distrito de residência *

Selecione a sua resposta

8. Tipo de estrutura residencial? *

ERPI

Lar Residencial para Pessoa com Deficiência

Lar de Infância e Juventude

9. Tipo de Instituição *

Privada com fins lucrativos

Privada sem fins lucrativos

10. Existem outras respostas sociais na instituição? *

Quais?

Introduza a sua resposta

11. Quantos utentes tem a instituição na sua totalidade *

O valor tem de ser um número

12. Quantos utentes tem a resposta social na qual trabalha? *

O valor tem de ser um número

13. Quantos colaboradores tem a estrutura residencial? *

O valor tem de ser um número

Anterior

Submeter

Página 2 de 2

APÊNDICE II – GUIÃO DA ENTREVISTA

GUIÃO ENTREVISTA AOS DIRETORES TÉCNICOS DE ESTRUTURAS RESIDENCIAIS:

A presente entrevista enquadra-se na dissertação de mestrado intitulada “Efeitos da Pandemia da COVID19 nos R.H.: O caso dos profissionais com cargos de Direção em Estruturas Residenciais” do Mestrado de Gestão de RH do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

A presente entrevista tem como objetivo “Compreender quais os desafios que os profissionais com funções de direção técnica enfrentam em contexto COVID-19”.

A informação que nos fornecer será tratada de forma agregada, ficando desde já garantida a total confidencialidade na análise dos dados.

Toda a informação recolhida terá apenas finalidades académicas.

Vamos iniciar a entrevista com o seu percurso académico

Percurso Académico e Profissional

- 1- Qual é a sua área de formação?
- 2- Há quantos anos exerce a sua profissão?
- 3- Há quantos tempo trabalha nesta instituição/ estrutura residencial?
- 4- Há quanto tempo assume as funções de Direção Técnica?

Gostaria que falasse um pouco do seu trabalho, antes da pandemia.

5. Em que consiste o seu trabalho ?
6. Como caracteriza as suas funções em relação à vertentes de Gestão de RH?
7. E em relação à gestão de serviços?
8. Quais os maiores desafios da sua função?

No mês de março de 2020 todo o País teve de se adaptar a uma pandemia que obrigou a várias mudanças no nosso dia-a-dia. As estruturas residenciais também tiveram que se

adaptar a uma nova realidade tanto a nível de gestão de colaboradores, serviços e utentes. Desta forma, gostaria que nos concentrássemos a no dia-a-dia de uma estrutura residencial em tempos de COVID-19.

9. Como tem sido para si viver esta pandemia ?
10. O que representa para si a pandemia?
11. Quais foram os efeitos que a pandemia trouxe no seu dia-a-dia enquanto Diretor/a Técnico/a?
12. Quais as alterações ao funcionamento regular da sua estrutura residencial decorrentes das medidas de contenção para fazer face à pandemia de COVID-19?
13. Pode descrever-me a forma como se organizaram para dar resposta às imposições decorrentes da pandemia?
14. Na sua profissão quais foram os maiores desafios que enfrentou desde o início da pandemia?
15. A pandemia trouxe vários desafios e mudanças na gestão de pessoas. Na sua perspectiva quais foram os maiores impactos que a pandemia COVID-19 provocou na gestão de colaboradores?
16. Na estrutura residencial onde exerce a sua profissão foi possível cumprir todas as normas estabelecidas pela Direção Geral de Saúde / Instituição da Segurança Social?
17. Existiram imposições colocadas à sua estrutura residência decorrentes da pandemia. Quas foram?
18. Existiram imposições colocadas à sua estrutura residencial decorrentes da pandemia? Quas foram?
19. Quando surgiram os primeiros casos em relação aos colaboradores?
20. Necessitaram pedir ajuda à Segurança Social, por equipas de reforço; Brigadas de intervenção?
21. O seu local de trabalho teve ou ainda têm capacidades para estruturar as equipas de trabalho em espelho?
22. Ocorreu algum despedimento por parte do colaborador devido aos riscos existente na estrutura residencial por causa do COVID-19?
23. Foi necessário alterar as técnicas utilizadas nos processos de recrutamento e seleção por causa da pandemia?

24. Relativamente aos processos de recrutamento e seleção, quais foram as maiores dificuldades encontradas desde o início do recrutamento até a efetiva entrada do colaborador na estrutura?
25. Relativamente á rotatividade de colaboradores, foi perceptível um aumento da rotatividade de colaboradores desde o início da pandemia?
26. A saída de colaboradores das estruturas residenciais esteve diretamente relacionadas com a Pandemia COVID-19?
 - 26.1. Estas desvinculações ocorreram por iniciativa dos colaboradores ou da estrutura residencial?
27. Em relação ao absentismo, é notório um aumento dos níveis de absentismo desde o início da pandemia? As justificações são relacionadas à Pandemia COVID-19?
28. Existiu ou existe a necessidade e possibilidade de colocar algum colaborador em Layoff?
29. Foi realizada durante o período de Pandemia alguma formação, relacionada com o COVID-19 ou não, dirigida aos colaboradores?
30. Em algum momento desde o início da pandemia conseguiu estar em teletrabalho?
31. Para finalizar, gostaria de acrescentar algo à nossa entrevista?

Muito obrigada pela sua colaboração.