Joana Andreia Maciel Cardoso da Costa

Diagnóstico e intervenção no turnover na área das Pessoas Idosas

UMinho | 2023

Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Joana Andreia Maciel Cardoso da Costa

Diagnóstico e intervenção no turnover na área das Pessoas Idosas

junho de 2023

Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Joana Andreia Maciel Cardoso da Costa

Diagnóstico e intervenção no turnover na área das Pessoas Idosas

Relatório de Estágio
Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor José Keating

junho de 2023

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.
Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.
Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Braga, 20 de junho de 2023

Joana Andreia Maciel Cardoso da Costa

Agradecimentos

Ao meu orientador, Professor Doutor José Keating, pela empatia, flexibilidade e genuína vontade em promover desenvolvimento, meu, sua aluna, e da organização onde trabalho. A gratidão pela partilha de tanto conhecimento, pelo abrir de possibilidades, pelo estímulo intelectual e pelo apoio constante na busca de formas de superação, não cabe nestas palavras.

Às minhas colegas de trabalho, pelo apoio, pela contribuição no desenho de algumas atividades e pela colaboração tão preciosa.

À minha família, em particular ao Paulo, meu marido, por acreditar em mim incondicionalmente e por gerir a sobrecarga na nossa rotina familiar; aos nossos filhos Zé Pedro e Dalila que, mesmo não querendo, souberam aceitar que a mãe tinha que estudar e não estava, demasiadas vezes, disponível; aos meus pais e sogros, por pintarem, com os seus netos, tantos sábados e domingos de brincadeira e amor, quase sem os deixar perceber que a mãe estava ocupada; e à minha Marlene, que não me deixa duvidar, nem por um segundo, que sou capaz do que eu quiser.

Obrigada.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Braga, 20 de junho de 2023



Joana Andreia Maciel Cardoso da Costa

Índice

1. Introdução 7

2. Enquadramento organizacional do estágio 8

2.1 Descrição da organização 8

3 – Diagnóstico e intervenção no turnover na área das Pessoas Idosas 12

a) Objetivos do projeto 13

b) Clientes do Projeto 14

c) Metodologias do Projeto 15

A1: Análise dos dados referentes às entradas e saídas de colaboradoras, por Unidade Operacional e por categoria profissional, desde 2019. 17

A2: Aprofundamento do diagnóstico com entrevistas aos Diretores Técnicos das UO da Área das Pessoas Idosas 21

A3: Proposta de reformulação do procedimento de integração de novos colaboradores 25

A4: Formação para colaboradores sobre integração 28

d) Resultados do projeto 32

4 – Outras atividades 33

5 – Reflexão sobre a avaliação e intervenção psicológicas e a própria experiência de estágio 33

6 – Bibliografia 36

Índice de Tabelas

Tabela 1. Áreas de Intervenção relevantes para o Estágio e Unidades Operacionais da Organização 9
Tabela 2. Projeto de Estágio "Diagnóstico e intervenção no turnover na área das Pessoas Idosas"..... 15
Tabela 3. Respostas à questão 1 "Que problemas levanta este turnover?"..... 22
Tabela 4. Respostas à questão 2 "Como é que o acolhimento dos novos colaboradores é feito?"..... 23
Tabela 5. Respostas à questão 3 "Como são escolhidos os colaboradores que acompanham a integração dos novos colegas?" 24
Tabela 6.Respostas à questão 4 "Como é que essa escolha é vista/sentida pelos escolhidos e pela equipa?" 24
Tabela 7. Respostas à questão 5 "Quais serão os conhecimentos básicos necessários que os novos colaboradores devem ter?" 25
Tabela 8. Respostas à questão 6 "Quanto tempo, em geral, as pessoas demoram a estar confortáveis no seu trabalho?" 25
Tabela 9. Proposta de procedimento de integração de novos colaboradores na Área Pessoas Idosas . 27

Índice de Figuras

Figura 1. Evolução do turnover global na organização 11
Figura 2. Idade dos colaboradores da Área das Pessoas Idosas..... 16
Figura 3 Tempo de permanência dos colaboradores na Área das Pessoas Idosas 16
Figura 4. Análise do turnover na Área da Saúde, de 2019 a 2022 19
Figura 5. Análise do turnover na Área das Pessoas Idosas, por unidade, de 2019 a 2022 20
Figura 6. Análise do turnover por categoria profissional, de 2019 a 2022 20

1. Introdução

Este relatório apresenta o trabalho desenvolvido no âmbito do Estágio do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações.

O primeiro momento deste relatório é dedicado a descrever e as características da organização que acolheu este estágio e do respetivo enquadramento da estagiária.

De seguida, é apresentado o projeto deste estágio, intitulado Diagnóstico e intervenção no turnover na área das Pessoas Idosas, com o respetivo enquadramento teórico e contextual. De seguida são indicados os objetivos, os clientes e as metodologias deste projeto. Este último ponto desdobra-se nas quatro principais atividades desenvolvidas, onde são apresentados os procedimentos levados a cabo e os respetivos resultados. Depois, são apresentados os resultados globais do projeto.

São ainda indicadas outras atividades realizadas, além das incluídas neste projeto.

Por fim, são tecidas algumas considerações, numa reflexão sobre a avaliação e intervenção psicológicas e, em particular, a experiência deste estágio.

2. Enquadramento organizacional do estágio

A Organização onde se desenrolou este estágio é uma associação de fiéis fundada há mais de 500 anos. Nos sucessivos compromissos, estatutos e regulamentos, as grandes linhas de caridade assistencial foram sendo renovadas e, sobretudo desde o século XIX, diversificadas, abarcando outras áreas de intervenção social.

Enquanto Pessoa Coletiva de Utilidade Pública tem personalidade jurídica civil, com estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social.

Trata-se de uma instituição certificada com o Sistema de Gestão da Qualidade no âmbito da Norma NP EN ISO 9001: 2008, desde 2014, em várias áreas.

A sua política da qualidade assenta nos princípios de satisfação dos seus clientes, colaboradores, parceiros e comunidade; cumprimento dos requisitos dos clientes, estatutários e regulamentares estabelecidos; melhoramento contínuo da eficácia do sistema de gestão da qualidade; e valorização do empenho e dedicação dos colaboradores, promovendo o trabalho de equipa. Nesse alinhamento, a sua Missão é "promover as Obras de Misericórdia através da prestação de serviços de qualidade nas áreas do envelhecimento, saúde, infância e juventude, combate à pobreza, voluntariado, formação, culto e na promoção da cultura, salvaguardando o seu património. Adapta-se continuamente às exigências e expetativas dos seus beneficiários, irmãos, colaboradores, parceiros e comunidade em geral." A sua Visão é "Ser e ser reconhecida como instituição cristã de referência no desenvolvimento de respostas sociais, culturais, educativas, saúde e empreendedorismo" e assenta nos Valores de Humanismo, Sustentabilidade, Eficiência, Criatividade, Paixão e Confiança (*Política Da Qualidade*, n.d.).

2.1 Descrição da organização

Em janeiro de 2023 tomaram posse os órgãos sociais para o quadriénio 2023-2026: a Mesa da Assembleia Geral (órgão deliberativo), a Mesa Administrativa (órgão de gestão) e o Concelho Fiscal (órgão fiscalizador). Estes órgãos são eleitos por períodos de 4 anos.

Quanto à restante estrutura orgânica existe a figura da Coordenadora Geral a quem cabe executar as deliberações da Mesa Administrativa, e um Coordenador por área de intervenção (Pessoas Idosas, Educação na Infância, Saúde) que acompanha a atividade das respetivas unidades operacionais, com os seus diretores técnicos e colaboradores. Os restantes serviços estão organizados por gabinetes/serviços, onde existe um Responsável de Serviço que gere a(s) equipa de trabalho e que reporta à Coordenadora Geral.

Atualmente, esta organização emprega cerca de 400 colaboradores e presta serviços à comunidade em várias Áreas de Intervenção, como se pode ver na Tabela 1.

A Área Educação na Infância dispõe das respostas sociais de Creche (C), Creche Familiar (CF) e Educação Pré-Escolar (EPE). A Área Pessoas Idosas oferece respostas sociais de Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas (ERPI), Centro de Dia (CD) e Serviços de Apoio Domiciliário (SAD).

Tabela 1.

Áreas de Intervenção relevantes para o Estágio e Unidades Operacionais da Organização

Mesa Administrativa			
Área Educação na Infância	**Área Pessoas Idosas**	**Área Saúde**	**Outras**
Unidade 1 (C e EPE)	Lar 1 (ERPI e SAD)	Unidade 1 (Fisioterapia)	Gabinete das Pessoas
Unidade 2 (C)	Lar 2 (ERPI)	Unidade 2 (Cuidados Continuados)	Academia de Formação
Unidade 3 (C e EPE)	Lar 3 (ERPI, CD e SAD)		Ação Social e Voluntariado
Unidade 4 (C e EPE)	Lar 4 (ERPI)		Culto
Unidades de CF	Lar 5 (ERPI)		Cultura
			Entre outras.

Em 2016, a organização obteve a certificação pela Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT) como entidade formadora em três Áreas de Educação e Formação. Nessa altura criou um Centro de Formação que passou, em Junho de 2022, a chamar-se Academia de Formação (AFOR), designação mais adequada a um serviço que vem sendo cada vez mais chamado à colaboração com o Gabinete das Pessoas (Recursos Humanos) e com a Unidade de Apoio à Gestão, em diversos projetos internos e atividades que vão além da formação.

Em 2020, a certificação pela DGERT foi alargada em mais quatro áreas. A AFOR promove, atualmente, formação para os colaboradores da organização e para a comunidade, nas seguintes áreas: 090 – Desenvolvimento Pessoal; 215 – Artesanato; 345 – Gestão e Administração; 726 – Terapia e Reabilitação; 729 – Saúde - programas não classificados noutra área de formação; 761 - Serviço de Apoio a Crianças e Jovens; 762 – Trabalho Social e Orientação.

A AFOR é constituída por uma pequena equipa de 3 elementos, da qual faço parte e onde se enquadra o estágio a que se refere o presente relatório.

Esta mudança para Academia de Formação representa, aliás, uma mudança de paradigma, partindo da área da formação até à colaboração na gestão estratégica de pessoas. Com efeito, cada vez mais a AFOR tem estado envolvida em projetos de desenvolvimento organizacional, no desenvolvimento do sistema de gestão de desempenho e na avaliação da satisfação dos colaboradores.

Convém ainda sublinhar que este é, para a AFOR, um momento de transição, no desenvolvimento de várias atividades em conjunto com a equipa do Gabinete das Pessoas e sob a orientação da Coordenadora Geral, numa ponte que se pretende que seja cada vez mais sólida e próxima, mas que se encontra, ainda, em construção. Com efeito, nesta fase, vários papéis estão a ser (re)definidos, responsabilidades a ser atribuídas, o que acaba por acarretar flexibilidade, por um lado, e indefinição, por outro. Este enquadramento é importante, uma vez que permite compreender porque é possível a Academia desenvolver algumas atividades tradicionalmente atribuídas ao departamento de recursos humanos (como, por exemplo, a avaliação da satisfação dos colaboradores) e a dificuldade em aceder a dados relevantes em tempo útil (por exemplo, a obtenção de dados referentes às entradas e saídas de colaboradores ou ao absentismo).

A vontade de contribuir para que esta mudança vá além da nomenclatura, por um lado, e a necessidade de distinguir as atividades profissionais que já desenvolvo normalmente no âmbito das minhas funções (enquanto Psicóloga, Técnica da AFOR e Responsável pela formação de colaboradores da organização) daquelas que, no âmbito do presente estágio, têm a especificidade da Psicologia do Trabalho e das Organizações, sustentaram a definição do principal foco deste estágio: contribuir para que a Academia de Formação seja um agente de desenvolvimento organizacional.

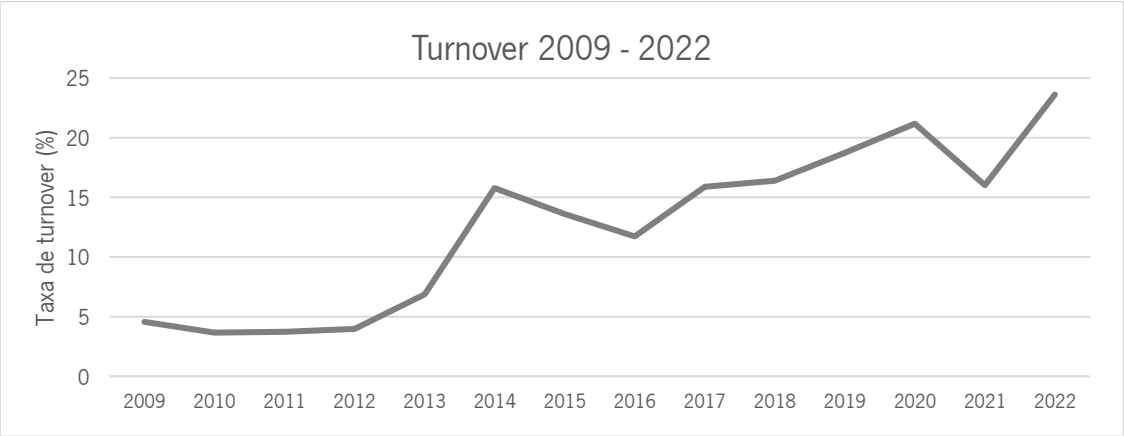
Por outro lado, a Direção da organização tem tido um olhar atento à Área das Pessoas Idosas em particular, uma vez que nos últimos 2 anos, com todos os desafios que a pandemia veio trazer, nota fragilidade e elevada rotatividade nas suas equipas, sobretudo no que se refere aos novos colaboradores, muitos dos quais acabam por ficar na Instituição pouco tempo.

Com efeito, a taxa de turnover global da organização tem vindo a subir ao longo dos anos, como se pode ver na Figura 1[1]. Esta rotatividade tem vindo a ser informalmente atribuída à Área das Pessoas Idosas, que englobava, no final de 2022, cerca de 190 trabalhadores.

[1] Os dados referentes a 2022 correspondem a uma estimativa realizada pelo Gabinete das Pessoas em Outubro de 2022.

Figura 1.

Evolução do turnover global na organização



Neste âmbito, fui chamada a participar pontualmente em reuniões com elementos da Direção, a Coordenadora Geral, e Diretores Técnicos da Área das Pessoas Idosas, com o intuito de contribuir para a discussão acerca dos desafios recentes e atuais, de necessidades de intervenção nesta Área, e de procedimentos a melhorar. Com efeito, o trabalho do cuidador formal de idosos é exigente, requer elevado grau de responsabilidade e esforço emocional e físico (Burton, 2010; Decoster et al., 2011; Dhaini et al., 2016; Januario et al., 2019; Kunkle et al., 2021). Mais, este trabalho preenche 6 dias por semana, inclui sábados, domingos e feriados, em horários nem sempre condicentes com as rotinas familiares, associado a baixa renumeração, pelo que tem sido, segundo a Direção, cada vez mais difícil contratar novos profissionais e manter os que chegam.

Esta temática coincide com o meu interesse pessoal, uma vez que tenho observado de perto os desafios e as exigências a que os meus colegas, que trabalham na Área das Pessoas Idosas, onde também já exerci funções no passado, tiveram de fazer face durante a pandemia e têm ainda, atualmente. Parece ser premente a necessidade de melhor compreender o que está a acontecer nestas equipas, o que veio a moldar a definição do objetivo do projeto "Diagnóstico e intervenção no turnover na área das Pessoas Idosas".

O facto de já ser colaboradora desta organização há cerca de 17 anos, psicóloga, trabalhar na AFOR e iniciar o desenvolvimento de um estágio curricular neste contexto, traz alguns desafios. Por esse motivo, neste relatório serão descritas apenas as atividades que desenvolvi no âmbito deste estágio, com a especificidade que as caracterizou e que irei descrever de seguida.

3 – Diagnóstico e intervenção no turnover na área das Pessoas Idosas

A população portuguesa tem vindo a envelhecer (FFMS, 2023a) e o índice de dependência em pessoas idosas tem vindo a aumentar (FFMS, 2023b), o que se tem traduzido num aumento das respostas sociais dirigidas às Pessoas Idosas, que foi superior a 50% entre 2000 e 2021 (Gabinete de Estratégia e Planeamento, 2023). Ora, no contexto das organizações que prestam serviços na área da saúde, mais especificamente em geriatria, é premente olhar para a saúde dos cuidadores e as potenciais consequências do stress ocupacional (Kandelman et al., 2018).

Pearlin et al. (1990) concetualizam o stress do cuidador numa perspetiva dinâmica, como consequência de um processo com uma série de condições interrelacionadas, desde as características socioeconómicas e recursos dos cuidadores, assim como os stressores a que estão sujeitos. Cuidar de pessoas com grande dependência produz uma série de stressores, que podem ser primários, derivando diretamente das necessidades do paciente e das exigências inerentes à prestação dos cuidados. Como stressores significativos tendem a despoletar outros stressores, prestar estes cuidados pode conduzir ao que este modelo chama de stressores secundários (Pearlin et al., 1990). Os principais mediadores neste processo estão relacionados com estratégias de coping e suporte social do cuidador, podendo potencialmente intervir em múltiplos pontos ao longo do processo de stress (Pearlin et al., 1990).

As exigências relacionadas com a prestação de cuidados a idosos podem ainda levar à sobrecarga do cuidador, numa resposta complexa a stressores físicos, emocionais, sociais e financeiros relacionados com a experiência de cuidar (Kasuya et al., 2000; Kunkle et al., 2021),e que afeta vários aspetos (biológicos, psicológicos, sociais, etc.) da vida destes cuidadores (Kunkle et al., 2021). Com efeito, muitas vezes têm o seu tempo de lazer condicionado, apresentam isolamento social, restringindo a sua rede de suporte, depressão, ansiedade, sobrecarga, e diminuição da qualidade de vida (cf. Etters et al., 2008; Lucchetti et al., 2014; Pearlin et al., 1990).

O trabalho desenvolvido com Pessoas Idosas nesta organização, neste enquadramento, poderá estar a colocar estes trabalhadores numa posição muito desafiante, o que pode estar a contribuir para a elevada rotatividade, ou turnover, que a organização apresenta.

O turnover, que se refere à saída de trabalhadores de uma organização, gera uma série de custos e perdas para o empregador. Isso inclui o custo de recrutamento e formação de novos trabalhadores, a redução da eficiência ainda antes da saída do trabalhador e a possível perda de informações e competências (Grotto et al., 2017). O tecido social da organização pode ser perturbado, trazendo instabilidade às equipas e, além disso, poderá acarretar ainda a perda de

conhecimentos e competências intangíveis, de eficácia operacional, da satisfação do cliente, e da qualidade do produto ou serviço prestado (Grotto et al., 2017).

O turnover pode ser visto como um processo de erosão dos recursos humanos de uma organização, resultando num aumento nos custos para a organização e, quando se trata de cuidados de saúde, onde se poderá enquadrar a prestação de cuidados a idosos institucionalizados, poderá até influenciar o atendimento ao paciente e os resultados clínicos (Wise, 1993).

Alguns autores chamam a atenção para a necessidade de atender ao turnover coletivo, ou seja, quando se verificam níveis agregados de saídas de trabalhadores dentro de grupos, unidades de trabalho ou organizações (Hausknecht & Trevor, 2011).

Embora o foco no nível individual ajude a explicar como e por que as pessoas desistem, não clarifica consequências mais amplas da rotatividade para equipas ou unidades de trabalho (Hausknecht & Trevor, 2011), como poderá estar a acontecer na Área das Pessoas Idosas desta organização. O diagnóstico a este nível individual também dificilmente poderia explicar as saídas de faixas de indivíduos que partem na mesma época ou devido a processos sociais compartilhados (Bartunek et al., 2008) ou efeitos de contágio (Felps et al., 2009).

Além disso, enquanto a perda de um mau desempenho por rotatividade involuntária há muito se pensa ser funcional do ponto de vista individual, o foco ao nível coletivo sugere que mesmo as taxas de rotatividade involuntária afetam negativamente o desempenho devido às exigências de interrupção e socialização impostas aos membros remanescentes (Hausknecht & Trevor, 2011).

a) Objetivos do projeto

O desenvolvimento da organização depende da recolha de informações diagnósticas acerca do seu funcionamento, num processo partilhado com o cliente, de forma a determinar a intervenção mais adequada (Cummings & Worley, 2015).

Com o exposto, fica clara a necessidade de melhor compreender o turnover que tem efetivamente ocorrido nas unidades da Área das Pessoas Idosas, uma vez que esta análise anual é feita apenas de forma global e as várias unidades das diferentes Áreas têm características muito distintas.

Mais, a constatar-se a elevada taxa de turnover na Área das Pessoas Idosas, será importante tentar compreender melhor o que poderá estar a causar essa rotatividade e/ou a

contribuir para a sua manutenção. Com efeito, é comummente aceite que a elevada taxa de turnover global se deve a estas unidades, mas trata-se de uma possibilidade que não foi comprovada com dados reais. Mais, esta crença alia-se à de que a principal causa, além da natureza do trabalho, como descrito acima, poderá relacionar-se com as dificuldades de integração de novos colaboradores, que por vezes ficam poucos dias, e os profissionais que já lá estão se encontram desgastados e cansados de estar sempre a ensinar colegas novos.

Assim, foram definidos os seguintes objetivos (O) para este Projeto:

O1: Caracterizar o turnover na Área das Pessoas Idosas;

O2: Aprofundar o diagnóstico organizacional do turnover e dos problemas da integração de novos colaboradores na Área das Pessoas Idosas;

O3: Melhorar a integração dos novos colaboradores na Área das Pessoas Idosas para promover a sua retenção.

b) Clientes do Projeto

Os clientes deste projeto de estágio são um grupo de agentes organizacionais composto por diferentes elementos. Este grupo inclui os elementos da Direção da organização, da Mesa Administrativa: o Provedor e os restantes Mesários. Com efeito, no que concerne a possíveis intervenções e propostas de mudanças de procedimentos, é a Mesa Administrativa que tem poder decisor. O meu elo de ligação com a Mesa é a Coordenadora Geral da Instituição, representante da Direção.

Os Diretores Técnicos das unidades da Área Pessoas Idosas incluem-se também aqui. São eles que melhor conhecem e vivem, em primeira mão, a realidade diária deste contexto organizacional específico, que está sob a sua responsabilidade e gestão diretas e que, por isso, serão chamados a apoiar e/ou a implementar quaisquer soluções que se venham a desenvolver.

O maior interesse da Mesa Administrativa é, por princípio, que a organização cumpra a sua Missão, de forma assente nos seus princípios e alinhada com a sua Visão, o que sugere o foco numa organização preocupada quer com a sua Eficiência, quer com as suas Pessoas (colaboradores/as, clientes, parceiros, etc.). O mesmo se poderá dizer da Coordenadora Geral e daqueles que constituem a primeira linha da gestão, os Diretores Técnicos. Nesse sentido, os objetivos deste projeto e, por conseguinte, das atividades desenvolvidas, são consonantes com os interesses destes clientes. Aliás, a intervenção psicológica neste contexto vem sublinhar a

pertinência nessa dupla preocupação, por um lado, e o foco na promoção de desenvolvimento organizacional, por outro.

c) Metodologias do Projeto

De forma a concretizar os objetivos propostos, foram desenvolvidas várias atividades (A), articuladas com os objetivos definidos e com diferentes resultados esperados, conforme está sintetizado na Tabela 2.

Tabela 2.

Projeto de Estágio "Diagnóstico e intervenção no turnover na área das Pessoas Idosas"

Objetivo	Atividade	Indicador/ Produto	Cronograma	Recursos
O1: Caracterizar o turnover na Área das Pessoas Idosas	A1: análise, dos dados referentes às entradas e saídas de colaboradores, por UO e categoria profissional, desde 2019	Resultado da análise de dados a apresentar à Coordenadora Geral	De outubro a dezembro 2022	Dados referentes às entradas e saídas de colaboradores/as, por UO, por categoria profissional e por ano, computador com aplicação de folha de cálculo.
O2: Aprofundar o diagnóstico organizacional do turnover e dos problemas da integração de novos colaboradores na Área Pessoas Idosas	A2: aprofundamento do diagnóstico com entrevistas aos Diretores Técnicos da Área das Pessoas Idosas	Síntese da informação recolhida através da realização das entrevistas aos Diretores Técnicos	Janeiro 2023	Gravador, Guião com questões orientadoras, Folha de registo, Computador com internet, processador de texto e folha de cálculo. Sala de reunião. Disponibilidade dos Diretores Técnicos.
O3: Melhorar a integração dos novos colaboradores para promover a sua retenção	A3: proposta de reformulação do procedimento de integração de novos colaboradores a apresentar à Coordenadora Geral	Proposta de reformulação do procedimento de integração de novos colaboradores a apresentar à Coordenadora Geral	De fevereiro a março 2023	Computador com aplicação de apresentação de diapositivos; síntese de dados da A1 e A2. Disponibilidade da Coordenadora Geral.
	A4: formação para colaboradores sobre integração	Formação realizada	Abril 2023	Computador e projetor multimédia, material de desgaste. Sala de Formação. Disponibilidade dos formandos.

Alvos

Os alvos deste projeto são os colaboradores que trabalham na Área Pessoas Idosas desta organização. A análise de dados acerca das entradas e saídas da Instituição, as entrevistas realizadas aos Diretores Técnicos, o procedimento de integração proposto e a formação

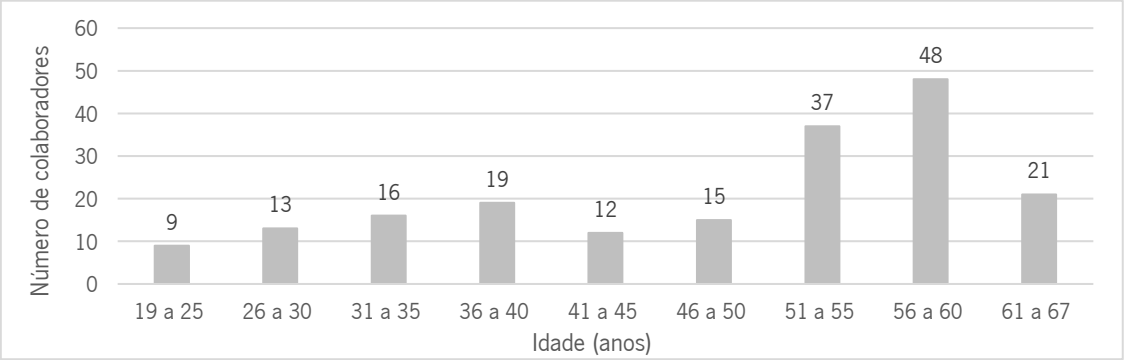
desenvolvida centram-se nesta área de intervenção da organização e, por conseguinte, nos trabalhadores que aí laboram.

No final de 2022 esta população compreendia cerca de 190 profissionais, 185 das quais mulheres. Por esse motivo, a partir daqui será usada maioritariamente a forma feminina, aquando da referência a estas trabalhadoras.

Estas colaboradoras apresentam idades compreendidas entre os 19 e os 67 anos, cuja distribuição se pode observar na Figura 2.

Figura 2.

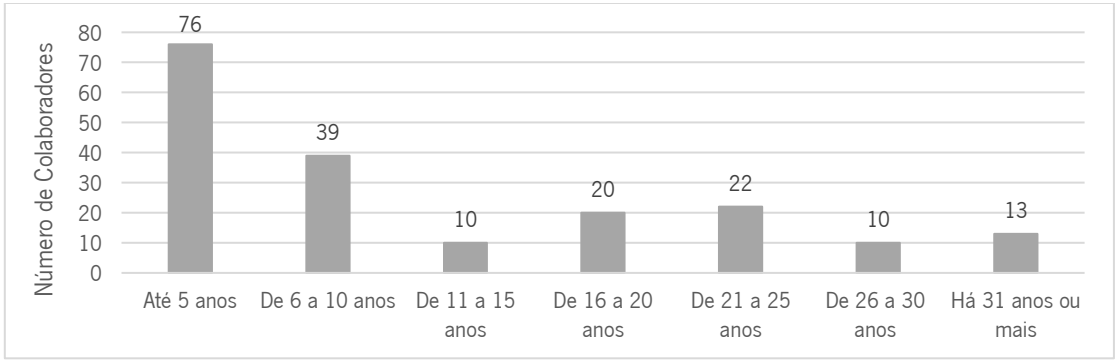
Idade das colaboradoras da Área das Pessoas Idosas



A distribuição destas profissionais em termos dos anos de antiguidade na organização é apresentada na Figura 3.

Figura 3.

Tempo de permanência das colaboradoras na Área das Pessoas Idosas



Procedimentos e Resultados

Nesta secção serão descritos as atividades desenvolvidas, os procedimentos levados a cabo e os respetivos resultados.

A1: Análise dos dados referentes às entradas e saídas de colaboradoras, por Unidade Operacional e por categoria profissional, desde 2019.

Como já foi referido, o foco do presente projeto teve a sua origem em duas reuniões a que fui chamada a participar, onde estavam alguns elementos da Mesa (incluindo o Provedor), Diretores Técnicos (DT) e a Coordenadora Geral. Nestas reuniões discutiu-se o elevado turnover, que se tem vindo a observar nos últimos anos nas Unidades Operacionais (UO) desta Área, a dificuldade em reter os novos trabalhadores, o desgaste dessas equipas e de algumas DT, assim como certos desafios que se antecipam num futuro próximo (por exemplo, com a recente vaga de imigração surgem novas profissionais que não falam a língua portuguesa, pode verificar-se um choque cultural, entre outros aspetos).

Ora, como colaboradora desde 2005, tenho vindo a assistir a uma série de mudanças e desafios a que estas equipas têm vindo a ser sujeitas. Mais recentemente, com a pandemia de Covid-19, as equipas que trabalham em contexto de lar foram levadas ao limite. Atravessaram isolamentos, sobrecarga, reorganização do trabalho, desconforto no uso de diversos equipamentos de proteção individual a que não estavam habituados, com medo constante da doença e do contágio, num processo pautado por vários avanços e recuos, e sempre a trabalhar, muitas vezes demasiadas horas.

Esta fase foi ultrapassada, mas não sem consequências. Por isso, este é um tema que já me vinha a interessar, por considerar a necessidade de cuidar, de nutrir estas equipas. Com as discussões que referi, surgiu a necessidade de compreender melhor o problema presente.

Recolha de dados

Com o objetivo de caracterizar o turnover na Área das Pessoas Idosas (O1) solicitei à Coordenadora Geral e ao Gabinete das Pessoas (GP) os dados existentes sobre turnover na SCMB. Este pedido foi inesperado, mas condicente com o novo cariz da Academia de Formação enquanto agente de desenvolvimento organizacional. Este Gabinete, composto por 4 elementos, alguns deles envolvidos, pela Coordenadora Geral, noutras tarefas e projetos da Unidade de Apoio à Gestão, manifestou alguma sobrecarga, o que condicionou a partilha dos dados. Com efeito, a cedência desta informação e dos dados solicitados no seu seguimento, apesar de ter demorado mais tempo do que seria desejável, acabou por se concretizar, possibilitando a realização deste trabalho.

O GP faz anualmente a análise do turnover, mas apenas de uma forma global. Para calcular esta taxa, utiliza a seguinte fórmula: $Turnover = \left[\frac{\left(\frac{x\ Entrada + y\ Saída}{2}\right)}{Total\ de\ Colaboradores}\right].100$

Com estes dados, apresentados anteriormente na Figura 1 (página 11), é possível verificar uma tendência crescente, mesmo pós-pandemia. No entanto, não é possível compreender, a partir daí, se esta tendência atravessa todas unidades ou se se concentra mais numas que noutras.

Assim, foi necessário solicitar mais informação ao Gabinete das Pessoas, de forma a aprofundar esta análise do turnover por unidade operacional, por categoria profissional e por ano. Optou-se por focar este diagnóstico nos anos mais recentes, de 2019 a 2022, pela maior acessibilidade e fiabilidade dos dados.

Tratamento dos dados

Os dados enviados pelo GP são extraídos da plataforma de gestão de recursos humanos usada e requereram reorganização, formatação e inclusão de mais informação. Com efeito, a própria organização dos dados não facilitou a análise pretendida, uma vez que foi necessário juntar diferentes informações e criar as categorias pretendidas. Por exemplo, o documento recebido, no âmbito da identificação da unidade operacional de cada trabalhadora, apresentava uma coluna indicando o estabelecimento da trabalhadora - mas, em certos casos, no mesmo local há mais que uma unidade – e outra coluna mencionando unidades de serviço, distinguindo, na mesma unidade, a lavandaria do lar, por exemplo.

Num primeiro momento foi, então, necessário tornar todos os dados passíveis de serem trabalhados na folha de cálculo Excel (Microsoft 365), de acordo com as categorias pretendidas. Além disso, uma vez que estes dados estavam, inicialmente, incompletos, sem a profissão e unidade operacional, foi também necessário completar a informação em falta. Como a AFOR tem acesso a parte da base de dados atual de todos os colaboradores, incluindo a informação que faltava aqui, procedeu-se ao preenchimento dos campos em falta e à reformulação de algumas categorias.

Passou-se, depois, ao cálculo do número de entradas e saídas de profissionais, de cada unidade e grupo profissional, por ano, de forma a obter as respetivas taxas de turnover. Nesta análise mais fina, optou-se ainda por não considerar o turnover em equipas pequenas (até 4 elementos), quer na análise por unidade operacional, quer por categoria profissional, de forma a não enviesar a interpretação dos resultados. Nestes casos, uma taxa elevada de turnover poderia estar a refletir o baixo número de elementos e não o fenómeno que se pretende compreender (por exemplo, o Gabinete de Comunicação & Marketing apresenta uma taxa de turnover em 2019 de 100%, porque era composto por apenas uma colaboradora que saiu nesse ano, tendo entrado outra pessoa para esse posto, passado pouco tempo, que se mantém até hoje). Não obstante, a

taxa global de turnover engloba todas as saídas e entradas, independentemente do tamanho da unidade ou grupo profissional em questão.

Seguidamente, contaram-se aqueles trabalhadores que saíram da organização no mesmo ano de entrada e calculou-se, para esses, o tempo médio de permanência, antes de sair, por unidade e por ano.

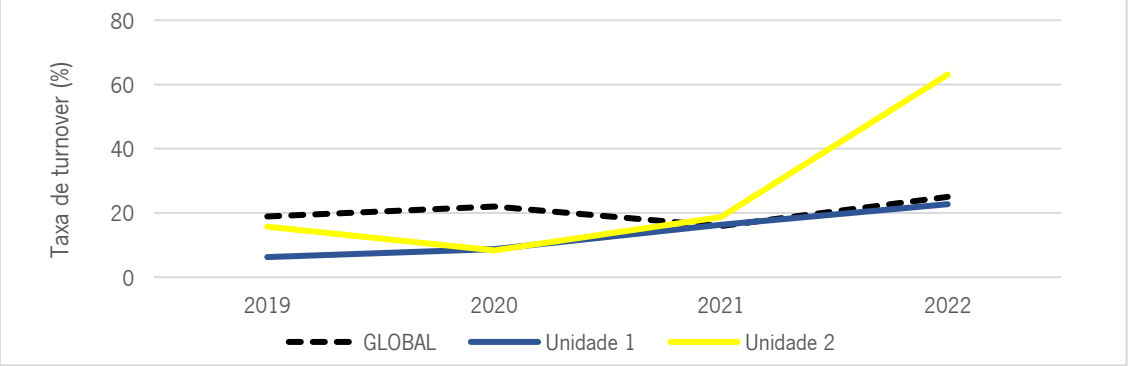
Resultados da análise dos dados

Com a análise descrita, foi possível perceber que as unidades com turnover mais elevado são as da Área da Saúde e das Pessoas Idosas.

No caso das unidades da Saúde, a taxa de turnover teve uma subida exponencial nos últimos dois anos, na Unidade 1 e, sobretudo, na Unidade 2, tal como se pode verificar na Figura 4. Esta subida carece, certamente, de uma análise mais profunda, tal como será reforçado junto da coordenação geral. No entanto, uma vez que a natureza do trabalho, assim como o tecido humano destas equipas, têm características distintas da Área das Pessoas Idosas, a par da menor disponibilidade dos respetivos Diretores Técnicos em colaborar em tempo útil, esta análise ficou fora do âmbito deste estágio.

Figura 4.

Análise do turnover na Área da Saúde, de 2019 a 2022



No que concerne às unidades da Área Pessoas Idosas, apesar da natureza e da organização do trabalho serem globalmente equivalentes entre si, verificam-se realidades distintas no que se refere à rotatividade das suas equipas. Com efeito, como se pode observar na Figura 5, o Lar 5 destaca-se com uma taxa de turnover em 2022 de 71%, assim como o Lar 1 com 43%.

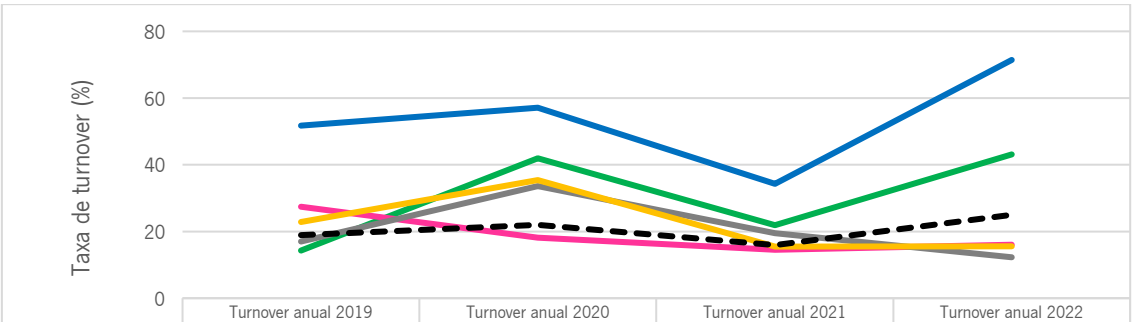
Por outro lado, o turnover no Lar 3 tem vindo a diminuir, desde 2020, apresentando atualmente uma taxa de turnover de 12,3%.

As unidades Lar 2 e Lar 4 são contíguas, partilham a direção técnica e, com alguma frequência, os recursos humanos das suas equipas. Assim, é apresentada aqui a evolução da taxa de turnover individualmente, uma vez que cada colaboradora está formalmente integrada numa

ou noutra, embora na prática funcionem frequentemente como uma unidade só. Assim, enquanto o Lar 4 parece seguir a tendência geral para uma subida em 2020, o mesmo não aconteceu no Lar 2. Não obstante, apresentam taxas de turnover muito próximas em 2022 (cerca de 16%).

Figura 5.

Análise do turnover na Área das Pessoas Idosas, por unidade, de 2019 a 2022

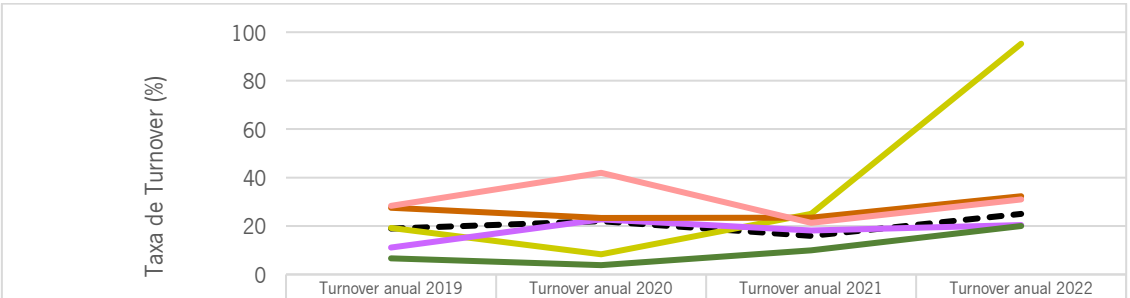


	Turnover anual 2019	Turnover anual 2020	Turnover anual 2021	Turnover anual 2022
Lar 1	14	42	22	43
Lar 2	27	18	15	16
Lar 3	17	34	19	12
Lar 4	23	35	15	16
Lar 5	52	57	34	71
GLOBAL	19	22	16	25

No que se refere à distribuição do turnover por categoria profissional, a análise da Figura 6 permite verificar que as categorias com taxas de turnover mais elevadas correspondem a profissionais que exercem a sua atividade nas Áreas das Pessoas Idosas e da Saúde (com a exceção dos Fisioterapeutas, que estão afetos apenas à Área da Saúde). Aqui destacam-se as Auxiliares de Saúde (95%), as Trabalhadoras de Limpeza (32%) e as Ajudantes familiares (30%) com a rotatividade mais elevada.

Figura 6.

Análise do turnover por categoria profissional, de 2019 a 2022



	Turnover anual 2019	Turnover anual 2020	Turnover anual 2021	Turnover anual 2022
GLOBAL	19	22	16	25
Auxiliar de Saúde	19	8	25	95
Enfermeiro	11	23	18	20
Trabalhador de limpeza	28	23	23	32
Ajudante Familiar	28	42	21	31
Fisioterapeuta	7	4	10	20

Relativamente à análise dos tempos de permanência nas unidades da organização, verificou-se que é no Lar 5, em todos os anos (2019-2022), onde se verifica maior número trabalhadores a entrar e sair no mesmo ano.

Apresentação dos resultados da análise do turnover na organização à Coordenadora Geral

Parte destas informações foi sendo passada à Coordenadora Geral, até para legitimar e validar a realização das restantes atividades desenvolvidas no âmbito deste Projeto. Contudo, não foi possível, até ao término deste estágio, realizar a reunião planeada com a Coordenadora, dado que outras prioridades se impuseram. Esta reunião, agendada para após a conclusão do estágio, será fundamental para devolver o diagnóstico realizado e aprofundado com as diferentes atividades, dar o seguimento adequado e necessário às restantes atividades desenvolvidas, e planear outras, continuando a desenhar esta intervenção com o aval da Coordenadora e da Direção. Com efeito, o feedback da informação recolhida num diagnóstico organizacional é parte integrante e fundamental do próprio diagnóstico (Cummings & Worley, 2015).

Não obstante, estes dados foram partilhados, resumidamente, com as Diretoras Técnicas das unidades geriátricas, o que serviu de mote para a atividade que será descrita de seguida, de forma a aprofundar o diagnóstico organizacional das causas do turnover e dos problemas da integração de novos colaboradores na Área das Pessoas Idosas (O2).

A2: Aprofundamento do diagnóstico com entrevistas aos Diretores Técnicos das UO da Área das Pessoas Idosas

A confirmação da elevada taxa de turnover nesta Área, por um lado, e as diferenças acentuadas entre unidades globalmente equivalentes, por outro, reforçaram a necessidade de aprofundar a compreensão do problema junto de quem está no terreno.

Assim, optou-se por realizar uma breve apresentação às Diretoras Técnicas, acerca dos principais resultados da análise de dados realizada, seguida de uma entrevista semiestruturada. Esta entrevista procurou contribuir para uma melhor compreensão da dificuldade em reter as novas colaboradoras e se a forma de as acolher e integrar poderia estar a contribuir, por um lado, e apontasse algumas possíveis soluções, por outro.

Com efeito, a entrevista é uma das técnicas de recolha de informação mais usadas no âmbito do diagnóstico organizacional, dado que permite compreender e explorar perspetivas e intuições de agentes organizacionais, que podem ser especialmente úteis (Cummings & Worley, 2015).

Estas entrevistas permitiram, efetivamente, compreender melhor como a forma de integrar novos colaboradores poderia estar a desempenhar um papel importante no turnover observado. Foi possível perceber que estas integrações são, muitas vezes, realizadas sob diversos constrangimentos e de formas distintas nas diferentes unidades. A informação recolhida através destas entrevistas veio confirmar a existência dessas diferenças, reforçar a ideia da necessidade de melhorar o processo de integração de novos colaboradores e clarificar um pouco mais o problema.

As 6 questões orientadoras foram colocadas, em jeito de conversa, a todos as DT. De acordo com a sua disponibilidade, duas das entrevistas foram presenciais e as restantes realizaram-se à distância, por telefone e através da aplicação MS Teams. No caso dos Lares 2 e 4, que tinham, à data, apenas uma DT e uma técnica de apoio a tempo parcial (que veio, pouco depois, a assumir a direção técnica formalmente), foi realizada apenas uma entrevista conjunta.

A informação aí recolhida, foi organizada e categorizada, como se pode ver nas Tabelas 3 a 8.

Informações recolhidas na entrevista

No que se refere à questão 1 (Tabela 3), as DT foram unânimes em referir a insatisfação, sobrecarga e instabilidade nas equipas (à exceção do DT do Lar 3, onde esta questão não é aplicável). Referiram também a necessidade de formação inicial para as novas trabalhadoras e, no caso do Lar 5, o facto de ter constantemente novos elementos para integrar, que saem pouco tempo depois, começa a levar a que haja rejeição, por parte das colegas mais experientes, em acompanhar e orientar os novos.

Tabela 3

Respostas à questão 1 "Que problemas levanta este turnover?"

Lar 1	Desmotivação, Sobrecarga.
Lar 2 e Lar 4	Insatisfação, Necessidade de formação inicial de integração, Falta de compromisso, Instabilidade, Conflitos.
Lar 3	Não se aplica. Nota: Antecipa a saída de várias colaboradoras prestes a reformarem-se.
Lar 5	Insatisfação, Sobrecarga, Rejeição do papel de "mentoria", Instabilidade, Mau acolhimento.

A segunda questão (Tabela 4), permitiu clarificar como as novas colaboradoras são integradas nas diferentes unidades. Pode verificar-se que, em apenas duas UO, se verifica um "dia zero", em que a nova trabalhadora não começa logo a trabalhar a 100% e tem oportunidade de fazer a sua integração de forma mais gradual e, quiçá, acolhedora.

No Lar 3 (onde o turnover é mais baixo), o DT referiu ainda que faz questão de acompanhar a equipa no intervalo, num ambiente informal em que tomam café juntos, quando há alguém novo

na equipa. Esta é, aliás, uma prática que faz com frequência, mesmo sem novas colaboradoras a integrar.

No Lar 5, onde se verifica a taxa de turnover mais elevada, a DT refere que, "*infelizmente, quase sempre, quando chega uma nova colaboradora, está a fazer tanta falta à equipa que começa a trabalhar de imediato",* sem um verdadeiro acolhimento. As restantes DT, ainda que refiram que essa situação também acontece com alguma frequência, por vezes conseguem realizar um acolhimento inicial.

Nos Lares 2 e 4, dada a proximidade física com o Gabinete das Pessoas, tentam conhecer o novo elemento antes deste entrar formalmente na organização, quando vem ao GP tratar de assuntos administrativos nos dias anteriores. Nessa altura, se possível, pedem ao GP que indique à futura trabalhadora que passe pelo lar, para uma breve reunião com a DT, apresentação às encarregadas e, quando é possível, breve visita às instalações (o que também acontece no Lar 3, a pedido do DT). Depois, nos primeiros dois dias em que integra formalmente a equipa, realiza o seu trabalho acompanhado, sempre que possível, por um elemento da equipa mais experiente e sob a supervisão das Encarregadas.

Tabela 4

Respostas à questão 2 "Como é que o acolhimento dos novos colaboradores é feito?"

Lar 1	1) Dia 1 Pequena reunião entre nova colaboradora e DT; Apresentação às Encarregadas; Visita à UO. Sempre que possível, nova colaboradora é acompanhada por colega mais experiente. Acompanhamento próximo das Encarregadas Reunião inicial e visita à UO nem sempre acontecem e, nesse caso, a nova colaboradora chega à UO e começa a trabalhar de imediato, a 100%. DT nem sempre está presente[2] no dia 1 e delega na Encarregada ou outra colega a responsabilidade da integração. 2) Dia 7 ou 8 Sempre que possível, pequena reunião entre nova colaboradora e DT, para balanço.
Lar 2 e Lar 4	1) Dia 0[3] Pequena reunião entre nova colaboradora e DT; Apresentação às Encarregadas; Visita à UO. 2) Dia 1 e 2 Sempre que possível, nova colaboradora é acompanhada por colega mais experiente. Acompanhamento próximo das Encarregadas
Lar 3	1) Dia 0 Pequena reunião entre nova colaboradora e DT; Apresentação às Encarregadas; Visita à UO. 2) Dia 1 e 2 Sempre que possível, nova colaboradora é acompanhada por colega mais experiente. Acompanhamento próximo das Encarregadas. Integração realizada sempre que possível no horário da manhã, por abranger maior número de tarefas.
Lar 5	1) A nova colaboradora chega à UO e começa a trabalhar de imediato, a 100%.

[2] A Diretora Técnica em questão não faz horário completo.

[3] O "dia zero" refere-se ao dia em que a nova colaboradora se desloca à organização para agilizar alguns procedimentos administrativos, antes de assinar contrato e iniciar funções. Alguns Diretores Técnicos pedem aos novos colegas que venham à sua UO nesse dia, para se conhecerem e iniciar a integração (embora ainda não seja oficialmente colaborador da organização).

De uma forma geral, todas as DT tentam selecionar as trabalhadoras mais experientes e com perfil mais adequado para acompanhar a integração dos novos elementos (Tabela 5).

Tabela 5

Respostas à questão 3 "Como são escolhidos os colaboradores que acompanham a integração dos novos colegas?"

Lar 1	Seleção com base na experiência e características de personalidade (competências sociais, paciência, abertura). Seleção com base na função de destino da nova colaboradora. Nota: Considera haver necessidade de formação para as Encarregadas e para elementos da equipa que acompanham a integração das novas colaboradoras.
Lar 2 e Lar 4	Seleção com base na experiência e características de personalidade (competências sociais, paciência, abertura).
Lar 3	Seleção com base na experiência e características de personalidade (competências sociais, paciência, abertura).
Lar 5	Seleção com base na experiência e características de personalidade (competências sociais, paciência, abertura). Quando não possível a seleção, é necessário um maior apoio da equipa multidisciplinar.

Em quase todas as unidades, o papel de acompanhar novos elementos na equipa é visto positivamente (Tabela 6). No Lar 5 (com o turnover mais elevado), ao contrário do que acontece nos restantes, este papel tem uma conotação negativa, é visto como um "castigo". Com uma taxa de turnover elevada, estas equipas estão constantemente a ensinar novas colegas (o que acaba por ser um trabalho invisível, mas que vem acrescer à exigência natural do próprio posto), que muitas vezes deixam a organização pouco depois, o que explica a resposta da Diretora Técnica ao referir que este turnover causa insatisfação, sobrecarga, rejeição do papel de "mentoria", instabilidade na equipa e, de uma forma geral, uma integração deficitária dos novos profissionais, num ciclo vicioso.

Tabela 6.

Respostas à questão 4 "Como é que essa escolha é vista/sentida pelos escolhidos e pela equipa?"

Lar 1	Escolha da "mentora" vista pelo próprio e pela equipa numa perspetiva positiva.
Lar 2 e Lar 4	Escolha da "mentora" vista pelo próprio e pela equipa numa perspetiva positiva.
Lar 3	Escolha da "mentora" vista pelo próprio e pela equipa numa perspetiva positiva.
Lar 5	Escolha da "mentora" vista pelo próprio e pela equipa numa perspetiva negativa.

Este ciclo vicioso parece, apesar de tudo, também ocorrer nas outras UO com turnover elevado, cujas DT também consideram que essa rotatividade elevada tem um impacto negativo nas suas equipas (Tabela 3). Apesar da maioria referir que tenta fazer a integração, sempre que possível, de uma forma gradual, com uma pequena reunião de apresentação, acabam por se queixar, no decorrer da entrevista, que muitas vezes isso não acontece (durante a pandemia raramente acontecia) por estarem sem trabalhadores suficientes, muitas vezes há demasiado tempo, e quando o novo elemento chega tem de começar a trabalhar de imediato. Daí que as

colaboradoras mais antigas possam estar mais sobrecarregadas e com a paciência, abertura e tolerância ao erro diminuídas, no que se refere ao processo de ensinar e acolher.

Tabela 7.

Respostas à questão 5 "Quais serão os conhecimentos básicos necessários que as novas colaboradoras devem ter?"

Lar 1	Formação em geriatria (prestação de cuidados, alimentação, higiene, transferências), Competências relacionais, Motivação para o trabalho, Comunicação Assertiva, Humildade, Destreza e capacidade física.
Lar 2 e Lar 4	Formação em geriatria (prestação de cuidados, alimentação, higiene, transferências), Trabalho em equipa, Missão e Valores da Organização, Comunicação com os clientes (idosos e familiares).
Lar 3	Comunicação com os clientes (idosos e familiares), Competências relacionais, Motivação para o trabalho, Conhecimento sobre demência.
Lar 5	Formação em geriatria (prestação de cuidados, alimentação, higiene, transferências), Missão e Valores da Organização, Comunicação com os clientes (idosos e familiares), Competências relacionais, Empatia, Motivação para o trabalho.

Os conhecimentos básicos que as novas trabalhadoras deverão ter são condicentes entre as DT, de uma forma geral (Tabela 7), relacionando-se sobretudo com a área de geriatria e competências relacionais.

Tabela 8.

Respostas à questão 6 "Quanto tempo, em geral, as pessoas demoram a estar confortáveis no seu trabalho?"

Lar 1	6 meses
Lar 2 e Lar 4	1 mês
Lar 3	1 semana
Lar 5	1 mês. Varia consoante a equipa que acolhe, dentro da UO.

As respostas à questão 6 (Tabela 8), por seu lado, evidenciam perspetivas díspares sobre a duração do tempo necessário a uma nova colaboradora estar confortável no seu trabalho.

Estas entrevistas vieram clarificar o problema e confirmar a importância de rever o procedimento de integração de novos colaboradores nesta Área (A3), na prossecução do objetivo de melhorar a sua integração (O3), de forma a promover a retenção desses profissionais mais recentes.

A3: Proposta de reformulação do procedimento de integração de novos colaboradores

Pelo exposto, as atividades realizadas até este momento e descritas anteriormente deixaram clara a necessidade de melhorar o procedimento de integração dos novos colaboradores (O3), antecipando que tal contribua para promover a retenção desses elementos.

Com efeito, a fase de integração é uma das mais críticas da vida organizacional (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003).

A inclusão de uma componente formativa, quer formal, quer informal, de forma próxima e personalizada, é consistente com a premissa que a formação inicial pode influenciar sentimentos de comprometimento, autoeficácia e motivação dos participantes e, se satisfizer as suas expectativas, pode desempenhar um papel importante no desenvolvimento de atitudes pós-formação, ao nível de comprometimento organizacional e autoeficácia (Tannenbaum et al., 1991).

Mais, procedimentar a entrada do novo colaborador, enquanto prática formal de socialização assente nos objetivos e valores organizacionais, pode representar um importante veículo através do qual o compromisso com a organização e, em última instância, a retenção, podem ser alcançados (Vandenberghe et al., 2017). Aliás, as organizações poderão obter resultados positivos ao enfatizar o desenvolvimento de um forte compromisso com os objetivos e valores da organização antes de se preocupar em desenvolver compromissos com focos mais próximos, através das chefias diretas e colegas de trabalho (Vandenberghe et al., 2017).

Proposta de novo procedimento

A Tabela 9 apresenta a proposta apresentada, de forma esquemática. Assim, propõe-se que o primeiro dia de uma nova colaboradora na Instituição seja efetivamente de acolhimento e formação (ao invés de ocupar imediata e integralmente o novo posto de trabalho), o que implica o compromisso efetivo da organização na valorização dos seus recursos humanos. Este dia é referido como dia zero, uma vez que esta profissional não estará ainda a ocupar plenamente o seu posto de trabalho. Poderá haver a necessidade, neste dia, realizar um horário de entrada e saída diferente do habitual, uma vez que o GP só inicia às 9:00h (e as trabalhadoras da Área Pessoas Idosas podem trabalhar de noite ou de manhã muito cedo, estando os outros serviços fechados).

A figura da Mentora não existe atualmente na organização. Contudo, no seguimento da formação realizada (A4), no âmbito do mesmo objetivo (O3), esta proposta inclui também a criação de uma Bolsa de Mentoras, composta inicialmente por, dentre aquelas que frequentaram a formação (A4), concordaram em integrar a Bolsa. Na ausência ou indisponibilidade de uma Mentora, um elemento da equipa com perfil e características de personalidade (competências sociais, paciência, abertura) adequadas poderá assumir esse papel, como já vai acontecendo atualmente. Outra novidade incluída nesta proposta é que passem a ser adotados elementos

identificativos da Mentora e da nova trabalhadora em formação, nas respetivas fardas e no placard de informações internas.

Tabela 9.

Proposta de procedimento de integração de novos colaboradores na Área das Pessoas Idosas

Dia	Conteúdo	Duração	Recurso interno	Observações
0 (zero) O 1º dia é de acolhimento e formação (corresponde ao primeiro dia do novo elemento na organização).	**Acolhimento no GP** (Assinatura de contrato, Manual de Acolhimento, procedimentos gerais, plataformas, email institucional)	2 horas	Elemento do GP	Possível necessidade de mudar o horário.
	Acolhimento na UO (Reunião inicial com DT e Encarregada, Visita guiada à UO e apresentação à equipa.)	2 horas	DT, Encarregada e/ou Elemento da Bolsa de Mentoras	
	Formação básica de prestação de cuidados ao idoso (prestação de cuidados alimentação e higiene; transferências, posicionamentos e mobilizações; competências sociais inerentes a cuidados humanizados)	2 horas	Elemento da Bolsa de Mentoras e/ou Enfermeiro da UO	
	Formação em contexto de trabalho (Continuidade da anterior, pelo acompanhamento permanente da Mentora no desenvolvimento das atividades)	1 ou 2 horas[4]	Elemento da Bolsa de Mentoras ou Encarregada	
1(2º dia na organização)	**Formação em contexto de trabalho** (Continuidade da anterior, pelo acompanhamento permanente da Mentora no desenvolvimento das atividades)	1 dia	Elemento da Bolsa de Mentoras, Encarregada e DT (supervisão e acompanhamento)	Horário normal; desejável que novo elemento não seja contabilizado no rácio[5].
2 (3ºdia na organiza-ção)	**Formação em contexto de trabalho** (Continuidade da anterior, pelo acompanhamento permanente da Mentora no desenvolvimento das atividades)	1 dia	Elemento(s) da Bolsa de Mentoras, Encarregada e DT (supervisão e acompanhamento)	Acrescentar mais dias, consoante o caso.
7 (1 semana na organiza-ção)	**Reunião** com DT, Encarregada, Mentora e o novo elemento, para balanço da primeira semana	1 a 2 horas	DT, Encarregada, Mentora e o novo elemento (e outros, consoante a necessidade)	Repetir, consoante a necessidade.

Apresentação da Proposta

Esta proposta implica algumas mudanças significativas na forma de funcionamento atual, pelo que requer o aval e, mais, o comprometimento, da Direção, pela necessidade de alterar o horário do primeiro dia, pela desejabilidade que o novo elemento não seja contabilizado no rácio da UO de imediato, pela necessidade de evidenciar e demonstrar, através da comunicação interna e externa, que a Instituição valoriza os seus recursos humanos, ao dar relevo ao trabalho, muitas vezes invisível, de quem acolhe, e dos que chegam, investindo na sua formação inicial. Desta forma, esta proposta não foi ainda concretizada por estar pendente apresentação formal e respetivo seguimento. Essa apresentação irá acontecer na reunião agendada com a Coordenadora Geral, após o término deste estágio, mencionada anteriormente.

[4] A duração deste período dependerá do nº de horas diárias estabelecido no respetivo contrato de trabalho.

[5] Cada UO da Área das Pessoas Idosas tem um rácio de número de colaboradores necessários para o respetivo nº de idosos.

Não obstante, parte do que é proposto aqui já foi possível implementar. No âmbito da Formação de Colaboradores, e com a incumbência por parte da Coordenadora Geral de registar toda a formação informal que vai acontecendo, em contexto de trabalho, pelos trabalhadores mais experientes que orientam os novos, incluíram-se alguns conteúdos desta proposta no novo registo de formação inicial de integração. Este documento, ainda que genérico, passou a incluir a reunião inicial com o DT e conteúdos relacionados com a aquisição e desenvolvimento de competências técnicas e relacionais. Realizaram-se reuniões com todos os DT, tendo a Coordenadora Geral estado presente numa delas (DT da Área Pessoas Idosas), para explicar e sensibilizar os DT à sua utilização e efetiva implementação. Este documento encontra-se, atualmente, em uso em toda a organização (Anexo A).

Além disso, as trabalhadoras que frequentaram a formação (A4), construíram uma planificação para a formação inicial de novos elementos na Área Pessoas Idosas e encontram-se atualmente a testar o instrumento daí decorrente, como será descrito abaixo.

A4: Formação para colaboradores sobre integração.

De forma a melhorar a integração dos novos colaboradores, para promover a sua retenção (O3), a par da proposta de reformulação do próprio procedimento de integração (A3), propôs-se treinar as profissionais que acompanham, no terreno, este processo (A4). Esta ação cruza-se com o trabalho desenvolvido no âmbito do Projeto de investigação (Projeto do Mestrado de Psicologia do Trabalho e das Organizações), onde se avaliou o impacto, ao nível da reação, da primeira sessão desta formação.

Sendo a informação acerca como corre o trabalho um forte preditor de ajustamento do recém-chegado, os novos trabalhadores devem estar à vontade e ser encorajados a procurar informações sobre o quão bem estão no seu posto e/ou o que podem fazer para aumentar seu nível de sucesso (Bauer et al., 2007). Assim, a organização deve priorizar o feedback aos novos colaboradores, afirmando seu papel como fazendo parte e designar-lhes um mentor para orientá-los durante a sua integração (Bauer et al., 2007). Mais, nesta fase inicial, enquanto os recém-chegados determinam o que é a sua nova organização e decidem se se enquadram nela, assegurar que supervisores e colegas de trabalho sejam treinados para esta função, poderá acarretar resultados organizacionais positivo (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003).

Com estas premissas em mente, realizaram-se duas edições da formação "Integração de novos colaboradores - Área Pessoas Idosas. A primeira contou com a participação de 4 formandas

e a segunda com 6, num total de 10. Os dois grupos contaram com 5 trabalhadoras do Lar 5, 2 do Lar 1, 2 do Lar 3 e 1 do Lar 2. Não participou nenhum colaborador do Lar 4.

Estavam a decorrer outras ações internas com o mesmo público-alvo em simultâneo, o que condicionou a disponibilidade de frequência para estas primeiras edições da formação. Não obstante, prevê-se a realização de mais edições, de forma a envolver um maior número de colaboradores.

Planificação pedagógica da Formação

Esta formação procurou promover a tomada de consciência e a assunção do papel ativo por parte das colaboradoras que acompanham e orientam a integração das novas colegas, ao longo do seu processo de integração e formação inicial. Além disso, pretendeu promover a adoção de comportamentos facilitadores desse processo e chamar a atenção para este trabalho "invisível" de mentoria, reconhecendo-lhe valor e dando-lhe visibilidade.

Esta ação teve a duração de apenas 3 horas e corresponde, na verdade, à primeira sessão de uma formação que só será concluída na segunda sessão, a realizar-se três meses após a primeira. Esta distância temporal será necessária para pôr em prática os instrumentos desenvolvidos na primeira sessão, permitindo avaliar essa implementação e fazer adequações necessárias.

Esta formação, cujo programa e planificação estão disponíveis no Anexo B, engloba conteúdos em três dimensões: i) instrumental, focada na transmissão do conhecimento acerca de boas práticas de integração, impacto do bom acolhimento, dificuldades expectáveis, competências comunicacionais, tolerância ao erro, estruturação dos conhecimentos básicos a passar; ii) relacional, assente na promoção de empatia, da tomada de consciência do seu papel e do dos novos colegas, e na exploração das dificuldades típicas de um novo trabalhador e das razões frequentes das saídas; e iii) valorização do trabalho de quem acompanha e orienta a integração, pela necessidade de tornar visível este trabalho, de promover o seu envolvimento e reconhecimento.

Contou com três momentos principais: 1) discussão acerca da natureza do trabalho; 2) trabalho de grupo de planificação da formação de integração inicial para novos trabalhadores e de elaboração de uma checklist de atividades e conteúdos fundamentais a treinar com os recém-chegados; e 3) proposta de atividades a realizar após a formação.

Desenvolvimento da Formação

A discussão acerca da natureza do trabalho destas trabalhadoras permitiu reforçar, junto das formandas, que a organização reconhece a necessidade de investir nesta Área e de intervir na redução do turnover, dentro das suas possibilidades atuais. Esta ação, além de ser exemplo disso mesmo, permitiu, neste primeiro momento, promover a adoção de um papel e voz ativos, concretizados no momento que se seguiu.

No desenvolvimento do trabalho de grupo, as formandas identificaram os diferentes momentos, objetivos e conteúdos formativos a desenvolver junto dos novos elementos, na Planificação da formação inicial de integração na Área Pessoas Idosas (Anexo C). Com efeito, a falta de preparação de quem chega, para o trabalho de cuidar, pode levar a uma maior sobrecarga do cuidador e outros resultados negativos (Lucchetti et al., 2014), como poderá ser o caso aqui. Assim, as formandas elencaram algumas necessidades formativas comuns dos novos colegas e que podem ser respondidas pelas próprias, enquanto mentoras dos recém-chegados, através da realização das atividades que passaram a compor uma checklist, incluída nesta planificação (Anexo C). Identificaram ainda outros conteúdos e competências importantes, que requerem a participação de outros profissionais e que tiveram seguimento, através do envolvimento dos Diretores Técnicos, como descrito abaixo.

Por fim, foram propostas às formandas duas atividades a realizar depois da sua participação nesta sessão: "elogio", i. e., conversar com uma colega acerca do seu bom desempenho (reforço positivo) nos dias a seguir à formação e sempre que possível; e testar a utilização da checklist construída na sessão quando acompanharem futuras integrações, enquanto mentoras. Todas as participantes concordaram e referiram aceitar o desafio de realizar as atividades propostas.

Foi-lhes ainda sugerido que, quando orientassem novos elementos, ao assinarem os registos de formação de integração (Anexo A), colocassem o seu número de colaboradora ao lado da assinatura (uma vez que, pela assinatura, nem sempre é possível identificar a sua autora). Dessa forma, continuando a promover a valorização e visibilidade deste trabalho, a Academia, ao receber esse registo e tratar a informação relativa à formação (focada na trabalhadora - formanda), poderia também fazer o registo das horas que estas mentoras dedicam a acompanhar novos colegas (passando a focar também a trabalhadora-formadora).

Acontecimentos relevantes após a Formação

Atendendo a que os eventos que ocorrem após a formação são tão importantes quanto os que ocorrem antes e durante a mesma (Salas & Cannon-Bowers, 2001), são descritos aqui alguns aspetos relevantes ao objetivo em questão (O3).

Depois da sessão, a planificação pedagógica e respetiva checklist lá construída foi formatada e entregue às participantes, através da Diretora Técnica (DT) do respetivo Lar. Para tal realizou-se uma reunião com as DT, para enquadrar e dar feedback sobre a formação, e para solicitar colaboração na implementação desses instrumentos. Com efeito, a utilização da checklist, a concretizar-se efetivamente, requer o aval, legitimação e reforço, por parte da DT, por um lado. Por outro, uma vez que as mentoras identificaram necessidades formativas importantes que não podem ser respondidas por elas, propôs-se trazer formalmente à colaboração na formação inicial a enfermeira do Lar (para treinar competências de alimentação assistida, entre outras) e da nutricionista (para transmitir conhecimentos sobre os requisitos dos diferentes tipos de dieta, entre outros). Todas as DT concordaram e se comprometeram a articular com esses profissionais para que eles possam agendar e organizar essas sessões de formação informal, sempre que receberem um novo elemento na equipa.

A par disso, nos dias seguintes à sessão, 6 trabalhadoras contactaram-me para contar que já tinham realizado a atividade "elogio" e como tinha corrido, através de chamada e mensagem de telemóvel, mostrando-se envolvidas, motivadas e abertas à continuidade da intervenção.

A implementação da checklist, por seu lado, encontra-se a ser testada pelas formandas, para ser avaliada e, possivelmente, melhorada, na segunda sessão de formação, depois da conclusão deste estágio. A confirmar-se a sua mais-valia, será proposta a sua anexação ao registo da formação inicial de integração em uso (Anexo A) e a respetiva disseminação na Área das Pessoas Idosas.

Convém ainda referir que, desde a formação, a Academia tem vindo a receber registos de formação inicial de integração de novas trabalhadoras (Anexo A), onde as responsáveis pela ação (as colegas mais experientes que acompanham e treinam os novos elementos, nos primeiros dias) têm assinado e colocado o seu número de colaboradora. Várias colegas que têm adotado este procedimento não participaram na formação, o que sugere que o seu impacto poderá estar a ir além das participantes na ação.

Avaliação da Formação

A avaliação da eficácia desta formação fica fora do âmbito deste estágio, pela sua limitação temporal. Não obstante, realizou-se, a propósito do Projeto de investigação, a avaliação do impacto imediato, ao nível da reação, quantitativa e qualitativamente, o que apontou importantes pistas para guiar a intervenção futura, com vista à diminuição do turnover nesta Área.

Está ainda prevista a avaliação do impacto da formação, a médio prazo.

d) Resultados do projeto

Os resultados de cada atividade desenvolvida foram descritos acima, com algum pormenor.

Globalmente, com a realização deste projeto de estágio, passou a existir um diagnóstico organizacional do turnover na organização, com particular enfoque na Área das Pessoas Idosas. Esse diagnóstico permitiu perceber que o turnover não é homogéneo nas diferentes unidades, embora a natureza do trabalho seja uniforme. Possibilitou a identificação das unidades operacionais onde o turnover é mais elevado e confirmou a intuição de alguma relação com os processos de integração efetivamente deficitários. Permitiu ainda perceber algumas diferenças ao nível da liderança, o que sugere a necessidade de uma avaliação mais aprofundada.

Foi possível, ainda, começar a intervir, na medida das minhas funções enquanto colaboradora da organização, desenvolvendo formação e realizando reuniões com os Diretores Técnicos, procurando iniciar algumas mudanças na forma de integrar novos elementos. Nesse seguimento, conseguiu-se envolver estas líderes e, também, começar a formar 10 mentoras, que se encontram ativamente implicadas e comprometidas com a mudança.

Não obstante, será fundamental a realização da reunião com a Coordenadora Geral, de forma a fazer chegar o resultado do diagnóstico à Direção e validar os planos de ação a seguir, num efetivo compromisso organizacional com a mudança. Com efeito, não só a qualidade das informações recolhidas, mas também a efetividade do processo de feedback, são partes críticas do processo de desenvolvimento organizacional (Cummings & Worley, 2015).

Por esse motivo, ainda que todas as atividades previstas se tenham realizado e os respetivos produtos tenham sido conseguidos (Tabela 2), considero que os objetivos propostos foram parcialmente alcançados até ao final deste estágio. Uma vez que continuo na organização, terei a possibilidade de dar continuidade ao trabalho iniciado aqui.

4 – Outras atividades

Ao longo deste estágio realizaram-se outras atividades além das descritas acima.

Foi preparada uma proposta de alteração ao procedimento de avaliação da satisfação dos colaboradores, sobretudo focada no feedback dos resultados. Nessa nova forma de proceder, entre outros aspetos, as chefias e chefias intermédias passariam a ser envolvidas em reuniões de trabalho, por área de intervenção, para discutir os resultados e aprofundar o diagnóstico, para depois delinear planos de ação.

Realizou-se também, entre janeiro e fevereiro, o diagnóstico de necessidades de formação de colaboradores (e, depois, o respetivo plano de formação), através da administração de questionários e de *focus groups*, por áreas de intervenção. No caso da área Pessoas Idosas, realizaram-se duas reuniões, uma onde participou a coordenadora geral e os DT e outra com encarregadas, ajudantes familiares e enfermeiras. De referir que, destas discussões, saiu reforçada a necessidade de melhorar a formação inicial de integração de novos trabalhadores.

Além disso, foi ainda possível acolher e coorientar parte do estágio de outra aluna do mesmo mestrado (cerca de 200 horas). Esta aluna veio completar o seu período de estágio na Academia de Formação, onde lhe fizemos dois pedidos: tratar dados e elaborar o respetivo relatório, referentes à avaliação de um projeto concluído recentemente; e desenvolver uma formação. Esta formação deveria corresponder a necessidades identificadas em planos de desenvolvimento individual de colaboradores – planos estes que se encontram em implementação "piloto" pelo Gabinete das Pessoas, com a colaboração da AFOR. Todo o acompanhamento desse estágio, desde o desenvolvimento do relatório de avaliação do referido projeto, a planificação da formação, a construção do dossier técnico-pedagógico, desenho das atividades pedagógicas, à implementação e avaliação da formação, foi orientado em conjunto por mim e pela responsável da Academia.

5 – Reflexão sobre a avaliação e intervenção psicológicas e a própria experiência de estágio

Quando iniciei este relatório mencionei que o facto de estagiar no local onde já trabalho há vários anos, trazer alguns desafios.

Com efeito, foi difícil inicialmente definir exatamente que atividades iriam constituir o âmbito do meu estágio, a que atividades iria atribuir o cunho específico da Psicologia do Trabalho e das Organizações e como as conseguiria "encaixar" num dia a dia repleto de outras atividades que tinha a responsabilidade de desenvolver e completar em tempo útil.

Esta especificidade é particularmente relevante para mim, não só por achar que ser psicóloga é ter a melhor profissão do mundo, pelo propósito e graça de promover desenvolvimento, bem-estar e saúde, nos mais variados alvos e contextos, mas por saber que o contributo da Psicologia do Trabalho e das Organizações, em particular, pode ser crucial na construção de uma "Academia - agente de desenvolvimento organizacional".

Com efeito, foi constante o desafio de procurar que o meu investimento pessoal no aprofundamento de conhecimentos e competências com este Mestrado pudesse trazer retorno, não só para mim, com esse enriquecimento e aprofundamento, mas sobretudo para a organização - e as suas Pessoas - onde trabalho e que acolheu este estágio.

Este ensejo implicou lidar com a vida de uma organização, com a sua cultura, os seus tempos, as suas prioridades, os seus problemas mais ou menos cristalizados, e as suas potencialidades, mais ou menos alcançáveis pela intervenção. Tudo isto visto pela minha lente, consciente do viés que ela poderá acarretar. Daí a necessidade de dar cada passo de forma segura, pela orientação preciosa que recebi, pela sustentação teórica que procurei sempre e pela intencionalidade bem definida de cada ação.

Os constrangimentos, os adiamentos, as esperas, os obstáculos, as indisponibilidades, as impossibilidades de fazer, tiveram de entrar nesta equação (não entrarão em todas?). Isto aguçou a procura de soluções, de vias alternativas, sempre sem perder de vista o foco na procura de melhor compreender um problema e de contribuir, nem que fosse só um pouco, para a sua resolução.

Com efeito, teria sido interessante acrescentar a este diagnóstico os dados acerca do absentismo e baixas médicas na organização, e na Área Pessoas Idosas em particular. No entanto, não foi possível aceder a essa informação em tempo útil. Mais, alargar este diagnóstico à Área da Saúde parece premente, dada a elevada taxa de turnover que lá se verifica.

Além disso, como já referido, ficou a faltar a reunião com a Coordenadora Geral, não por falta de vontade ou desvalorização, naturalmente, mas por constrangimentos vários, de alguém que coordena, com poucos recursos, a atividade geral de uma organização complexa, com respostas sociais e serviços muito diversos, composta por 4 centenas de colaboradores, o que levou a sucessivos adiamentos.

Daqui resulta a necessidade de reforçar a ponte entre a Academia e o Gabinete das Pessoas, condição necessária para que a AFOR possa potenciar a sua ação enquanto agente de desenvolvimento organizacional. Esta ponte já existe, quer no que respeita à formação de

colaboradores, quer no desenvolvimento conjunto de projetos, como o desenvolvimento do sistema de gestão de desempenho, entre outros, de forma articulada pela coordenadora geral. No entanto, esta ponte ainda não tem "via rápida". A organização terá, certamente, a ganhar com maior proximidade, sintonia e agilidade no desenvolvimento da atividade destes dois serviços, em conjunto, com um cariz transdisciplinar, coeso, coordenado e focado nas Pessoas. Só assim, se poderá completar este diagnóstico e delinear, com o aval da Direção e envolvendo os diferentes agentes organizacionais, planos de ação coerentes, faseados, e capazes de abranger as diferentes dimensões do problema.

Com efeito, algumas dessas dimensões ficarão, certamente, fora do alcance da formação e precisam ser incluídas na intervenção. A cultura organizacional, a motivação para o trabalho, o compromisso organizacional, a satisfação no trabalho, a(s) liderança(s), a organização do trabalho, são partes integrantes desta vida organizacional, todas elas passíveis de ser abrangidas pela intervenção do psicólogo e que não podem ficar de fora neste ensejo.

A avaliação e a intervenção psicológicas - sejam dirigidas a um idoso, uma criança, uma equipa, ou uma organização - a serem eficazes, requerem um compromisso com o pedido e, sobretudo no caso da segunda, com a mudança. Mas mudar é difícil. Demora tempo. Implica avanços e recuos, dúvidas, inseguranças e, quase sempre, toda uma panóplia de emoções. Implica, tantas vezes, suporte e colaboração de outros. Implica lidar com expectativas e resistências, nossas e desses outros, e com a possibilidade de as defraudar para, só mais à frente, as poder corresponder e até superar. Ou aprender, neste processo rigorosa e continuamente apreciativo, que precisamos de conduzir a mudança noutro sentido, menos ambicioso, mas mais contextualizado e viável. E perceber que, na maior parte das vezes, precisamos começar por mudanças bem pequenas, mas não menos preciosas, sem nunca, em nenhum momento, perder de vista o nosso objetivo maior.

O percurso ao longo deste Mestrado e, em particular, deste Estágio, permitiram-me reaprender esta perspetiva, tão simultaneamente abrangente e específica, da intervenção psicológica, agora pintada com as cores do trabalho e das organizações, mas sempre com a(s) pessoa(s) em frente e atrás da tela.

6 – Bibliografia

Bartunek, J. M., Ferris, E. J., Huang, Z., & Walsh, I. J. (2008). The development of a process model of collective turnover. *Human Relations*, *61*(1). https://doi.org/10.1177/0018726707085944

Burton, J. (2010). *WHO healthy workplace framework and model: background and supporting literature and practices.* . https://www.who.int/publications/i/item/who-healthy-workplace-framework-and-model

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization Development & Change* (10th ed.). Cengage Learning.

Decoster, A., Fort, E., Leroyer, A., Camus, I., & Charbotel, B. (2011). Conditions de travail et santé des salariés travaillant auprès des personnes âgées. *Archives Des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, *72*(1). https://doi.org/10.1016/j.admp.2010.10.009

Dhaini, S. R., Zúñiga, F., Ausserhofer, D., Simon, M., Kunz, R., De Geest, S., & Schwendimann, R. (2016). Care workers health in Swiss nursing homes and its association with psychosocial work environment: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, *53*. https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2015.08.011

Etters, L., Goodall, D., & Harrison, B. E. (2008). Caregiver burden among dementia patient caregivers: A review of the literature. In *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners* (Vol. 20, Issue 8). https://doi.org/10.1111/j.1745-7599.2008.00342.x

Felps, W., Mitchell, T., Hekman, D., Lee, T., Holtom, B., & Harman, W. (2009). Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal*, *52*(3). https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.41331075

FFMS. (2023a, April 1). *Índice de envelhecimento e outros indicadores de envelhecimento*. PORDATA. https://www.pordata.pt/portugal/indice+de+envelhecimento+e+outros+indicadores+de+envelhecimento-526

FFMS. (2023b, May 14). *Índice de dependência de idosos*. PORDATA. https://www.pordata.pt/db/municipios/ambiente+de+consulta/tabela

Gabinete de Estratégia e Planeamento. (2023). *CARTA SOCIAL – REDE DE SERVIÇOS E EQUIPAMENTOS 2021*.

Grotto, A. R., Hyland, P. K., Caputo, A. W., & Semedo, C. (2017). Employee Turnover and Strategies for Retention. In *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention* (pp. 443–472). Wiley. https://doi.org/10.1002/9781118972472.ch21

Hausknecht, J. P., & Trevor, C. O. (2011). Collective turnover at the group, unit, and organizational levels: Evidence, issues, and implications. *Journal of Management*, *37*(1). https://doi.org/10.1177/0149206310383910

Januario, L. B., Karstad, K., Rugulies, R., Bergström, G., Holtermann, A., & Hallman, D. M. (2019). Association between psychosocial working conditions and perceived physical exertion among eldercareworkers: A cross-sectional multilevel analysis of nursing homes, wards and workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *16*(19). https://doi.org/10.3390/ijerph16193610

Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5). https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.779

Kandelman, N., Mazars, T., & Levy, A. (2018). Risk factors for burnout among caregivers working in nursing homes. *Journal of Clinical Nursing*, *27*(1–2). https://doi.org/10.1111/jocn.13891

Kasuya, R. T., Polgar-Bailey, P., & Takeuchi, R. (2000). Caregiver burden and burnout: A guide for primary care physicians. *Postgraduate Medicine*, *108*(7). https://doi.org/10.3810/pgm.2000.12.1324

Kunkle, R., Chaperon, C., & Berger, A. M. (2021). Formal Caregiver Burden in Nursing Homes: An Integrative Review. *Western Journal of Nursing Research*, *43*(9), 877–893. https://doi.org/10.1177/0193945920979691

Lucchetti, G., Lucchetti, A. L. G., Oliveira, G. R., Crispim, D., Pires, S. L., Gorzoni, M. L., Panicio, C. R. G., & Koenig, H. G. (2014). Nursing home care: Exploring the role of religiousness in the mental health, quality of life and stress of formal caregivers. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, *21*(5). https://doi.org/10.1111/jpm.12092

Pearlin, L. I., Mullan, J. T., Semple, S. J., & Skaff, M. M. (1990). Caregiving and the stress process: An overview of concepts and their measures. *Gerontologist*, *30*(5). https://doi.org/10.1093/geront/30.5.583

Política da Qualidade. (n.d.).

Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1991). Meeting trainees' expectations: The influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation. *Journal of Applied Psychology*, *76*(6), 759–769. https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.759

Vandenberghe, C., Bentein, K., & Panaccio, A. (2017). Affective Commitment to Organizations and Supervisors and Turnover: A Role Theory Perspective. *Journal of Management*, *43*(7). https://doi.org/10.1177/0149206314559779

Wise, L. C. (1993). The erosion of nursing resources: Employee withdrawal behaviors. *Research in Nursing & Health*, *16*(1), 67–75. https://doi.org/10.1002/nur.4770160109

Anexos

Anexo A – Registo de Formação Inicial de Integração

	REGISTO DE PRESENÇA DA FORMAÇÃO INICIAL DE INTEGRAÇÃO	**UO**
		AFOR

ENTIDADE FORMADORA/ PROMOTORA	
ÁREA DE EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO	Escolha um item.
DESIGNAÇÃO DA AÇÃO	Formação inicial de integração
UNIDADE OPERACIONAL/SERVIÇO	Escolha um item.
NOME DO/A COLABORADOR/A	
NÚMERO MECANOGRÁFICO	

DATA/ HORÁRIO	**SUMÁRIO**
Data: Clique ou toque para introduzir uma data. Duração: 2 horas	**Acolhimento:** - Apresentação do Manual de Acolhimento; - Abordagem ao Código de Ética e Conduta; - Abordagem à Política de Qualidade; - Política de Privacidade e Proteção de dados da Organização; - Procedimentos genéricos de gestão administrativa de pessoas.
Observações:	
ASSINATURA DO/A COL:	
RESPONSÁVEL PELA AÇÃO:	

DATA/ HORÁRIO	**SUMÁRIO**
Data início: …… Data fim: …… Duração: 14 horas	**Formação inicial de integração:** - Acolhimento na UO/Serviço (reunião inicial com o RS; DT); - Apresentação dos espaços, das pessoas e das dinâmicas do serviço; - Medidas básicas de controlo de infeção; - Procedimentos, técnicas e tarefas inerentes à função desempenhada.
Observações:	
ASSINATURA DO/A COL:	
RESPONSÁVEL PELA AÇÃO:	

DATA/ HORÁRIO	**SUMÁRIO**
Data início: …… Data fim: …… Duração: 24 horas	**Formação em contexto de trabalho:** Formação *On the job* - Desenvolvimento de atividades profissionais sob orientação e acompanhamento da Equipa que visam a aquisição e o desenvolvimento de competências técnicas, relacionais e organizacionais relevantes para o perfil profissional.
Observações:	
ASSINATURA DO/A COL:	
RESPONSÁVEL PELA AÇÃO:	

Anexo B – Programa e Planificação da Formação

	PROGRAMA DE FORMAÇÃO	UO
		AFOR

PROGRAMA/EIXO/TIPOLOGIA	N/A
PROJETO Nº	N/A
ENTIDADE FORMADORA/ PROMOTORA	

ÁREA DE EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO	345 - Gestão e administração	**NÍVEL QNQ**	2
DESIGNAÇÃO DA AÇÃO/ CURSO	Integração na Área das Pessoas Idosas	**AÇÃO Nº**	1
LOCAL DE REALIZAÇÃO		**DURAÇÃO**	5 horas
CRONOGRAMA	De 26/04/2023 a 10/07/2023	**LABORAL** ❒	**PÓS LABORAL** ☒

- **OBJETIVOS GERAIS:**

No final da formação, os/as formandos/as deverão ser capazes de:

- Reconhecer o seu papel ativo na fase de integração e na formação de novos/as colegas na equipa;
- Reconhecer o impacto do seu comportamento na fase de integração de novos/as colegas na equipa;
- Desenvolver atitudes e comportamentos facilitadores da integração de novos/as colegas;
- Contribuir para a retenção de novos/as colaboradores/as na equipa.

- **DESTINATÁRIOS:**
  - Colaboradores/as da Área das Pessoas Idosas.

- **PRÉ-REQUISITOS:**
  - Colaboradores/as ativos da Área das Pessoas Idosas.

- **FORMA DE ORGANIZAÇÃO:**
  - Formação Presencial, no formato de formação contínua, em que a atividade formativa se desenvolve em sala, promovendo a interação permanente entre formadora e formandos/as.

- **MODALIDADE DE FORMAÇÃO:**
  - Formação Contínua, assente numa forte componente prática e ativa.

- **CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS:**
  - Riscos psicossociais na Área das Pessoas Idosas
  - Rotatividade e retenção de colaboradores/as das equipas da Área das Pessoas Idosas
  - Comportamentos facilitadores da integração de novos/as colaboradores/as
  - Planeamento da formação inicial de integração de novos/as colaboradores/as

- **METODOLOGIA DA FORMAÇÃO:**
  Formação Presencial

- **METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO:**

A Avaliação do processo formativo decorrerá em 3 momentos: Avaliação Diagnóstica - anterior ("ex-ante"), Avaliação Formativa - durante ("on going") e Avaliação Sumativa - após a formação ("ex-post"). Este processo realizar-se-á através da aplicação de um modelo de avaliação (Donald Kirkpatrick):

- Nível 1 – Avaliação da reação/ satisfação de todos/as participantes na formação
- Nível 2 – Avaliação de aprendizagens – grau de domínio de determinados saberes
- Nível 3 – Avaliação da transferência da formação
- Nível 4 – Avaliação do impacto da formação no desempenho da organização (se aplicável).

- **RECURSOS PEDAGÓGICOS:**
  - Conforme planificação pedagógica.

- **EQUIPA TÉCNICO-PEDAGÓGICA:**
  Formador/a: Joana Costa

CONTATOS: Academia de Formação

PLANIFICAÇÃO PEDAGÓGICA

Programa/ Eixo/ Tipologia	N/A	**Área de Educação e Formação**	345 - Gestão e Administração		**Ação nº 1**
Projeto Nº	N/A	**Designação da Ação**	Integração de novos/as colaboradores/as - Área das Pessoas Idosas (1ª Edição)		
Entidade Formadora		**Local de Realização**			
Formador/a	Joana Costa	**Data de Início da Ação**	26/04/2023	**Data de Fim da Ação**	10/07/2023

SESSÃO Nº 1

Objetivo(s) Geral(is):

Reconhecer o seu papel ativo no acolhimento e na formação de novos/as colegas na equipa;
Reconhecer o impacto do seu comportamento na integração de novos/as colegas na equipa;
Desenvolver atitudes e comportamentos facilitadores da integração de novos/as colegas;
Contribuir para a retenção de novos/as colaboradores/as na equipa.

Fases da Sessão	Duração	Objetivos Específicos	Conteúdos Programáticos	Métodos e Técnicas Pedagógicas	Atividades e Exercícios Pedagógicos	Recursos Físicos e Materiais	Procedimentos de Avaliação
Introdução	0,5	Apresentação da formadora e dos/as formandos/as. Aferir as expectativas dos/as formandos/as. Introduzir o tema da formação. Comunicar os objetivos e conteúdos da formação.	Riscos psicossociais na Área das Pessoas Idosas. Rotatividade e retenção de colaboradores/as das equipas da Área das Pessoas Idosas Comportamentos facilitadores da integração de novos/as colaboradores/as Planeamento da formação inicial de integração de novos/as colaboradores/as	Método expositivo, ativo e interrogativo	Atividades "Escuta ativa", "Quem sou eu?" e "A feira". Exposição. Discussão.	Físicos: Mesas e cadeiras; Materiais: Material de desgaste; Quadro cerâmico; Diapositivos; Enunciado das actividades; Cronómetro, Computador com acesso à internet; Projector multimédia.	Observação direta
Desenvolvimento	2	Reconhecer a importância de aumentar a retenção de novos/as colegas na equipa; Reconhecer o seu papel ativo na integração e na formação de novos/as colegas na equipa; Reconhecer o impacto do seu comportamento na integração de novos/as colegas na equipa; Desenvolver atitudes e comportamentos facilitadores da integração de novos/as colegas; Contribuir para a retenção de novos/as colaboradores/as na equipa.	Riscos psicossociais na Área das Pessoas Idosas. Rotatividade e retenção de colaboradores/as das equipas da Área das Pessoas Idosas Comportamentos facilitadores da integração de novos/as colaboradores/as Planeamento da formação inicial de integração de novos/as colaboradores/as	Método expositivo, ativo e interrogativo	Exposição.Discussão. Trabalho de grupo "Planificação da formação inicial de integração". Registo da formação inicial de integração		Observação direta. Análise de produto.
Conclusão	0,5	Síntese integradora da sessão.	Riscos psicossociais na Área das Pessoas Idosas. Rotatividade e retenção de colaboradores/as das equipas da Área das Pessoas Idosas Comportamentos facilitadores da integração de novos/as colaboradores/as Planeamento da formação inicial de integração de novos/as colaboradores/as	Método expositivo, ativo e interrogativo	Exposição. Discussão. "TPC"		Observação direta

Transporte	**0**	**O/A Formador/a:**	**O/A Coordenador/a Pedagógico/a:**
Total	**3**		

PLANIFICAÇÃO PEDAGÓGICA

UO AFOR

Programa/ Eixo/ Tipologia	N/A	**Área de Educação e Formação**	345 - Gestão e Administração		**Ação nº 1**
Projeto Nº	N/A	**Designação da Ação**	Integração de novos/as colaboradores/as - Área das Pessoas Idosas		
Entidade Formadora		**Local de Realização**			
Formador/a	Joana Costa	**Data de Início da Ação**	26/04/2023	**Data de Fim da Ação**	10/07/2023

SESSÃO Nº 2

Objetivo(s) Geral(is):

Reconhecer o seu papel ativo na fase de integração e na formação de novos/as colegas na equipa;
Reconhecer o impacto do seu comportamento na integração de novos/as colegas na equipa;
Desenvolver atitudes e comportamentos facilitadores da integração de novos/as colegas;
Contribuir para a retenção de novos/as colaboradores/as na equipa.

Fases da Sessão	Duração	Objetivos Específicos	Conteúdos Programáticos	Métodos e Técnicas Pedagógicas	Atividades e Exercícios Pedagógicos	Recursos Físicos e Materiais	Procedimentos de Avaliação
Introdução	0,5	Relembrar os objetivos e conteúdos da formação. Introduzir a sessão 2.	Riscos psicossociais na Área das Pessoas Idosas. Rotatividade e retenção de colaboradores/as das equipas da Área das Pessoas Idosas Comportamentos facilitadores da integração de novos/as colaboradores/as Planeamento da formação inicial de integração de novos/as colaboradores/as	Método expositivo, ativo e interrogativo	Discussão.	Físicos: Mesas e cadeiras; Materiais: Material de desgaste; Quadro cerâmico; Diapositivos; Computador com acesso à internet; Planificação da formação inicial de integração e checklist (elaborada na sesão 1); Projector multimédia.	Observação direta
Desenvolvimento	2	Consolidar o seu papel ativo na integração e na formação de novos/as colegas na equipa; Desenvolver atitudes e comportamentos facilitadores da integração de novos/as colegas; Introduzir melhorias e finalizar a Planificação e Checklist (sessão 1); Contribuir para a retenção de novos/as colaboradores/as na equipa.	Comportamentos facilitadores da integração de novos/as colaboradores/as Planeamento da formação inicial de integração de novos/as colaboradores/as	Método ativo e interrogativo	Discussão de balanço sobre implementação da formação inicial de integração (checklist).Apresentação e discussão de casos práticos. Discussão e introdução de alterações necessárias à planificação e checklist utilizada na integração do novos/as colegas.		Observação direta. Análise de produto.
Conclusão	0,5	Síntese integradora da Formação.	Riscos psicossociais na Área das Pessoas Idosas. Rotatividade e retenção de colaboradores/as das equipas da Área das Pessoas Idosas Comportamentos facilitadores da integração de novos/as colaboradores/as Formação inicial de integração de novos/as colaboradores/as	Método expositivo, ativo e interrogativo	Discussão.		Observação direta

Transporte	**3**	**O/A Formador/a:**	**O/A Coordenador/a Pedagógico/a:**
Total	**6**		

Página 2 de 2

_____ _____

Anexo C – Planificação da formação inicial de integração na Área Pessoas Idosas

PLANIFICAÇÃO

Área de Educação e Formação	345 - Gestão e Administração	**Designação da Ação**	Formação inicial de integração
Entidade Formadora		**Local de Realização**	
Novo/a Colaborador/a			

Sumário:

Integração de novos/as colaboradores/as nas unidades da Área Pessoas Idosas.

Fases	Objetivos Específicos	Conteúdos	Atividades Previstas (CHEKLIST)	☑
Introdução	Promover um bom acolhimento inicial ao/à novo/a colega.	Apresentação (mentor/a, novo/a colaborador/a)	Conversa inicial:	
	Apresentar o/a mentor/a e o/a novo/a colega.	Plano de trabalho	_apresentação;	
	Introduzir o plano de trabalho.		_plano de trabalho;	
			_antecipar problemas;	
			_tranquilizar (o/a mentor vai ajudar).	
Desenvolvimento	Conhecer todos os espaços da unidade.	Constituição da equipa	Explicar quem faz o quê na unidade (em todas as equipas, pisos, ou setores)	
	Conhecer os materiais necessários e a sua localização.	Espaços da unidade (onde estão materiais de limpeza, listagens com identicação dos idosos, dietas, etc.)	Visitar todos os espaços da unidade.	
	Aprender técnicas básicas de cuidados à Pessoa Idosa.	Prestação de cuidados de higiene (fraldas, higiene diária, banhos).	Treinar a prestação de cuidades de higiene diária	
	Treinar a prestação de cuidados de higiene.	Prestação de cuidados de alimentação (alimentação autónoma, por sonda (SNG), PEG.	Treinar a mudança de fralda	
	Treinar a prestação de cuidados de alimentação.	Prestação de cuidados humanizados (LSA, LM, LRDL).	Treinar o banho	
	Aprender a posicionar e transferir.	Técnicas de posicionamento, transferência, mobilização e transporte.	Treinar a prestação de cuidades de alimentação autónoma (atendendo à dieta especifica de cada um)	
	Aprender a usar as ajudas técnicas existentes.	Organização da informação relativa a cada cliente (processos dos idosos, nº de identificação).	Treinar a prestação de cuidades de alimentação com SNG.	
	Aprender a consultar os processos dos idosos e as listagens com os nº de identificação.	Procedimentos e registos importantes (alimentação, passagem de turno,...)	Treinar a prestação de cuidades de alimentação com PEG.	
	Aprender a fazer o registo da passagem de turno.		Treinar a separação de roupas de acordo com a identificação do idoso.	
	Conhecer as pessoas idosas (e respetivos nº de identificação).		Treinar posicionamentos e transferências.	
	Conhecer toda a equipa da unidade.		Treinar o manejo de ajudas técnicas.	
			Alertar para a prestação de cuidados humanizados (lares	
			Preencher registos de decúbitos.	
			Preencher registos de higiene dos clientes.	
			Fazer o registo da passagem de turno, com supervisão do/a mentor/a (distinguir informação relavante a colocar).	
Conclusão			Conversa sobre o que correu bem e o que ainda precisa ser melhorado.	
	Fazer um balanço da formação de integração.	Desempenho do novo/a colaborador/a.	Identificar necessidades do/a novo/a colaborador/a (de formação, ou outras).	
			Reforçar que pode continuar a contar com o apoio do/a mentor/a.	
			Elogiar a evolução e reforçar o potencial de continuar a evoluir.	

Total	_____ horas	Assinatura do/as Responsável/eis da Ação	Necessidades formativas
		_____	_Ação de formação informal sobre alimentação por SNG (enfermeiro/a) _Ação de formação informal sobre alimentação por PEG (enfermeiro/a) _Ação de formação informal sobre alimentação das Pessoas Idosas (nutricionista) _Primeiros socorros/ Suporte Básico de Vida _ _