

Organizadores  
Silvana Regina Ampessan Marcon  
Juliana Barreiros Porto  
Hugo Sandall



# PREPARAÇÃO, RESILIÊNCIA E RESPOSTA

Guia Prático para Trabalhadores e  
Voluntários em Emergências, Desastres  
e Catástrofes

**SBPOT**  
Associação Brasileira de  
Psicologia Organizacional  
e do Trabalho

 **UCS**  
**PPGPSI**



# **PREPARAÇÃO, RESILIÊNCIA E RESPOSTA**

**Guia Prático para Trabalhadores e  
Voluntários em Emergências, Desastres  
e Catástrofes**

## **Fundação Universidade de Caxias do Sul**

*Presidente:*

Dom José Gislon

### **Universidade de Caxias do Sul**

*Reitor:*

Gelson Leonardo Rech

*Vice-Reitor:*

Asdrubal Falavigna

*Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação:*

Everaldo Cescon

*Pró-Reitora de Graduação:*

Terciane Ângela Luchese

*Pró-Reitora de Inovação e Desenvolvimento*

*Tecnológico:*

Neide Pessin

*Chefe de Gabinete:*

Givanildo Garlet

*Coordenadora da EDUCS:*

Simone Côte Real Barbieri

### **Conselho Editorial da EDUCS**

André Felipe Streck

Alexandre Cortez Fernandes

Cleide Calgaro – Presidente do Conselho

Everaldo Cescon

Flávia Brocchetto Ramos

Francisco Catelli

Guilherme Brambatti Guzzo

Jaqueline Stefani

Karen Mello de Mattos Margutti

Márcio Miranda Alves

Simone Côte Real Barbieri – Secretária

Suzana Maria de Conto

Terciane Ângela Luchese

## **Comitê Editorial**

Alberto Barausse

*Università degli Studi del Molise/Itália*

Alejandro González-Varas Ibáñez

*Universidad de Zaragoza/Espanha*

Alexandra Aragão

*Universidade de Coimbra/Portugal*

Joaquim Pintassilgo

*Universidade de Lisboa/Portugal*

Jorge Isaac Torres Manrique

*Escuela Interdisciplinar de Derechos  
Fundamentales Praeeminentia Iustitia/Peru*

Juan Emmerich

*Universidad Nacional de La Plata/Argentina*

Ludmilson Abritta Mendes

*Universidade Federal de Sergipe/Brasil*

Margarita Sgró

*Universidad Nacional del Centro/Argentina*

Nathália Cristine Vieceli

*Chalmers University of Technology/Suécia*

Tristan McCowan

*University of London/Inglaterra*



Organizadores  
Silvana Regina Ampessan Marcon  
Juliana Barreiros Porto  
Hugo Sandall



# PREPARAÇÃO, RESILIÊNCIA E RESPOSTA

Guia Prático para Trabalhadores e  
Voluntários em Emergências, Desastres  
e Catástrofes

**SBPOT** Sociedade Brasileira de  
Psicologia Organizacional  
e do Trabalho

 **UCS**  
**PPGPSI**

© dos organizadores

1ª edição: 2025

Preparação de texto: Roberta Regina Saldanha

Editoração: Ana Carolina Marques Ramos

Capa: EDUCS

Ilustração da Capa: Amália Raquel Perez Nebra

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Universidade de Caxias do Sul

UCS – BICE – Processamento Técnico

P927 Preparação, resiliência e resposta [recurso eletrônico] : guia prático para trabalhadores e voluntários em emergências, desastres e catástrofes / org. Silvana Regina Ampessan Marcon, Juliana Barreiros Porto, Hugo Sandall. – Caxias do Sul, RS : EducS, 2025.  
Dados eletrônicos (1 arquivo).

Apresenta bibliografia.

Vários autores.

Modo de acesso: World Wide Web.

ISBN 978-65-5807-426-7

1. Resiliência (Traço da personalidade). 2. Psicologia organizacional. 3. Catástrofes naturais - Aspectos psicológicos. 4. Saúde mental. 5. Trabalhadores - Aspectos psicológicos. I. Marcon, Silvana Regina Ampessan. II. Porto, Juliana Barreiros. III. Sandall, Hugo.

CDU 2. ed.: 159.922

#### Índice para o catálogo sistemático:

1. Resiliência (Traço da personalidade)	159.922
2. Psicologia organizacional	005.32
3. Catástrofes naturais - Aspectos psicológicos	504.4:159.9
4. Saúde mental	159.91
5. Trabalhadores - Aspectos psicológicos	331.44

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária

Márcia Servi Gonçalves – CRB 10/1500

Direitos reservados a:



EDUCS – Editora da Universidade de Caxias do Sul

Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130 – Bairro Petrópolis – CEP 95070-560 – Caxias do Sul – RS – Brasil

Ou: Caixa Postal 1352 – CEP 95020-972 – Caxias do Sul – RS – Brasil

Telefone/Telefax: (54) 3218 2100 – Ramais: 2197 e 2281 – DDR (54) 3218 2197

Home Page: [www.ucs.br](http://www.ucs.br) – E-mail: [educs@ucs.br](mailto:educs@ucs.br)

# SUMÁRIO

---

PREFÁCIO/ 9

APRESENTAÇÃO/ 10

## **EIXO 1: SAÚDE MENTAL, RISCOS PSICOSSOCIAIS E BEM-ESTAR NO TRABALHO**

**CAP – 1 RISCOS PSICOSSOCIAIS NO TRABALHO EM CONTEXTOS DE EMERGÊNCIAS E DESASTRES: IDENTIFICAÇÃO E GESTÃO / 14**

Marina Gregghi Sticca

Mary Sandra Carlotto

Mayte Raya Amazarray

**CAP 2 – VIOLÊNCIAS NO TRABALHO EM CONTEXTOS DE EMERGÊNCIAS E DESASTRES / 19**

Júlia Gonçalves

Mayte Raya Amazarray

**CAP 3 – ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO DE PROFISSIONAIS DA SAÚDE EM CONTEXTO DE RISCOS, EMERGÊNCIAS E DESASTRES / 26**

Alline Alves de Sousa

Fabiana Pinto de Almeida Bizarria

Brunele Campos Silva

**CAP 4 – O TRABALHO COM EMOÇÕES: ESTADOS AFETIVOS EMERGENTES E FORMAS DE LIDAR NA PRÁTICA PROFISSIONAL / 32**

Sonia Maria Guedes Gondim

Sílvia Miranda Amorim

Mary Sandra Carlotto

**CAP 5 – COMPREENDENDO E MITIGANDO A FADIGA POR COMPAIXÃO / 43**

Vânia Sofia Carvalho

Maria José Chambel

**CAP 6 – RESILIÊNCIA EM SITUAÇÕES EMERGÊNCIAS E DESASTRES / 50**

Marly Terezinha Perrelli

**CAP 7 – ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO PARA EMERGENCISTAS E VOLUNTÁRIOS:  
UMA ABORDAGEM PSICOLÓGICA EM CONTEXTOS DE CALAMIDADES / 57**

Lília Aparecida Kanan

Maria Carolina da Silveira Moesch

Magda Macedo Madalozzo

**CAP 8 – APOIO PSICOSSOCIAL: POSSÍVEIS CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS / 64**

Silvana Regina Ampessan Marcon

Luana Folchini da Costa

João Ignacio Pires Lucas

**CAP 9 – COMO OFERECER SUPORTE ORGANIZACIONAL EM SITUAÇÕES DE  
EMERGÊNCIAS E DESASTRES / 71**

Elisa Maria Barbosa de Amorim-Ribeiro

Elaine Rabelo Neiva

Pedro Afonso Cortez

**CAP 10 – MOMENTOS DE TRANSIÇÃO: ESTRATÉGIAS PARA LIDAR COM A  
NECESSIDADE DE RESSIGNIFICAÇÃO DA ATIVIDADE LABORAL / 78**

Eveli Freire de Vasconcelos

Verônica da Nova Quadros Côrtes

**EIXO 2: GESTÃO E LIDERANÇA**

**CAP 11 – TÉCNICAS DE LIDERANÇA PARA VOLUNTÁRIOS EM TRAGÉDIAS CLIMÁTICAS / 87**

Thiago Dias Costa

Gottardo Celso Ferreira Dias

Hugo Sandall

**CAP 12 – COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA PARA INTERVIR NA CRISE: ACOLHER  
PESSOAS, MITIGAR IMPACTOS / 96**

Patrícia Martins Fagundes Cabral

José Carlos da Silva Freitas Junior

**CAP 13 – TOMADA DE DECISÃO EM SITUAÇÕES DE EMERGÊNCIAS E DESASTRES / 102**

Simone Kelli Cassiano

**CAP 14 – GESTÃO DO DESEMPENHO PROFISSIONAL NA RECUPERAÇÃO PÓS-  
CRISE / 111**

Hugo Sandall

Thiago Dias Costa

**CAP 15 – APRENDIZAGEM NO TRABALHO DE PROFISSIONAIS E DE VOLUNTÁRIOS EM  
CONTEXTOS DE DESASTRES E EMERGÊNCIAS / 120**

Jairo Eduardo Borges-Andrade

Ana Carolina Wolf Baldino Peuker

**CAP 16 – COMPETÊNCIAS PARA A ATUAÇÃO DE EQUIPES DE TRABALHO / 131**

Katia Puente-Palacios

Rafaella de Andrade Vieira

**ÍNDICE REMISSIVO/ 138**



## PARECERISTAS

---

Eveli Freire de Vasconcelos  
Hugo Sandall  
Júlia Gonçalves  
Lilia Aparecida Kanan  
Luana Folchini da Costa  
Magda Macedo Madalozzo  
Rayana Santedicola Andrade  
Silvana Regina Ampessan Marcon  
Silvia Amorim  
Verônica da Nova Quadros Côrtes

## DIRETORIA DO SBPOT

---

Hugo Sandall  
Júlia Gonçalves  
Thiago Dias Costa  
Rayana Santedicola Andrade  
Raíssa Bárbara Nunes Moraes Andrade  
Mayte Raya Amazarray

## PREFÁCIO

---

Nas últimas décadas, a frequência e a intensidade dos eventos extremos têm aumentado significativamente em todos os continentes. O Brasil, em particular, tem sido palco desses acontecimentos que resultam em um superlativo de perdas humanas e materiais que não causam apenas danos imediatos às comunidades afetadas, mas também geram consequências a curto, médio e longo prazo, afetando a matriz da vida, a saúde mental, a recuperação econômica e a reconstrução social.

É nesse cenário desafiador que trabalhadores, profissionais e voluntários da linha de frente, desempenham um papel fundamental. Eles são os responsáveis por oferecer respostas rápidas e eficazes, muitas vezes, em condições extremas, imprevisíveis e com poucos recursos. No entanto, para que suas ações sejam realmente precisas e eficazes, é necessário ter acesso a ferramentas e conhecimentos baseados em evidências científicas que orientem a tomada de decisões pragmáticas.

Este guia foi desenvolvido com o objetivo de fornecer exatamente isso: uma fonte de informações práticas e baseadas em evidências para aqueles que atuam diretamente em contextos de emergências em saúde pública e desastres de grandes dimensões. O conteúdo é fruto de uma colaboração entre a **Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT)** e o **Grupo de Pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade de Caxias do Sul (PPGPSI – UCS)**, que estuda os fatores psicossociais no contexto de trabalho.

O que você encontrará neste guia, que tem como foco o cuidado humano a partir da psicologia organizacional e do trabalho, são pistas sólidas e consistentes que auxiliarão na elaboração de planos, estratégias, intervenções e orientações. Tenha uma boa leitura e um excelente momento de aprendizagem.

Débora Noal

## **APRESENTAÇÃO**

---

Entre abril e maio de 2024, os brasileiros se chocaram com os efeitos das enchentes no Rio Grande do Sul. Mais de 2 milhões de pessoas foram afetadas e mais de 180 mortes foram registradas. Profissionais da defesa civil, governo, voluntários e a sociedade civil se mobilizaram para auxiliar nas necessidades da população afetada. O trabalho realizado pelas pessoas no local foi intensamente veiculado por meios de comunicação. Tal exposição contribuiu para levantar questionamentos sobre como a atuação em uma crise dessas proporções estaria afetando a saúde mental dos trabalhadores envolvidos e o que poderia ser feito para apoiá-los nesse momento.

Diante desse desafio, a Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT) buscou iniciativas locais para apoiar, contribuindo com o manejo daquela realidade e a sua superação. Assim, iniciamos uma consulta em nossas redes científicas e identificamos o trabalho realizado pelo grupo de pesquisa sobre fatores psicossociais do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade de Caxias do Sul (UCS). Esse grupo realizou uma investigação com o objetivo de diagnosticar os fatores psicossociais do trabalho de voluntários como subsídio ao planejamento de intervenções na promoção da saúde mental.

Inspirados por essa iniciativa e alinhados à finalidade da SBPOT de disseminar o conhecimento científico e tecnologias para a sociedade em geral, mobilizamos associados e colaboradores para oferecermos recursos àqueles que atuam em emergências, desastres e catástrofes. Dessa forma, definimos que a elaboração de um livro para profissionais e voluntários em geral, acompanhado de recursos adicionais, como *podcasts* e infográficos, seria uma forma de contribuir para a melhoria do bem-estar de todos os trabalhadores. Concebemos a obra estruturada em um conjunto de textos concisos, focados na prática combinada ao bom embasamento científico. Apesar da motivação ser o desastre no Rio Grande do Sul, as informações presentes podem ser úteis para toda situação de emergência, crise ou desastre. Além disso, buscamos diversificar

a forma como as pessoas podem acessar os conteúdos com os *podcasts* e infográficos, bem como com a publicação dos capítulos tanto agrupados no livro como em separatas, e tudo inteiramente gratuito. Assim, elaboramos *Preparação, resiliência e resposta: guia prático para trabalhadores e voluntários em EDC*.

A curadoria dos capítulos partiu de uma chamada nos grupos de trabalho da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia (ANPEPP) que estudam trabalho e organizações. Além disso, foram feitos convites para apresentadores, no XI Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, que enviaram trabalhos na área de desastres e emergências e para outros profissionais reconhecidos pelo seu trabalho sobre esse tema de interesse. Trinta e três colegas prontamente aceitaram e colaboraram com esta obra. Agradecemos a todos os autores, que se sensibilizaram para oferecer um conteúdo de qualidade, aplicável além da catástrofe que nos mobilizou. Todos os textos foram também apreciados por pareceristas, a quem agradecemos da mesma forma, bem como a todos que contribuíram na organização, editoração, revisão e em todas as etapas demandadas nessa empreitada desafiadora. Um projeto como esse mobiliza um conjunto enorme de pessoas, e nos alegra ver a presteza e o empenho com que ofereceram suas contribuições.

Você aprecia o resultado nesta coletânea, composta por 16 capítulos divididos em dois eixos. O primeiro, “Saúde mental, riscos psicossociais e bem-estar no trabalho”, está focado nos impactos psicológicos e riscos psicossociais que os trabalhadores estão submetidos nas condições de emergências, desastres e crises, e no suporte e nas intervenções que podem ser oferecidos para amenizar esses riscos. O segundo eixo, “Gestão e liderança”, aborda intervenções para aprimoramento dos processos de liderança, desempenho, aprendizagem e equipes de trabalho, a fim de viabilizar uma maior efetividade das ações dos trabalhadores e, ao mesmo tempo, promover a sua saúde mental.

Esperamos que esta obra cumpra seu propósito, oferecendo subsídios práticos e cientificamente embasados para aqueles que atuam em emergências, desastres e catástrofes. Almejamos que os conhecimentos aqui compartilhados contribuam para o fortalecimento das comunidades afetadas, propiciando a resiliência e a recuperação, sempre zelando pelo bem-estar e pela eficiência dos profissionais e voluntários envolvidos. Boa leitura!

## **EIXO 1: SAÚDE MENTAL, RISCOS PSICOSSOCIAIS E BEM-ESTAR NO TRABALHO**

---

# RISCOS PSICOSSOCIAIS NO TRABALHO EM CONTEXTOS DE EMERGÊNCIAS E DESASTRES: IDENTIFICAÇÃO E GESTÃO

DOI: <https://doi.org/10.5935/sbpot/2024.2.07>

Marina Gregghi Sticca

Psicóloga (2005) e administradora (2011), Mestre e Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos. Professora Associada do Departamento de Psicologia e do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da Universidade de São Paulo (USP). Fundadora e Coordenadora do Laboratório de Psicologia Organizacional e do Trabalho (LabPOT/USP). Editora-associada da Revista *Psicologia: Organizações e Trabalho* (rPOT) – gestão 2017–2019. Editora-chefe da Revista *Paidéia* (2022–atual). Investiga temas ligados à Psicologia Organizacional e do Trabalho, com foco em modos de gestão, saúde e segurança no trabalho, processos de saúde e adoecimento relacionados ao trabalho, intervenção psicossocial e políticas e práticas organizacionais de prevenção e promoção de saúde mental no trabalho.

Mary Sandra Carlotto

Psicóloga (1983), Mestre em Saúde Coletiva pela Universidade Luterana do Brasil (2002) e Doutora em Psicologia (2005) pela Universidade de Santiago de Compostela/Espanha. Professora no Programa de Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações da Universidade de Brasília (UNB). Membro da equipe de investigação da Unidad de Investigación Psicosocial de la Conducta Organizacional (UNIPSIPO) da Universidade de Valência, na Espanha. Membro do Comitê de Assessoramento de Psicologia e Serviço Social do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Investiga temas da área de Psicologia da Saúde Ocupacional, como Síndrome de Burnout; adição ao trabalho; tecnoestresse; assédio moral; transtornos mentais relacionados ao trabalho; riscos psicossociais no trabalho; interação trabalho-família; construção e adaptação de instrumentos de pesquisa em Psicologia da Saúde Ocupacional.

Mayte Raya Amazarray

Psicóloga (2000), Mestre em Psicologia Social e Institucional (2003) e Doutora em Psicologia (2010) pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Professora associada da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA), vinculada ao Departamento de Psicologia e ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia e Saúde. Membro da Diretoria da Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT – Gestão 2024–2026). Investiga temas ligados à Psicologia Organizacional e do Trabalho, com foco em modos de gestão, saúde e segurança no trabalho, processos de saúde e adoecimento relacionados ao trabalho, violências e assédios no trabalho, intervenção psicossocial e políticas e práticas sociais e organizacionais de promoção de saúde no trabalho.

## INTRODUÇÃO

Desastres e emergências, sejam naturais (terremotos, tornados, inundações, extremos climáticos e hídricos etc.) ou tecnológicas (produtos perigosos, incêndios urbanos, acidentes nucleares etc.), estão se tornando mais frequentes no mundo, resultando em consequências devastadoras para indivíduos e comunidades (Ein *et al.*, 2024; International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, 2023). Trata-se de eventos adversos em grande escala, resultantes de processos naturais ou provocados ou de acidentes tecnológicos, frequentemente associados a mortes, traumas e destruição de territórios e propriedades. Trazem ameaças ao sistema e caracterizam-se por superar as capacidades convencionais de resposta, causando interrupção de serviços, perda comunitária de recursos, comprometendo as redes sociais. Envolvem, portanto, impactos na saúde mental e física das pessoas afetadas (Keya *et al.*, 2023; Saeed & Gargano, 2022).

Profissionais de diferentes grupos ocupacionais, como trabalhadores das áreas de defesa civil, resgate, serviços de emergência, saúde, segurança pública e assistência social, entre outros, são acionados para atuar diretamente nos territórios e junto às populações afetadas pelas emergências e desastres, compondo a chamada “linha de frente”. Nesse contexto, é crucial que as organizações, especialmente as das áreas diretamente envolvidas nas ações de resposta aos desastres, mantenham o ótimo funcionamento de suas equipes, adotando uma gestão eficiente de recursos e, especialmente, apoiando os próprios trabalhadores (Ministério da Saúde, 2024). Além de atuarem nas situações de crise, numa atividade demandante de altas cargas físicas e emocionais, muitas vezes, esses profissionais também são diretamente afetados por calamidades, tendo que administrar situações pessoais e familiares.

O objetivo deste capítulo é: (1) apresentar os principais riscos psicossociais presentes no contexto laboral de trabalhadores de linha de frente que atuam em emergências e desastres;

(2) identificar os desafios centrais envolvidos na atuação desses profissionais; (3) apontar estratégias individuais e organizacionais para enfrentar essas situações adversas, a fim de promover fatores de proteção à saúde e ao bem-estar psicológico desses trabalhadores.

## FUNDAMENTAÇÃO

### *1. Quais são os principais riscos psicossociais presentes no contexto laboral de trabalhadores que atuam em emergências e desastres?*

Os profissionais da área de resgate, como policiais e bombeiros, e de ajuda humanitária são expostos a estressores crônicos similares às questões relacionadas à segurança, às altas cargas de trabalho e às dificuldades de condições de vida (Young *et al.*, 2018), além de apresentarem maior risco para desenvolver problemas psicológicos, como altas taxas de estresse pós-traumático, depressão, ansiedade e outros problemas de sofrimento-adoecimento psicológico (Cardozo *et al.*, 2012).

As situações de emergências e desastres desencadeiam uma variedade de reações emocionais nas pessoas direta ou indiretamente afetadas pelos eventos. Nesse sentido, os profissionais da linha de frente têm o conteúdo do seu trabalho constantemente caracterizado por uma elevada carga emocional (Inter-Agency Standing Committee – IASC, 2008; Ministério da Saúde, 2024), dadas as condições contextuais. Esse contato franco com a dor e o sofrimento humano configura um importante estressor, num ambiente laboral que é voltado à gestão da crise advinda de um desastre natural, em algum âmbito ou junto a uma determinada população. Inclusive, a empatia por aqueles que estão passando por traumas pode levar ao trauma vicariante, em que os trabalhadores sofrem efeitos emocionais semelhantes aos que as vítimas experienciam. Ademais, há casos em que os colaboradores também são vítimas concretas dos desastres.

Outro risco psicossocial são as elevadas expectativas para que se consiga dar respostas e fazer reparações frente às catástrofes e ao trauma coletivo. A pressão, autoimposta



ou apresentada por outrem, para atender aos anseios das comunidades envolvidas pode ser um fator estressor significativo, especialmente quando os recursos disponíveis são limitados. Os trabalhadores assumem alta responsabilidade sobre as respostas, entretanto, nesses contextos, há uma ampla gama de desafios relacionados à infraestrutura e às deficiências de recursos físicos e materiais (Ein *et al.*, 2024).

Um outro fator de risco psicossocial que é possível estar presente é a falta de apoio. A ausência de redes de suporte adequadas no trabalho pode colocar os trabalhadores em situação de vulnerabilidade. A falta de orientação sobre como agir e/ou a escassez de espaços de trocas e auxílio socioafetivo e emocional podem levar a sentimentos de solidão e isolamento (IASC, 2008; Ministério da Saúde, 2024).

Considerando a necessidade de prontidão das respostas frente a uma situação de crise, no contexto de emergências e desastres, as situações em que se atua provavelmente não foram minimamente planejadas, e, assim, foram providenciados os arranjos possíveis diante de cenários adversos, com os recursos disponíveis. Desse modo, frequentemente, os profissionais da linha de frente estão expostos a condições de trabalho insalubres, perigosas, com falta de insumos, infraestrutura inadequada e riscos à segurança. A atuação em ocasiões agudas e críticas, num primeiro momento, também dificulta que se possa ter uma rotina de trabalho apropriada, de modo que são comuns jornadas extensas, ausência de pausas, de descansos e falta de equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

## 2. Quais os desafios centrais envolvidos na atuação profissional dos trabalhadores da linha de frente no contexto de emergências e desastres?

Importante apresentar a perspectiva temporal envolvida em tais contextos, pois as consequências dos eventos costumam durar muito tempo depois da crise propriamente dita. As fases de resposta aos eventos podem ser assim divididas:

ações de resposta e de restabelecimento – medidas de caráter emergencial, executadas durante ou após a ocorrência do desastre, destinadas a socorrer e assistir à população atingida e restabelecer os serviços essenciais; as condições de segurança e habitabilidade e os serviços essenciais à comunidade da área atingida pelo desastre;

- c. ações de recuperação – medidas desenvolvidas após a ocorrência do desastre destinadas a restabelecer a normalidade social, que abrangem a reconstrução de infraestrutura danificada ou destruída e a recuperação do meio ambiente e da economia;
- d. ações de reconstrução – medidas desenvolvidas para a reconstrução das comunidades atingidas, objetivando que as novas construções e infraestruturas sejam feitas de forma mais segura que a anterior;
- e. ações de reabilitação – medidas desenvolvidas para reabilitar as populações atingidas e serviços públicos e privados impactados pelo desastre.

Em relação aos desafios específicos dos profissionais que atuam na linha de frente em emergências e desastres, destacam-se:

- a. muitos dos trabalhadores que atendem na linha de frente também foram afetados pela emergência;
- b. pode ocorrer uma espécie de compulsão de ajudar, o que dificulta o reconhecimento dos próprios limites, a observação de momentos de pausas, o descanso entre jornadas, os hábitos de sono, a alimentação adequada etc.;
- c. a duração estendida das atividades de auxílio às populações e aos territórios afetados, considerando a magnitude e a extensão dos desastres ocorridos e suas diferentes etapas, pode trazer um aspecto mais duradouro das situações altamente demandantes (física e emocionalmente) e, por conseguinte, maior risco de estresse e quadros de sofrimento-adoecimento psicológico.

## IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA

### 3. Quais as principais estratégias individuais e organizacionais a serem adotadas no contexto de emergências e desastres, a fim de promover fatores de proteção à saúde dos trabalhadores da linha de frente?

É importante que sejam propostas ações abrangentes, que integrem os níveis organizacional, interpessoal e individual, na oferta de cuidados aos trabalhadores.

Em relação às estratégias organizacionais, sugerem-se:

- a. treinamentos psicoeducacionais no ambiente de trabalho, visando: (i) desenvolver competências para atuar na fase de resposta; (ii) capacitar gestores para reconhecer sinais de sofrimento psicossocial, problemas mentais e riscos e capacitá-los no que se refere a estratégias para acolhimento e encaminhamento de trabalhadores; (iii) informar sobre como melhorar habilidades de escuta; (iv) psicoeducação sobre trauma, estresse pós-traumático e seus efeitos, perdas e lutos, estratégias de enfrentamento, ferramentas de autocuidado e cuidado coletivo; (v) fornecer informações práticas sobre como oferecer suporte apropriado para outras pessoas e colegas (Brooks, *et al.*, 2016; IASC, 2007);
- b. adoção de comunicação institucional cuidadosa, direta, consistente e atualizada, contribuindo para a saúde dos colaboradores e a efetividade da resposta ao desastre (Ministério da Saúde, 2024);
- c. desenvolvimento de protocolos de atuação profissional, como via de antecipação, para minimizar os efeitos negativos de eventos emocionais disruptivos (IASC, 2007);
- d. promoção de ambientes de trabalho que possibilitem a escuta, o apoio e o reconhecimento das contribuições dos funcionários, com destaque ao papel dos gestores nesse processo, buscando fortalecer habilidades individuais e coletivas de enfrentamento às adversidades (Ministério da Saúde, 2024);

e. ações de planejamento, visando definir claramente objetivos, processos de trabalho e ações a serem realizadas pelos trabalhadores e instituições em campo, conforme a necessidade e a duração do evento (IASC, 2007; Ministério da Saúde, 2024);

f. organização da carga horária e de turnos de trabalho, pré-definição das horas de trabalho individuais e incentivo à atuação em equipe, assegurando que o período não ultrapasse o limite estipulado (se o trabalho exigir continuidade para além do tempo máximo, realizar revezamento de equipes e trocas de escala). Também, organização da carga horária das equipes para propiciar períodos regulares de descanso, previsão de rodízios entre atividades de alto e baixo impacto, considerando tanto trabalhadores quanto turnos de trabalho, além da atuação conjunta de funcionários com maior e menor experiência (Giongo *et al.*, 2024; Ministério da Saúde, 2024);

g. fortalecimento da rede de suporte, por meio do estímulo do contato dos trabalhadores com a rede socioafetiva (Cardozo *et al.*, 2012);

h. oferecimento de suporte emocional e aconselhamento para todos os trabalhadores, e não apenas para aqueles que apresentaram queixas relacionadas à saúde mental, antes, durante e após a emergência (Young *et al.*, 2018);

i. promoção de reuniões de equipe, supervisões ou outros espaços em que os colaboradores se sintam seguros para compartilhar dificuldades de manejo e questões éticas (Giongo *et al.*, 2024; IASC, 2007; Ministério da Saúde, 2024).

Em relação às estratégias individuais, sugerem-se (Ministério da Saúde, 2024; Brooks *et al.*, 2016):

- a. ações de autocuidado e estabelecimento de uma rotina, ainda que atuando na fase de resposta (horários regulares para acordar e dormir, cuidados com alimentação e hidratação, prática de atividade física);

- b. participação em atividades de redução de estresse e adoção de medidas como pausas e respeito aos limites dos colegas de equipe;
- c. monitoramento de sinais de estresse, além de mudanças em reações e atitudes próprias e dos outros;
- d. atenção ao consumo excessivo de álcool, cigarro, medicamentos e café, evitando utilizá-los como forma de elaborar emoções, permanecer alerta ou relaxar;
- e. busca pelo fortalecimento de conexões interpessoais com colegas de equipe e membros da rede socioafetiva, por meio do compartilhamento de experiências e sentimentos, solicitando e oferecendo suporte emocional.

Em conjunto, essas ações de cuidado em nível organizacional, interpessoal e individual podem promover bem-estar, saúde mental, crescimento profissional e pessoal dos trabalhadores na fase de resposta. Também, espera-se que elas propiciem alívio de emoções negativas e permitam o desenvolvimento favorável de indivíduos e coletivos, mesmo diante de situações adversas.

Apesar dos desafios significativos relacionados às emergências e aos desastres naturais, estudos realizados com trabalhadores que atuam nesses contextos mostram que estes relatam resultados positivos associados à ajuda humanitária, como auxiliar os outros e estabelecer novas ou aprofundar conexões com colegas e a comunidade; ao significado do trabalho; ao aumento da resiliência e de sentimentos de autorrealização; e a conexões espirituais mais profundas (Ein *et al.*, 2024).

## BIBLIOGRAFIA

Berger, W., Coutinho, E. S. F., Figueira, I., Marques-Portella, C., Pires Luz, M., Neylan, T. C. & Mendlowicz, M. V. (2012). Rescuers at risk: a systematic review and metaregression analysis of the worldwide current prevalence and correlates of PTSD in rescue workers. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 47(6), 1001–1011. DOI: <https://doi.org/10.1007%2Fs00127-011-0408-2>

Brooks, S. K., Dunn, R., Amlôt, R., Greenberg, N., Rubin, G. J. (2016). Social and occupational factors

associated with psychological distress and disorder among disaster responders: a systematic review. *BMC Psychology*, 4(1). DOI: <https://doi.org/10.1186/s40359-016-0120-9>

Ein, N., Plouffe, R. A., Liu, J. J. W., Gervasio, J., Baker, C., Carleton, R. N., Bartels, S. A. *et al.* (2024). Physical and psychological challenges faced by military, medical and public safety personnel relief workers supporting natural disaster operations: a systematic review. *Curr Psychol*, 43, 1743–1758. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04368-9>

Giongo, C. R., Perez, K. V., & Tonet, M. (2024). *Saúde e segurança no trabalho de equipes em emergências e desastres: guia para formação de agentes responsáveis pelo cuidado de trabalhadores e trabalhadoras em linha de frente*. Porto Alegre, RS: Universidade Feevale.

Inter-Agency Standing Committee – IASC (2007). *IASC Guidelines on Mental Health and Psychosocial Support in Emergency Settings*. Genebra: IASC.

Inter-Agency Standing Committee – IASC (2008). *Mental Health and Psychosocial Support: Checklist for Field Use*. Genebra: IASC.

International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies – IFRC (2023). *World Disasters Report 2022*. Genebra: IFRC.

Keya, T. A., Leela, A., Habib, N., Rashid, M. & Bakthavatchalam, P. (2023) Mental Health Disorders Due to Disaster Exposure: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Cureus*, 15(4), e37031. DOI: <https://doi.org/10.7759/cureus.37031>

Cardozo, B. L., Crawford, C. G., Eriksson, C., Zhu, J., Sabin, M., Ager, A., Foy, D. *et al.* (2012). Psychological distress, depression, anxiety, and burnout among international humanitarian aid workers: A longitudinal study. *PLoS ONE*, 7, e44948.

Ministério da Saúde (2024). *Cuidados a trabalhadores: Série Saúde Mental e Atenção Psicossocial em Desastres*, 5. Acesso em 12 de junho de 2024. Disponível em: <https://profesp.saude.gov.br/local/pages/?id=9>

Saeed, S. A., & Gargano, S. P. (2022). Natural disasters and mental health. *International Review of Psychiatry*, 34(1), 16–25. DOI: <https://doi.org/10.1080/09540261.2022.2037524>

Young, T. K., Pakenham, K. I., & Norwood, M. F. (2018). Thematic analysis of aid workers' stressors and coping strategies: work, psychological, lifestyle and social dimensions. *Journal of International Humanitarian Action*, 3(1), 19.

# **VIOLÊNCIAS NO TRABALHO EM CONTEXTOS DE EMERGÊNCIAS E DESASTRES**

DOI: <https://doi.org/10.5935/sbpot/2024.2.03>

**Júlia Gonçalves**

Doutora em Psicologia das Organizações e do Trabalho pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com período sanduíche no Departamento de Psicologia Social da Universidade Autônoma de Barcelona/Espanha, e mestre em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). É docente no Programa de Pós-Graduação em Psicologia e no curso de graduação em Psicologia na ATITUS Educação (Campus Passo Fundo/RS). Coordena o Grupo de Estudos e Pesquisas em Processos Psicossociais nas Organizações e no Trabalho (GePot). Integra o Grupo de Trabalho – Cultura Organizacional e Saúde no Trabalho da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Psicologia (ANPEPP) e a Diretoria da Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT – Gestão 2022–2024 e 2024–2026).

**Mayte Raya Amazarray**

Doutora em Psicologia, mestre em Psicologia Social e Institucional e psicóloga pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). É professora associada na Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA), vinculada ao Departamento de Psicologia e ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia e Saúde. Integra a Diretoria da Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT – Gestão 2024–2026). Investiga temas ligados à Psicologia Organizacional e do Trabalho, com foco em modos de gestão, saúde e segurança no trabalho, processos de saúde/adoecimento relacionados ao trabalho, violências/assédios no trabalho, intervenção psicossocial e políticas e práticas sociais e organizacionais de promoção de saúde no trabalho.



## INTRODUÇÃO

Diferentes tipos de violências estão presentes no contexto de trabalho, como o assédio moral (Einarsen *et al*, 2020), o assédio sexual (Equal Employment Opportunity Commission [EEOC], 1980) e a incivildade (De Andrade *et al*, 2020). Essas violências são fenômenos complexos, multidimensionais e relacionadas a inúmeros fatores (Glina & Soboll, 2012; Oliveira & Nunes, 2008), tais como as novas formas de organização e de contratos de trabalho, a pressão por produtividade, o avanço das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs), a instabilidade e a insegurança laboral (Borges & Yamamoto, 2014; Heloani, 2016; Oliveira & Nunes, 2008). Aspectos demográficos, educacionais e sociais também são influenciadores, além de algumas populações com mais risco para esses tipos de violências, a saber: mulheres (International Labour Organization [ILO], 2022; Okubo *et al*, 2022; Salin, 2021), trabalhadores com agravos à saúde, pessoas com deficiência, população LGBT+, entre outros (ILO, 2022; Di Marco *et al*, 2021).

Em casos de emergências e desastres, pode haver um risco aumentado para a violência no mundo do trabalho. Essas situações extremas referem-se a condições decorrentes de causas naturais ou tecnológicas que trazem graves ameaças às populações afetadas, seja pelos prejuízos territoriais e geográficos, seja pela infraestrutura, bens e serviços afetados (United Nations [UN], 2024a). Nesses contextos, as condições disruptivas e a instabilidade expõem a população a diferentes graus de vulnerabilidade – cenário que favorece o surgimento de novos casos de violência ou o agravamento de situações preexistentes (Ministério da Saúde [MS], 2024a). Tal fenômeno tem sido observado para violências de modo geral, como a urbana; de gênero; contra crianças, adolescentes e idosos; incivildade e comportamento suicida (MS, 2024a; Scavacini, & Silva, 2024), o que não é diferente para as violências no ambiente organizacional e do trabalho.

A violência no trabalho ocorre em todos os segmentos econômicos, ocupacionais e níveis hierárquicos (Salin, 2021; Sheppard *et al*, 2022). Porém, em emergências e desastres, existe a necessidade de voltar a atenção para profissionais e voluntários da linha de frente (que atuam no atendimento direto à população e no restabelecimento de serviços), bem como para trabalhadores que tiveram seu trabalho/emprego/meios de subsistência diretamente afetados pelos incidentes. A gestão da crise associada ao cenário de desastres envolve diferentes etapas – resposta (salvamentos e resgates, primeiros socorros, assistência humanitária), reabilitação (restabelecimento de serviços básicos e transportes) e recuperação (esforços de reconstrução e restauro dos meios de vida) –, com necessidades específicas e que requerem diferentes ações de enfrentamento (UN, 2024b). Dessa forma, haverá demandas próprias envolvendo a atividade de trabalho das pessoas, conforme cada uma dessas etapas.

Nesse sentido, o presente capítulo examina fatores suscetíveis de aumento da violência no contexto de trabalho associadas às diferentes fases de emergências e desastres. Com isso, o texto propõe-se a fornecer subsídios para profissionais de gestão de pessoas e gestores em geral, de modo a inserir o tema da violência no trabalho como objeto de atenção, para que possam ser planejadas políticas preventivas e ações cotidianas de manejo no pós-desastre.

## FUNDAMENTAÇÃO

A violência no trabalho inclui toda ação de um indivíduo ou grupo contra outro indivíduo ou grupo que venha a causar danos ou lesões físicas ou psicológicas, ocorrida durante o desempenho de responsabilidades relacionadas ao trabalho ou em virtude de relações profissionais que foram estabelecidas (Organização Internacional do Trabalho [OIT], 2020). Essas violências constituem-se como um problema de saúde pública e impactam a dignidade e a qualidade de vida dos trabalhadores (Oliveira & Nunes, 2008).

A prática da violência, quando inserida em métodos abusivos de gestão, torna-se de di-

fácil precisão dos agentes envolvidos, posto que todo o sistema organizacional, em maior ou menor grau, encontra-se sob uma lógica produtiva e relacional marcada por injúrias, medo e toxicidade (Heloani, 2016). São incluídas, em uma compreensão mais ampla de violência laboral, a privação e infração de princípios fundamentais da dignidade humana e de direitos trabalhistas e previdenciários, a negligência quanto às condições de trabalho, a ausência de suporte e a omissão de cuidados frente a incidentes relacionados ao trabalho (Oliveira & Nunes, 2008).

A violência no trabalho inclui diversas manifestações, que variam desde eventos pontuais até casos contínuos e sistemáticos, envolvendo diferentes naturezas de violência (física, sexual e psicológica), de maneira simultânea ou alternada. Alguns exemplos são agressões verbais, abusos de poder e ameaças, comportamentos de abusos psicológicos, intimidação e agressões físicas intencionais (Sheppard *et al*, 2022; OIT, 2020; Okubo *et al*, 2022). Trata-se de comportamentos e práticas inaceitáveis ao ambiente laboral (OIT, 2020).

O assédio moral no trabalho, um tipo de violência psicológica, envolve comportamentos abusivos, individuais ou coletivos, de humilhar, hostilizar, excluir, vexar e/ou exercer pressões psicológicas sobre pessoa(s), de forma repetida e regular, em um período (Einarsen *et al*, 2020). Pode ser expresso em comportamentos, palavras, práticas, gestos e, até mesmo, em formas escritas, gerando dano à personalidade, à dignidade, à integridade física e/ou psíquica das pessoas agredidas (Heloani & Barreto, 2018). São exemplos de situações: dificultar acesso a instrumentos/condições de trabalho, omitir informações essenciais, induzir ao erro, atribuir tarefas incompatíveis com as condições de saúde e/ou competências dos trabalhadores, dificultar ou recusar todo tipo de comunicação, desqualificar, vexar e ofender as pessoas, seja por características pessoais ou pelo desempenho laboral, entre outros (Freitas *et al*, 2008). Em geral, as práticas de assédio moral ocorrem de maneira sutil, dificultando a sua percepção.

O assédio sexual é toda conduta indesejada de natureza sexual que restrinja a liberdade sexual da vítima (Tribunal Superior do Trabalho [TST], 2022), caracterizada por avanços indesejados contra uma pessoa (EEOC, 1980). Ele pode se manifestar de diferentes formas: o assédio físico envolve toques no corpo (e.g. massagens indesejadas, toques nas nádegas etc.); já o não físico se refere a piadas ou comentários de cunho sexual, convites frequentes para encontros, apelidos, menções sobre o corpo e a vida sexual da vítima ou exibição da vida sexual do próprio agressor (McDonald, 2011). O assédio sexual não físico é mais frequente e difícil de ser percebido, pois pode ocorrer mais sutilmente, inclusive, como parte de uma cultura ou composição organizacional que naturaliza esses comportamentos (Fitzgerald & Cortina, 2018). Diferentemente do assédio moral, o assédio sexual não requer atos contínuos para que seja caracterizado enquanto tal (TST, 2022).

A incivilidade inclui comportamentos rudes e desviantes que violam normas estabelecidas pelo grupo de trabalho (De Andrade *et al*, 2020), porém são menos intensos que os tipos de violência descritos anteriormente. Envolve o descumprimento de normas de respeito mútuo e não explicita uma clara intenção de prejudicar (Andersson & Pearson, 1999). Esses atos rudes violam as normas estabelecidas pela equipe de trabalho, são microviolências que abrem espaço para a ocorrência de outras formas de violência mais graves (Mendonça *et al*, 2018). Exemplos de incivilidade são: fofocas sobre colegas, críticas constantes, atitudes condescendentes, falta de cooperação, desconsideração por comunicações e atos de descortesia (Andersson & Pearson, 1999).

As diferentes formas de violências no trabalho têm efeitos prejudiciais para a saúde física e mental dos trabalhadores e implicações diretas para as organizações (Sheppard *et al*, 2022; Okubo *et al*, 2022). Uma recente revisão sistemática identificou que aspectos externos às organizações, como instabilidade política (relacionada à falta de segurança gerada pelo governo ou partidos políticos),

incertezas sobre as condições econômicas (precariedade da economia), lentidão de resposta de segurança e de gerenciamento de emergências, contribuem para a violência no trabalho (Sheppard *et al*, 2022).

Somado a isso, há indicativos de prevalência mais elevada de violência no trabalho em profissões que envolvem contato interpessoal e cuidado a outrem, tais como servidores públicos e do setor saúde (ILO, 2022), profissionais de serviços sociais, comunitários e pessoais, e trabalhadores de emergência ou de proteção na linha de frente (Sheppard *et al*, 2022). A atuação de trabalhadores e voluntários na linha de frente é fundamental em ações humanitárias e de serviços essenciais em emergências e desastres, com destaque para as áreas de saúde, assistência social, segurança pública, educação e serviços de abastecimento e manutenção e transportes. No contexto de emergências e desastres, duas particularidades tornam as coletividades ainda mais suscetíveis à violência no trabalho.

- a) As reações emocionais decorrentes são diversas em relação ao tipo, intensidade, momento e duração das respostas (Inter-Agency Standing Committee [IASC], 2008). Embora nem todas as pessoas reajam igualmente diante desses eventos adversos, é provável que ocorra algum grau de confusão, ansiedade, medo, desamparo, insegurança, anestesia e apatia, configurando vulnerabilidade e instabilidade emocionais (IASC, 2008; MS, 2024b) – quadro que pode se desdobrar em atitudes intempestivas, agressivas e hostis nas interações socioprofissionais.
- b) Os indivíduos são afetados – material, física e emocionalmente – de diferentes formas, o que tende a acentuar situações de desigualdades anteriores. Uma análise interseccional (que considere os fatores que formam os indivíduos, como idade, gênero, raça, classe social etc.) possibilita perceber especificidades pessoais e grupais, conforme estruturas preexistentes de vida e de trabalho, que trazem diferentes condições de acesso a serviços, redes de

apoio e possibilidades de enfrentamento, tanto no que diz respeito aos efeitos diretos dos desastres quanto à capacidade de recuperação. Então, além de um contexto geral de vulnerabilidade emocional, existem alguns coletivos de trabalhadores em maior risco, por apresentarem concretamente mais perdas, danos ou ameaças em suas condições de moradia, subsistência e trabalho.

Situações preexistentes de precariedade nas condições e vínculos de trabalho, por exemplo, podem se agravar, tornando pessoas, nesse contexto, mais suscetíveis a sofrerem violências, sendo um grupo mais frágil a abusos e agressões no trabalho. Os trabalhadores da linha de frente tornam-se ainda mais expostos aos diversos tipos de violência, pois apresentam sobrecarga física e emocional no atendimento das populações diretamente afetadas e na resolução dos problemas decorrentes do desastre. Nesse cenário, situações de incivilidade podem ser comuns.

## IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA

Recomendações, diretrizes e leis são criadas, em âmbito mundial e nacional, buscando orientar (e exigir) medidas para minimizar ou excluir os índices e o risco da violência no trabalho. Dentre as diretrizes, destaca-se o compromisso por parte da gestão, participação dos profissionais, análise do local de trabalho, treinamento para a segurança e a saúde, análise dos fatores de risco e registros de acompanhamento das taxas de violência (Glina & Soboll, 2012; Okubo *et al*, 2022). Em emergências e desastres, há especificidades e sensibilidades importantes a serem consideradas nas ações voltadas à prevenção e mitigação das violências. Com isso, propomos ações voltadas, especialmente, a três direções: (1ª) gerar informação sobre as violências no trabalho e o acesso a direitos (aos trabalhadores, gestores e organização); (2ª) realizar a análise e a flexibilização de políticas organizacionais que favoreçam o restabelecimento de condições decentes e dignas de trabalho; (3ª) fornecer suporte e acolhimento aos trabalhadores afetados direta e indiretamente

pelos desastres. Essas intervenções são apresentadas no Quadro 1:

Foco da intervenção	Descrição	Exemplos
<b>Informação</b>	Ações de sensibilização, capacitação e orientação aos trabalhadores de todos os níveis hierárquicos sobre temas relacionados às violências no trabalho, caracterizando esses comportamentos e quais estratégias pessoais e organizacionais podem ser acionadas. Informar sobre direitos e deveres dos trabalhadores e empregadores, visto que privar o acesso aos direitos trabalhistas e previdenciários também se configura violência laboral.	Treinamentos e palestras informativas, rodas de conversa que possam ser espaços para dúvidas e compartilhamentos de informações e experiência, confecção ou disponibilização de cartilhas sobre as temáticas.
<b>Análise e flexibilização de políticas organizacionais</b>	As organizações necessitam estabelecer políticas desenhadas para as situações emergenciais, priorizando a segurança, saúde e bem-estar de seus trabalhadores. Essas ações demonstram bom senso e solidariedade e convergem para a responsabilidade social corporativa.	a) abonar faltas – não previsto na CLT ou em outros regramentos – sem prejuízo no salário; b) antecipar férias individuais para que os trabalhadores possam se reorganizar e prestar suporte a sua família, ou mesmo conceder férias coletivas; c) possibilitar outras formas de trabalho (ex.: trabalho remoto ou a compensação de horas); d) acionar entidades associativas e sindicais, solicitando ajuda em negociações, acordos e outras medidas; e e) incentivar e permitir ações de voluntariado.
<b>Suporte e acolhimento</b>	Não há ações de assistência que sejam generalistas e aplicáveis a todos trabalhadores e a diferentes contextos. Elas devem considerar as diversas reações emocionais que as pessoas podem ter diante de emergências e desastres. Com isso, gestores devem estar sensíveis às particularidades individuais e considerar a extensão e a duração dos efeitos para pessoas e coletividades. É fundamental planejar ações de apoio e cuidado específicas para as/os trabalhadoras/es a partir de uma perspectiva de promoção de saúde mental no trabalho, assessorando e acompanhando o bem-estar das equipes envolvidas e a prevenção de situações de violência, que, como visto, estão em contexto mais propenso.	a) assegurar condições básicas de trabalho (instalações físicas adequadas e seguras, higiene, equipamentos, intervalos de tempo adequados para a alimentação, pausas regulares, tempo suficiente de descanso entre jornadas etc.); b) propiciar suporte emocional e acolhimento, permitindo que as/os trabalhadoras/es compartilhem suas preocupações e sentimentos; c) atentar aos níveis de estresse, ansiedade e fadiga, bem como ao desenvolvimento de traumas, inclusive, pela exposição à dor e ao sofrimento vivenciados pelas pessoas atendidas; d) fornecer orientação e encaminhamento à rede de apoio psicossocial para os trabalhadores (flexibilizar horários para que estes possam realizar acompanhamento médico e psicológico); e) não comparar indivíduos e suas perdas, evitando cometer alguma violência moral e psicológica (toda manifestação deve ser reconhecida, independentemente da natureza da perda), pois o processo de luto é único e individual; e f) respeitar práticas culturais e religiosas associadas ao luto, facilitando rituais e celebrações que ajudem as pessoas afetadas a encontrar conforto e sentido.

O trabalho, enquanto fonte de subsistência material, subjetiva e de inclusão social, representa um importante fator de proteção para as populações em contextos de desastres. A solidariedade e o apoio social recebido de colegas, gestores e da organização, de modo



geral, podem tornar-se fatores de segurança e esperança frente a contextos adversos. Desse modo, destaca-se a necessidade de que gestores estejam atentos a prover condições e ambientes de trabalho inclusivos e sensíveis às necessidades particulares dos trabalhadores. Ter no trabalho fonte de renda, segurança e apoio social auxilia a reduzir as perdas (concretas ou simbólicas) associadas aos desastres e emergências.

## BIBLIOGRAFIA

- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452–471. DOI: 10.5465/amr.1999.2202131
- Borges, L. De O., & Yamamoto, O. H. (2014). Mundo do trabalho: construção histórica e desafios contemporâneos. In A. V. B. Bastos, J. E. Borges-Andrade, & J. C. Zanelli, (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 25–72) (2ª ed.). Porto Alegre: Artmed.
- De Andrade, A. L., Matos, F. R., Lobianco, V. M. P., & Broseguini, G. B. (2020). (In)civilidade no Trabalho: Medidas e Modelos. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 20(1), 914–921. DOI: 10.17652/rpot/2020.1.16841
- Di Marco, D.; Hoel, H., & Lewis, D. (2021). Discrimination and exclusion on grounds of sexual and gender identity: Are LGBT people's voices heard at the workplace?. *The Spanish Journal of Psychology*, 24, e18, 1–6. DOI: 10.1017/sjp.2021.16
- Einarsen, S., et al (2020). *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (3ª ed.). Boca Ratón: CRC Press.
- Equal Employment Opportunity Commission [EEOC] (1980). *Guidelines on Sexual Harassment*, 45 Federal Register 74676 (10 November 1980), codified in 29 C.F.R.
- Fitzgerald, L. F., & Cortina, L. M. (2018). Sexual harassment in work organizations: A view from the 21st century. In C. B. Travis, J. W. White, A. Rutherford, W. S. Williams, S. L. Cook, & K. F. Wyche (Eds.), *APA handbook of the psychology of women: Perspectives on women's private and public lives* (pp. 215–234). American Psychological Association. DOI: 10.1037/0000060-012
- Freitas, M. E. de, Heloani, R., & Barreto, M. (2008). *Assédio moral no trabalho*. São Paulo: Cengage Learning.
- Glina, D. M. R., & Soboll, L. A. (2012). Intervenções em assédio moral no trabalho: uma revisão da literatura. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 37(126), 269–283. DOI: 10.1590/S0303-76572012000200008
- Heloani, R. (2016). Assédio moral: ultraje a rigor. *Revista Direitos, Trabalho e Política Social*, 2(2), 29–42.
- Heloani, R., & Barreto, M. (2018). *Assédio Moral: Gestão por humilhação*. Curitiba, PR: Juruá.
- Inter-Agency Standing Committee [IASC] (2008). *Mental Health and Psychosocial Support: Checklist for Field Use*. Geneva: IASC.
- International Labour Organization [ILO] (2022). *Experiences of violence and harassment at work: A global first survey*. ILO: Geneva. DOI: 10.54394/IOAX8567
- McDonald, P. (2011). Workplace sexual harassment 30 years on: A review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 14(1), 1–17. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2011.00300.x
- Mendonça, J. M. B., Siqueira, M. V. S., & Santos, M. A. F. (2018). Civilidade e incivilidade no ambiente de trabalho: Uma Bibliometria Internacional. *Revista Perspectivas Contemporâneas*, 13(2), 68–88.
- Ministério da Saúde [MS] (2024a). *Emergências em foco: Ep. 4 – Violência em desastres [Vídeo]*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=ymWD2NEbsjc>
- Ministério da Saúde [MS] (2024b). *Respostas emocionais e primeiros cuidados psicológicos em desastres e emergências*. Série Saúde Mental e Atenção Psicossocial em Desastres, volume 1. Ministério da Saúde. [https://profesp.saude.gov.br/local/pages/?id=9Okubo.C.V.C.,Martins.J.T.,Malaquias.T.S.M.,Galdino.M.J.Q.,Haddad.M.C.F.L.,Cardelli.A.A.M.,et al \(2022\). Effectiveness of the interventions against workplace violence suffered by health and support professionals: A meta-analysis. Rev. Latino-Am. Enfermagem, 30: e3639. DOI: 10.1590/1518-8345.5923.3638](https://profesp.saude.gov.br/local/pages/?id=9Okubo.C.V.C.,Martins.J.T.,Malaquias.T.S.M.,Galdino.M.J.Q.,Haddad.M.C.F.L.,Cardelli.A.A.M.,et%20al%20(2022).Effectiveness%20of%20the%20interventions%20against%20workplace%20violence%20suffered%20by%20health%20and%20support%20professionals%3A%20A%20meta-analysis.%20Rev.%20Latino-Am.%20Enfermagem,%2030%3A%20e3639.%20DOI%3A%2010.1590%2F1518-8345.5923.3638)
- Oliveira, R. P. de, & Nunes, M. de O. (2008). Violência relacionada ao trabalho: uma proposta conceitual. *Saúde & Sociedade*, 17(4), 22–34. DOI: 10.1590/s0104-12902008000400004
- Organização Internacional do Trabalho [OIT] (2020). *Ambientes de trabalho seguros e saudáveis livres de violência e de assédio*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms\\_783092.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_783092.pdf)
- Salin, D. (2021). Workplace Bullying and Gender: An Overview of Empirical Findings. In P. D'Cruz, E. Noronha, C. Caponecchia, J. Escartin, D. Salin, M. R. Tuckey (Eds.), *Dignity and Inclusion at Work. Handbooks of Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment* (vol. 3; pp. 331–361). Singapura: Springer. DOI: 10.1007/978-981-13-0218-3\_12
- Scavacini, K., & Silva, J. S. (Orgs.) (2024). *Prevenção do suicídio em emergências e desastres ambientais*. São Paulo: Instituto Vita Alere.
- Sheppard, D. M., Newnam, S., Louis, R. M. S., & Perrett, M. S. (2022). Factors contributing to work-related violence: A systematic review and systems

perspective. *Safety science*, 154, 105859. DOI: 10.1016/j.ssci.2022.105859

Tribunal Superior do Trabalho [TST] (2022). *Cartilha de Prevenção ao Assédio Moral e Sexual – Por um ambiente de trabalho mais positivo*.

United Nations [UN] (2024a). *Disaster risk management*. Office for Outer Space Affairs UN-SPIDER Knowledge Portal. <https://www.un-spider.org/risks-and-disasters/disaster-risk-management>

United Nations [UN] (2024b). *Emergency and Disaster Management*. Office for Outer Space Affairs UN-SPIDER Knowledge Portal. <https://www.un-spider.org/risks-and-disasters/emergency-and-disaster-management#no-back>

# ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO DE PROFISSIONAIS DA SAÚDE EM CONTEXTO DE RISCOS, EMERGÊNCIAS E DESASTRES

---

DOI: <https://doi.org/10.5935/sbpot/2024.2.13>

Alline Alves de Sousa

Professora do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Espírito Santo (PPGP-UFES).

Fabiana Pinto de Almeida Bizarria

Professora do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas).

Brunele Campos Silva

Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas).

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o número de situações de riscos, emergências e desastres teve um aumento em número e gravidade, apresentando repercussões psicossociais significativas. Essas catástrofes acarretam danos e prejuízos que comprometem a capacidade de uma população de utilizar seus próprios recursos econômicos, materiais e ambientais para sua sobrevivência. Além disso, são eventos que desencadeiam sofrimento psíquico para todos os envolvidos na situação, sejam os profissionais convocados para assistência, sejam as pessoas diretamente atingidas (Moreira & Barbosa, 2020)<sup>1</sup>.

Há uma multiplicidade de termos para designar os acontecimentos catastróficos. Vasconcelos e Cury (2017) definem como situações extremas aquelas nas quais há uma manifestação inesperada e/ou grave nos rumos das pessoas afetadas. Já Makwana (2019) define os desastres como causadores de perdas generalizadas, sejam humanas, materiais, econômicas ou ambientais, enfatizando a interconexão das questões ambientais e da saúde mental em situações de desastre.

Diante desse cenário atual, em que há o aumento de desastres e emergências, tais como, catástrofes ambientais, conflitos armados e epidemias, cresce a demanda para que os profissionais de saúde desempenhem funções essenciais para dar respostas às necessidades urgentes das populações atingidas. Apesar de todos os esforços despendidos, nem sempre é possível assegurar a qualidade da assistência às vítimas, devido aos seguintes fatores que dificultam o trabalho dos profissionais: comunicação oficial confusa, compartilhamento de informações das autoridades desconhecidas, desorganização e resposta inadequada às demandas e apelo generalizado ao voluntariado. Por exemplo, muitos voluntários não possuem equipamentos e não recebem treinamento adequado para começar a atuar na linha de

frente nas situações de crise (Pena *et al.*, 2020).

Os processos de intervenção dos profissionais de saúde nessas situações extremas, principalmente no momento de efetuarem os primeiros cuidados com os pacientes, podem desencadear altos níveis de estresse, ansiedade e depressão, bem como contribuir para o abuso de álcool e drogas, até mesmo para o desenvolvimento de algum transtorno psicológico, como o Transtorno de Estresse Pós-Traumático (TEPT) (Stuijzand *et al.*, 2020). Nesses contextos, o profissional de saúde atende a uma grande variedade de casos clínicos, sob condições laborais precárias que envolvem tanto a falta de pessoal como a insuficiência de recursos materiais (Nadir *et al.*, 2017).

Vivenciar esse tipo de ambiente, que requer níveis de atenção e cuidado elevados, pode desenvolver estresse ou algum tipo de psicopatologia, considerando que os profissionais de saúde nesse contexto precisam lidar com angústia, morte, dor, medo e sofrimento. Além disso, essas atividades laborais podem causar repercussões no desempenho profissional, pessoal e familiar, podendo comprometer a qualidade de vida (Díaz *et al.*, 2024). De acordo com Oliveira *et al.* (2022), os trabalhadores da área da saúde, ao vivenciarem cotidianamente situações de riscos, emergências e desastres, apresentaram um aumento substancial do número de transtornos mentais. Problemas como ansiedade, estresse e casos de suicídio têm afetado essa população, demonstrando uma tendência crescente e demandando maior compreensão sobre a saúde do trabalhador perante as situações extremas (Parpinelli & Fernandes, 2011).

Diante dessas ocasiões extremas, de elevada carga de demanda e de exposição a altos níveis de estresse, torna-se importante a proposição de estratégias para o enfrentamento de futuras emergências de saúde pública pelos profissionais (Costa *et al.*, 2022), visando a alternativas capazes de promover melhora nos ambientes e processos de trabalho, inclusive, por meio da prevenção do assédio moral.

<sup>1</sup> Os desastres podem ser classificados em categorias naturais, provocadas pelo homem, e híbridas, com base em sua origem. Os desastres ambientais se enquadram nos desastres naturais, como terremotos, atividade vulcânica, raios, tempestades de granizo, secas, incêndios, perfurações de terra e epidemias. Além disso, desastres provocados pelo homem, causados por atividades humanas, como crises de saúde pública e acidentes, também contribuem para a ocorrência dos desastres ambientais (Vij, 2022).

O assédio moral no trabalho é vivenciado por um número considerável de profissionais de saúde, perpetrado por colegas, supervisores e administradores. Isso revela a importância de dar mais visibilidade a esse tema e a necessidade de implementação de medidas institucionais capazes de coibir e de manejar a violência laboral (Xavier *et al.*, 2008).

Entretanto, frequentemente nenhuma ação é tomada para prevenir ou reduzir a ocorrência dessas condutas abusivas. Como resultado, há um agravamento das práticas violentas, que se tornam um processo cíclico, sem que haja a proposição de estratégias efetivas de prevenção (Trindade *et al.*, 2022). Este capítulo apresenta como objetivo divulgar conhecimentos gerais sobre o assédio moral no trabalho para os profissionais que atuam no enfrentamento de situações de crise, buscando indicar intervenções voltadas para a prevenção e o combate dessa conduta abusiva. Com isso, possibilita-se a constituição de relacionamentos mais saudáveis, a redução de tensões no ambiente de trabalho e a melhoria na qualidade dos serviços prestados para a população atingida.

## FUNDAMENTAÇÃO

Para Barreto e Heloani (2015), a intolerância nas relações profissionais relaciona-se à violência psicológica no espaço laboral, onde prevalecem atitudes como a discriminação e o assédio. Os autores enfatizam que a reorganização do mercado de trabalho, devido à globalização e às pressões competitivas, leva a questões como o aumento das exigências de produtividade, jornadas de trabalho mais longas, insegurança no emprego e redução dos direitos dos trabalhadores, o que contribui para o aumento da violência e do assédio moral. Afirmam, ainda, que a violência no âmbito profissional não é apenas física, mas também se manifesta por meio de comportamentos manipuladores, discriminatórios e destrutivos, criando uma cultura que pode levar a vários problemas de saúde e sofrimento psicológico.

O assédio moral no trabalho se manifesta por meio de gestos, falas, ações e/ou com-

portamentos abusivos praticados de forma reiterada, sistemática e intencional, causando danos físicos e psicológicos e prejuízos nos relacionamentos interpessoais das vítimas (Hirigoyen, 2002; Oliveira *et al.*, 2021), além de trazer impactos para as organizações, tais como, absenteísmo, atrasos frequentes e presenteísmo (Martins *et al.*, 2016; Sy *et al.*, 2020). A literatura especializada da área categoriza os diferentes tipos de assédio moral, a saber (Hirigoyen, 2002):

- » horizontal: aquele que ocorre quando é praticado entre colegas que se encontram em um mesmo nível hierárquico;
- » vertical descendente: cometido por superiores hierárquicos contra seus subordinados, sendo considerado o tipo de assédio mais frequente no contexto organizacional;
- » vertical ascendente: que acontece quando um ou vários subordinados praticam o assédio em direção ao superior hierárquico.

Conforme a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2019), um a cada cinco trabalhadores, aproximadamente 23%, já vivenciou violência e assédio no espaço laboral. Especificamente, 17,9% relataram violência psicológica, 8,5% enfrentaram violência física, e 6,3% foram vítimas de violência sexual. Mulheres, jovens trabalhadores e migrantes são os grupos mais vulneráveis ao assédio e à violência. O relatório da OIT também destacou que a maioria das vítimas enfrenta múltiplos incidentes ao longo do tempo, com mais de 60% dos profissionais lidando repetidamente com esses problemas (OIT, 2019). Nota-se que a violência e o assédio no trabalho não são casos isolados, mas recorrentes, exigindo intervenções a longo prazo.

Pesquisas como as de Santos *et al.* (2024) e Fattori *et al.* (2024) indicam que prestadores de serviço da saúde frequentemente enfrentam desafios éticos, que geram sofrimento, quando sentem que não podem agir de acordo com seus valores ou responsabilidades éticas, devido a restrições impostas pelo ambiente ocupacional. Os profissionais de saúde podem ser alvo de assédio moral, sendo pres-



sionados para agir conforme os interesses organizacionais.

Santos *et al.* (2024), por exemplo, enfatizam que a pressão e as dificuldades encaradas durante períodos críticos, como pandemias ou crises sociais, podem agravar as situações de abuso no ambiente de trabalho. Explicam que, nesses momentos, os profissionais da saúde frequentemente convivem com uma carga de trabalho e estresse maiores, o que pode torná-los mais suscetíveis ao assédio moral. A pressão para atender a uma demanda crescente de atividades pode levar a comportamentos abusivos por parte de superiores. Dessa forma, em contextos de crise, as práticas de assédio moral, como desvalorização e intimidação, podem se intensificar. Os profissionais podem ser alvo de críticas severas, o que agrava ainda mais sua situação emocional e psicológica.

É possível que o estresse acumulado, combinado com o assédio, leve a problemas como *burnout*, ansiedade e depressão, comprometendo a capacidade dos profissionais de oferecer cuidados adequados. Fattori *et al.* (2024) argumentam que os aqueles que atuam na saúde, especialmente no enfrentamento da Covid-19, em unidades de emergência e terapia intensiva, relataram experiências de assédio moral, as quais comprometeram sua integridade moral e valores éticos. Os autores sugerem que essas vivências podem ter efeitos duradouros na saúde mental dos profissionais, exigindo atenção e estratégias de prevenção, especialmente para os mais jovens e aqueles de áreas de alta pressão.

Apesar de o assédio moral poder atingir toda a hierarquia de cargos nas organizações, são as mulheres que se destacam como um dos principais alvos dessa conduta violenta (Fleck & Flach, 2020). A desigualdade de gênero em profissões predominantemente compostas por trabalhadoras do sexo feminino, como no campo da enfermagem, pode contribuir para as disputas por poder, criando um ambiente favorável aos episódios de violência verbal, física e até mesmo de preconceito racial (Almeida *et al.*, 2022).

Esse tipo de discriminação ocorre, ainda, motivado por questões étnico-raciais. Um

estudo realizado com 101 enfermeiros mostrou que essa conduta abusiva se correlaciona significativamente com a cor da pele dos participantes (Fabri *et al.*, 2022). Outros fatores, como a idade e o tempo de experiência de trabalho, demonstram também correlação com o assédio moral. Isso foi evidenciado por um estudo desenvolvido com 167 enfermeiros de um hospital público. Os profissionais de saúde com menos de 30 anos e que atuam por menos de 5 anos no atual emprego são as principais vítimas. Essas práticas abusivas trazem efeitos devastadores sobre a carreira de jovens recém-formados, que chegam a optar pelo abandono da profissão (Sousa *et al.*, 2021).

Além dos fatores apresentados que podem favorecer a ocorrência do assédio moral no trabalho do profissional de saúde, infere-se que o contexto de riscos, emergências e desastres pode se constituir como mais um fator que contribui para a ocorrência dos episódios de violência no trabalho. Por isso, torna-se relevante a apresentação de possibilidades de ações interventivas contínuas e abrangentes de combate ao assédio moral.

## IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA

Como **prevenir** o assédio moral no trabalho em contexto de riscos, emergências e desastres?

- » Implantação de medidas que melhorem a comunicação organizacional: para promover mais diálogo, permitindo que trabalhadores que ocupam diferentes posições possam expressar de forma assertiva seus sentimentos e opiniões, evitando a adoção de comportamento passivos diante de casos de assédio moral (Scroferneker *et al.*, 2021).
- » Promoção ações informativas e educacionais sobre o tema: para que os profissionais de saúde adquiram competências relacionadas à prevenção e ao combate do assédio moral no trabalho. Nesse sentido, o estudo de Câmara *et al.* (2012) mostrou que trabalhadores obtiveram maior compreensão acerca do que é um caso de assédio moral, a partir da participação em um treinamen-

to sobre intervenções em situações de assédio.

- » Implementar programas de treinamento para a intervenção em conflitos: assegurar que a gestão organizacional proteja a dignidade no ambiente de trabalho, por meio da promoção de treinamentos específicos para a prevenção do assédio moral e da capacitação de gestores para identificar os comportamentos agressivos e intervir nesses casos, visando prevenir os incidentes violentos (Roderick, 2010).

Como **combater** o assédio moral no trabalho em contexto de riscos, emergências e desastres?

- » Criação de canais de denúncia para identificar a ocorrência de casos de assédio. Torna-se necessária a criação de canais de denúncias, capazes de garantir o sigilo e o anonimato da vítima, tais como, ouvidorias disponíveis nos sites da organização (Santos *et al.*, 2023). Todavia, muitas vítimas de assédio não formalizam as denúncias, por não acreditarem que a denúncia possa resolver o problema (Nunes & Tolfo, 2013). Sendo assim, é importante que a organização se comprometa com a adoção de práticas efetivas, para que as denúncias sejam analisadas de forma imparcial e que providências possam ser tomadas para a solução do caso.
- » Criação de espaços coletivos de escuta e de acolhimento para que os trabalhadores da saúde possam refletir sobre possíveis estratégias de enfrentamento das situações de violência. Esses espaços podem ser fonte de apoio emocional, servindo para incentivar o compartilhamento de experiências e a ajuda mútua entre os participantes (Albanaes *et al.*, 2017).

## REFERÊNCIAS

- Albanaes, P., Rodrigues, K. J. R., Pellegrini, P. G., & Tolfo, S. R. (2017). Intervenção em grupo de apoio psicológico a trabalhadores vítimas de assédio moral. *Revista de Psicologia (PUCP)*, 35(1), 61-96. DOI: <https://dx.doi.org/http://doi.org/10/ps.201>
- Almeida, K. S., Coelho, A. B., Souza, C., & Lopes, J. D. C. M. (2022). Assédio moral sofrido pela equipe

de enfermagem: revisão integrativa moral. *Revista Gestão & Saúde*, 24(1), 30-44. DOI: <https://doi.org/10/198-8153-rgs-v1-3>

Barreto, M., & Heloani, R. (2015). Violência, saúde e trabalho: A intolerância e o assédio moral nas relações laborais. *Serviço Social & Sociedade*, 123, 544-561. DOI: <https://doi.org/10.1590/0101-6628.036>

Câmara, R. de A., Maciel, R. H. & Gonçalves, R. C. (2012). Prevenção e combate ao assédio moral entre servidores públicos do estado do Ceará. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 37, 243-255. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0303-76572012000200006>

Costa, N. N. G., Servo, M. L. S., & Figueredo, W. N. (2022). COVID-19 e o estresse ocupacional vivenciado pelos profissionais de saúde no contexto hospitalar: revisão integrativa. *Revista brasileira de enfermagem*, 75, e20200859. DOI: <https://doi.org/10/003-716-202-085>

Díaz, T. O. C., Santiago, G. B., Calcino, A. R. F., Ilizarbe, G. S. M., Joyos, G. E. Q., & Torres, J. G. L. (2024). Work Stress in Health Professionals: A Systematic Review. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(4), e04575. DOI: <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n4-018>

Fabri, N. V., Martins, J. T., Galdino, M. J. Q., Ribeiro, R. P., & Moreira, A. A. O. (2022). Violência laboral e qualidade de vida profissional entre enfermeiros da atenção primária. *Acta Paulista de Enfermagem*, 35, eAPE0362345. DOI: <https://doi.org/10.37689/agir-macaco/202>

Fattori, A., Comotti, A., Brambilla, P., & Bonzini, M. (2024). Moral distress as a persistent risk factor for impaired mental health among healthcare workforce. *Journal of Affective Disorders Reports*, 17, 100817. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jadr.2024.100817>

Fleck, A. L., & Flach, R. O. (2020). Assédio moral nas micros e pequenas empresas: uma verdade que não aparece. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, 9(1), 52-70. DOI: <https://doi.org/10.33362/visao.v9i1.2135>

Hirigoyen, M. F. (2002). *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

Makwana, N. (2019). Disaster and its impact on mental health: A narrative review. *Journal of Family Medicine and Primary Care*, 8(10), 3090-3095. DOI: [https://doi.org/10.4103/jfmpc.jfmpc\\_893\\_19](https://doi.org/10.4103/jfmpc.jfmpc_893_19)

Martins, A., Oliveira, C. S., & Loureiro, M. J. (2016). Assédio Moral e Capacidade para o Trabalho Estudo Exploratório numa Universidade Pública Portuguesa. *International Journal on working conditions*, 12, 36-53.

Moreira, M. A. S., & Barbosa, F. C. (2020). *A atuação da psicologia em tempos de crise e emergência: Uma pesquisa de campo na cidade de Sete Lagoas*. Trabalho de conclusão de curso, Graduação em Psicologia, Faculdades de Ciências da Vida, Sete Lagoas. Acesso em 18 de novembro de 2024 de [https://www.faculadecienciasdavidavida.com.br/sig/www/openged/ensinoBibliotecaVirtual/000179\\_624c5d9e02448](https://www.faculadecienciasdavidavida.com.br/sig/www/openged/ensinoBibliotecaVirtual/000179_624c5d9e02448)

\_048592\_6010a00f2959d\_TCC\_FINAL\_MELIS  
SA\_AP\_SOUZA\_MOREIRA.pdf.

Nadir, N. A., Bentley, S., Papanagnou, D., Bajaj, K., Rinnert, S., & Sinert, R. (2017). Characteristics of Real-Time, Non-Critical Incident Debriefing Practices in the Emergency Department. *Western Journal of Emergency Medicine*, 18(1), 146-151. DOI: <https://doi.org/10.5811/westjem.2016.10.31467>

Nunes, T. S., & Tolfo, S. R. (2013). Assédio moral em universidade: as possíveis consequências em comentar e/ou denunciar a violência. *Administração Pública e Gestão Social*, 5(4), 144-151. Acesso em 18 de novembro de 2024 de <https://www.redalyc.org/pdf/3515/351556454002.pdf>.

Oliveira, F. S., Boabaid, J. S., & Morais, U. M. (2021). Assédio moral: um olhar para saúde mental do trabalhador. *Revista Científica Semana Acadêmica*, 9(1), 1-30. DOI: <http://dx.doi.org/10.35265/2236-6717-211-9263>

Oliveira, F. E. S. D., Costa, S. T., Dias, V. O., Martelli, H., & Martelli, D. R. B. (2022). Prevalência de transtornos mentais em profissionais de saúde durante a pandemia da COVID-19: revisão sistemática. *Jornal Brasileiro de Psiquiatria*, 71(4), 311-320. DOI: <https://doi.org/10.1590/0047-2085000000391>

Organização Internacional do Trabalho. (2019). *Recomendação nº 206, de 21 de junho de 2019. Recomendação sobre a eliminação da violência e do assédio no mundo do trabalho*. Genebra: OIT. Acesso em 20 de novembro de 2024 de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/genericdocument/wcms\\_729461.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/genericdocument/wcms_729461.pdf).

Parpinelli, R. S., & Fernandes, S. L. (2011). Subjetivação e psicologia social: dualidades em questão. *Fractal: Revista de Psicologia*, 23(1), 191-204. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1984-02922011000100013>

Pena, P. G. L., Northcross, A. L., Lima, M. A. G. de., & Rêgo, R. de C. F. (2020). Derramamento de óleo bruto na costa brasileira em 2019: emergência em saúde pública em questão. *Cadernos de Saúde Pública*, 36(2), e00231019. DOI: <https://doi.org/10.1590/0102-311X00231019>

Roderick, R. (2010). Examining causes and prevention of violence and aggression in the workplace. *Seminar Research Paper Series*. Paper 40. Acesso em 20 de novembro de 2024 de [https://digitalcommons.uri.edu/lrc\\_paper\\_series/40](https://digitalcommons.uri.edu/lrc_paper_series/40).

Santos, M. S., Marzall, L. F., & Domingues, V. S. D. (2023). Análise das políticas e práticas de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho: um estudo de caso em uma organização do Oeste Gaúcho. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 13(2), 256-276. DOI: <https://doi.org/10.23925/recape.v13i2.55316>

Santos, K. D. A., Silva, A. C., & Espinosa, M. A. (2024). Moral harassment faced by care professionals who support victims of violence against women. *Revista*

Valore, 9, e-9010. DOI: <https://doi.org/10.22408/rev902024724e-9010>

Scroferneker, C. M. A., Moares, F. L., & Gomes, L. B. (2021). Por uma comunicação dissidente face ao assédio moral organizacional. *InTexto*, 52, e-102850. DOI: <http://dx.doi.org/10.19132/1807-8583202152.102850>

Sousa, L. S. de., Oliveira, R. M., Santiago, J. C. dos S., Bandeira, É. da S., Brito, Y. C. F., Alves, H. F. A., & Almeida, P. C. (2021). Preditores do assédio moral no trabalho da enfermagem em unidades de cuidados críticos. *Revista Brasileira De Enfermagem*, 74(3), e20200442. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-0442>

Stuijtfzand, S., Deforges, C., Sandoz, V., Sajin, C., Jaques, C., Elmers, J., & Horsch, A. (2020). Psychological impact of an epidemic/pandemic on the mental health of healthcare professionals: A rapid review. *BMC Public Health*, 20(1), 1230. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09322-z>

Sy, A., Kokou, E. K., Tine, J. A. D., Sy, N. A. M., Diallo, A., Seck, I., Ndiaye, M., Sheikh, T. L., & Thiam, M. H. (2020). Study of Descriptive Determinants of Moral Harassment at Work in a Factory in Senegal. *Health*, 12(2), 106-117. DOI: <https://doi.org/10.4236/health.2020.122009>

Trindade, L. de L., Schoeninger, M. D., Borges, E. M. das N., Bordignon, M., Bauermann, K. B., Busnello, G. F., & Pai, D. D. (2022). Assédio moral entre trabalhadores brasileiros da atenção primária e hospitalar em saúde. *Acta Paulista De Enfermagem*, 35, eAPE039015134. DOI: <https://doi.org/10.37689/acta-ape/2022AO015134>

Vasconcelos, T. P., & Cury, V. E. (2017). Atenção psicológica em situações extremas: compreendendo a experiência de psicólogos. *Psicologia: Ciência E Profissão*, 37(2), 475-488. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-3703002562015>

Vij, R. (2022). Types of disasters. In S. Verma & H. T. Prem (Eds.), *Management of Animals in Disasters* (pp. 3-14). Springer. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-981-16-9392-2\\_1](https://doi.org/10.1007/978-981-16-9392-2_1)

Xavier, A. C. H., Barcelos, C. R. V., Lopes, J. P., Chamarelli, P. G., Ribeiro, S. de S., Lacerda, L. da S., & Palacios, M. (2008). Assédio moral no trabalho no setor saúde no Rio de Janeiro: algumas características. *Revista Brasileira De Saúde Ocupacional*, 33(117), 15-22. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0303-76572008000100003>



# O TRABALHO COM EMOÇÕES: ESTADOS AFETIVOS EMERGENTES E FORMAS DE LIDAR NA PRÁTICA PROFISSIONAL

DOI: <https://doi.org/10.5935/sbpot/2024.2.10>

Sonia Maria Guedes Gondim

Professora no Programa de Pós-Graduação do Instituto de Psicologia da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Bolsista de Produtividade nível D do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Foi membro do Subcomitê de Psicologia do Comitê de Assessoramento de Psicologia e Serviço Social (CA-PS) (2021–2024). Foi secretária-geral da diretoria da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia (ANPEPP) (2016–2018). Coordena o grupo de pesquisa Emoções, Sentimentos e Afetos em Contextos de Trabalho, desenvolvendo estudos sobre trabalho emocional, regulação emocional, emoções intergrupais, competências socioemocionais, regulação emocional e bem-estar subjetivo, psicológico e no trabalho. Membro do Comitê Gestor PePsic, representando a Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT) (2023–2026). Editora adjunta da Paideia (USP) (2024–2027). E-mail: sggondim@gmail.com.

Silvia Miranda Amorim

Psicóloga, mestre e doutora em Psicologia, professora adjunta do Departamento de Psicologia e do Programa de Pós-Graduação em Psicologia: Cognição e Comportamento, da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). É coordenadora do Laboratório de Estudos sobre Trabalho, Subjetividade e Saúde (LETSS); integrante do Grupo de Trabalho Cultura Organizacional e Saúde no Trabalho da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia (ANPEPP) e membro da diretoria da Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT) (2022–2024). Tem interesse e está envolvida em projetos relacionados ao envelhecimento no trabalho, aposentadoria, bem-estar no trabalho e avaliação psicológica no contexto organizacional. E-mail: silvia-amorim@ufmg.br.

Mary Sandra Carlotto

Psicóloga, mestre em Saúde Coletiva e doutora em Psicologia Social. Membro da equipe de investigação da Unidad de Investigación Psicosocial de la Conducta Organizacional (UNIPSICO) da Universidade de Valência, na Espanha. É membro do Comitê de Assessoramento de Psicologia e Serviço Social do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq); do Comitê Gestor do Portal de Periódicos de Psicologia (Rede PePsic); do Comitê de Avaliação e Seleção de Periódicos de Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (Lilacs) do Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde (Bireme), da Organização Pan-Americana da Saúde/Organização Mundial da Saúde (OPAS/OMS). Seus principais temas de pesquisa são: Síndrome de Burnout; adição no trabalho; tecnoestresse; assédio moral; transtornos mentais relacionados ao trabalho; riscos psicossociais no trabalho. E-mail: mary.carlotto@unb.br.

## INTRODUÇÃO

Nosso objetivo neste capítulo é o de abordar os aspectos emocionais que se encontram em jogo em situações de desastres e emergências. Estamos cientes de que esses eventos extremos mobilizam fortemente profissionais, governantes, vítimas e toda a sociedade, especialmente a do entorno. Sabemos também que somos mais sensíveis àquilo que os nossos olhos alcançam. Não é por acaso que a comoção se torna mais presente pelas imagens em tempo real às quais temos acesso a partir de aparelhos móveis, que capturam toda a força emocional do evento. Reconhecendo esse desafio, é importante familiarizar todos os profissionais e pessoas que atuam nessas ocasiões em relação aos estados afetivo-emocionais que podem estar presentes.

Difícilmente nos sentimos preparados para lidar com esses cenários, pois tendemos a acreditar que eles só acontecem com outras pessoas. Essa é uma forma de nos proteger psicologicamente. Já imaginou se a todo o tempo estivéssemos cientes dos perigos que corremos, particularmente se vivemos perto de áreas de risco?

Pensando nesses estados psicológicos, fundamentais para enfrentar emergências e desastres naturais, em especial no caso da atuação profissional, estruturamos este capítulo para cumprir uma dupla função: servir de alinhamento conceitual e ser um guia prático. Esperamos que, ao final da leitura, o(a) trabalhador ou qualquer outro(a) leitor(a) possa estar mais familiarizado(a) com conceitos e ferramentas que poderão ajudar no enfrentamento de tais eventos, especificamente se vier a atuar nesse desafiador contexto.

Organizamos este capítulo em três seções. Na primeira delas, procuramos nos ater aos estados afetivo-emocionais que emergem no trabalho em situações de emergência e desastres naturais. Na segunda seção, explicitamos quais as possibilidades e alternativas para lidar com eventos de intenso impacto emocional, principalmente, envolvendo as vítimas e as relações com colegas de trabalho, que se unem em prol de ajudar o próximo. Na

terceira e última seção, abordamos os efeitos na qualidade de vida, particularmente do(a) trabalhador(a) que vivencia todas as turbulências e intempéries que cercam seu nobre exercício profissional de solidariedade, sem o qual, provavelmente, as consequências sociais seriam ainda mais devastadoras.

## EMOÇÕES EMERGENTES

**Desastres naturais** são definidos como **eventos imprevisíveis** que podem ocorrer a qualquer hora e lugar, gerando grande destruição em regiões normalmente povoadas. **Cientistas e ambientalistas**, no entanto, **advogam** que, ao longo dos séculos, o processo de **desenvolvimento desenfreado**, nem sempre responsavelmente planejado, vem aumentando os **riscos de ocorrência desse tipo de acontecimento**, com desdobramentos cada vez mais graves.

O **descaso para com as questões ambientais** finda por intensificar a necessidade de que governos e entes públicos invistam **no monitoramento ambiental e na elaboração de políticas de gestão de risco**, visando prevenir e também preparar melhor as ações para combater e para mitigar seus devastadores impactos, em particular os de cunho emocional, que podem reverberar por anos a fio. É preciso considerar que os desastres deixam transparecer a nossa vulnerabilidade frente às forças da natureza, haja vista seu poder de destruição física e de danos psicológicos nos que os testemunham de perto (Patwary *et al.*, 2023).

**Emergências frequentemente desencadeiam pânico** e impõem uma interrupção no ritmo da vida diária. O ser humano busca preservar seus hábitos e sabemos o quanto se torna difícil rompê-los. Contextos emergenciais impõem uma parada obrigatória, que desorganiza o nosso dia a dia e desencadeia estados afetivo-emocionais nos quais nem sempre nos percebemos aptos a manejar. A urgência de ação e a incerteza em torno de tais eventos frequentemente limitam a compreensão e o julgamento que temos sobre a situação, levando-nos a um **estado de pânico e confusão mental e emocional** que prejudi-

ca a tomada de decisões racionais. Entretanto, por mais que estejamos emocionalmente afetados, urge preservarmos o **distanciamento necessário para tomarmos decisões** que se tornam imperativas.

Acontecimentos geradores de caos dispararam automaticamente respostas emocionais, pois elas cumprem um papel-chave na proteção de nossa espécie ao longo de toda a história da humanidade. Nossos ancestrais que o digam! As respostas emocionais, por sua vez, podem variar de **estados paralisantes**, como sentimentos de choque e descrença no que está acontecendo, mas também podem se manifestar sob a forma de **estados de ativação extrema**, como a raiva, ansiedade, medo e pânico. No entanto, há ainda espaço para os **estados de amortecimento emocional**, como a tristeza e o pesar. Essas reações emocionais são previsíveis, fazendo parte do processo de proteção psicológica, e podem variar dependendo da gravidade do evento e de seu impacto na vida da pessoa. Todavia, a inabilidade ao manejar esses estados afetivos aumenta as chances de **elevação dos níveis de estresse**, com efeitos de longo prazo.

Sendo assim, é preciso considerar que **as respostas emocionais não são suficientes para lidar com desastres e emergências**. É importante recorrer **a processos cognitivos para dar suporte à ação necessária**. A cognição pode ser entendida como um ato mental de busca de conhecimento sobre si e o mundo que nos permite agir sobre este, sendo um conceito essencial na Psicologia (Gomes, 2024). A cognição, ou melhor, o ato mental de compreender e buscar conhecimento, varia em seus processos. Para apreender o contexto ao redor, precisamos prestar atenção; usar nossos órgãos de sentido para perceber (percepção); ter um repertório armazenado ao qual recorrer quando necessário (memória); desenvolver o pensamento reflexivo; modificar pensamentos e ações (aprendizagem); expressar e comunicar de maneira verbal ou não verbal nossas emoções às outras; e decifrar nossos próprios sentimentos e os dos demais.

Em contextos adversos, todos esses processos cognitivos são mais ou menos ativados para viabilizar ações mais rápidas e adaptativas. Em síntese, as respostas cognitivas em emergências e desastres demandam uma apreciação rápida da situação, incluindo a avaliação **dos recursos disponíveis e de riscos potenciais**. Essas averiguações são influenciadas pelo conhecimento, pelas experiências e pelas crenças acumuladas ao longo da vida (Luo *et al.*, 2024).

É por isso que compor equipes **multiprofissionais** e com variados repertórios pode potencializar a capacidade de **resposta coletiva**. As ações de equipes multiprofissionais podem ser ainda mais fortalecidas se seus membros tiverem desenvolvidas as **competências socioemocionais (CSEs)**. Definem-se CSEs como um conjunto de saberes e capacidades relacionadas ao domínio articulado de estados afetivos e da sociabilidade, o que permite potencializar o exercício de papéis sociais com efeitos positivos no âmbito pessoal, relacional e profissional (Gondim *et al.*, 2014).

Em estudo posterior, Gondim *et al.* (2022) propuseram um **modelo geral de CSE sustentado em três pilares**. O primeiro é a **disposição afetiva e motivacional para gerenciar as emoções** pessoais e das outras pessoas com as quais interagimos. O segundo é o dos **processos cognitivos** que nos ajudam a tratar as informações de cunho emocional (perceber, pensar, recuperar memórias, julgar, comunicar-se etc.) para potencializar seu aproveitamento. O terceiro é o das **habilidades sociais**, que nos auxiliam a exibir comportamentos verbais (como dialogarmos com as outras pessoas) e não verbais (nossos gestos e posturas corporais), assegurando qualidade nas relações interpessoais e intergrupais estabelecidas com colegas de trabalho, vítimas e todos os envolvidos em tragédias (Gondim *et al.*, 2020).

As emergências provocam várias respostas emocionais, cognitivas e comportamentais que exigem domínio socioemocional para evitar o acirramento do **estresse psicológico**. Esse estado afetivo se caracteriza por uma

reação psicológica múltipla e integrada do organismo para lidar com a situação desafiadora e manter o equilíbrio emocional. No entanto, o esforço de enfrentamento acaba mobilizando todos os recursos pessoais, ampliando os riscos de danos psíquicos. Durante uma situação de forte estresse, as pessoas exibem **comportamentos de emergência guiados pelo impulso de sobrevivência** e proteção de si e das demais pessoas. Não obstante, ao mesmo tempo que agem para assegurar a sua sobrevivência, as pessoas experimentam níveis elevados de ansiedade, medo e incerteza, o que pode aumentar a **vigilância e a hiperexcitação** (Patwary *et al.*, 2023). A vigilância extremada mobiliza afetos de intensidade elevada e processos cognitivos, pois, para manter-se alerta, a pessoa precisa focar a atenção nos mínimos detalhes e aguçar sua percepção para detectar perigos iminentes, o que a leva a um esgotamento de recursos pessoais, especialmente, ao não se contar com suporte material e humano suficientes.

Por ser ativado na maior parte das vezes de maneira automática, esse repertório comportamental e emocional pode gerar consequências prejudiciais. Sendo assim, torna-se imprescindível investir em **treinamento profissional para agir em situações de emergência**. Além de uma capacitação técnica especializada, o desenvolvimento de CSE oferece suporte para manejar estados afetivos emergentes que desestabilizam a capacidade cognitiva, necessária para a ação. Um dos grandes desafios dos profissionais que atuam em situações de emergência e desastres é **equacionar** satisfatoriamente **afetos disruptivos** avassaladores (ansiedade, pânico, medo, tristeza) e **afetos integradores** que permitam dar vazão à solidariedade e à compaixão, ambos intrínsecos à atividade profissional.

Em desastres em regiões populosas, socorristas, trabalhadores de resgate e voluntários vivenciam fortes emoções, ao se depararem **com corpos gravemente feridos, mutilados ou mortos**. Há também demandas específicas, como a de se solidarizarem com as **reações emocionais de sobreviventes** (angústia, tris-

teza e raiva), devastados pelas perdas, além de experimentarem **sentimentos de impotência** por nem sempre conseguirem salvar uma vida. Afinal, a capacidade de atuar é limitada à formação profissional e aos recursos técnicos oferecidos pelas autoridades e depende ainda da qualidade do suporte de colegas de trabalho (Mao *et al.*, 2018).

Outra fonte de reações emocionais resulta da **visibilidade que as mídias conseguem dar às tragédias em tempo real**. Com o advento das mudanças climáticas e da era 5G, as comunidades *on-line* estão se tornando o principal meio de disseminação de informações após emergências e desastres naturais. A difusão generalizada de **informações negativas via canais de notícias e redes sociais** se torna por vezes abusiva, ao destacarem mais as emoções negativas do que as positivas, frequentemente **distorcendo a realidade**. Esse tipo de divulgação atende a interesses de espetacularização e de natureza política, contribuindo pouco para a convergência de ações para superar a crise no menor tempo possível. O agravante disso tudo é que as emoções negativas se mostram mais contagiosas do que as positivas. Afinal, as notícias assim atraem forte engajamento nas grandes mídias e redes sociais.

O contágio emocional pode ser definido como um tipo de contaminação emocional que não se manifesta de maneira consciente (Gondim *et al.*, 2014). As células espelho que possuímos no nosso cérebro ajudam a produzir uma experiência emocional semelhante a da pessoa cujas reações emocionais estamos observando (Hatfield, Ca-cioppo & Rapson, 1993).

Um estudo em que se buscou analisar o efeito do **contágio emocional** pelas redes sociais consistiu na análise de notícias e comentários postados em um *blog* após a enchente em uma província da China, no ano de 2013. A análise apontou que a redução pela metade do número de postagens negativas poderia reduzir em cerca de 15% os comentários negativos. Além disso, aumentar o número de postagens positivas teria ajudado a reduzir a proporção relativa de comentários negativos



(Chu *et al.*, 2024). E por que isso seria importante? Os comentários negativos acabam por gerar um clima afetivo que prejudica a mobilização de recursos necessários, ao passo que comentários positivos ajudam a criar um clima afetivo favorável às ações para superar mais rapidamente os momentos difíceis. Isso evidencia o poder do contágio emocional, especialmente o negativo, no funcionamento psíquico, com riscos de prejudicar ou promover as ações coletivas.

Esses resultados têm implicações teóricas e práticas. Eles podem ajudar na proposição de estratégias de intervenção com o objetivo de despertar estados afetivos na opinião pública após eventos de emergência e de desastres e, conseqüentemente, alcançar mais facilmente soluções promissoras de superação dos problemas. A disseminação de expressões emocionais prejudiciais pode ser controlada alterando simultaneamente o número de notícias negativas e positivas. Com o uso crescente de dispositivos digitais e acesso às informações, torna-se essencial o desenvolvimento **de estratégias de comunicação eficazes nas mídias sociais após um desastre ou tantos outros eventos que geram flutuações emocionais nos internautas** (Chu *et al.*, 2024).

## COMO LIDAR COM ESSAS EMOÇÕES?

**Lidar com as emoções não é uma tarefa muito fácil.** Trata-se de um esforço que depende em parte de nós mesmos, mas também de outras pessoas. As situações de desastres e emergências não se configuram como um evento emocional que atinge apenas a pessoa individualmente.

Certamente que a nossa **história de vida nos torna mais ou menos reativos** a eventos emocionais desestabilizadores e geradores de estresse, que exigem a mobilização de repertório de manejo emocional para superá-los. As situações de desastres não geram somente emoções no **nível intrapessoal**, mas também nos **níveis interpessoal, grupal e das coletividades**, desde as mais próximas ao evento às mais distantes geograficamente. Afinal,

hoje dispomos de recursos tecnológicos que permitem acompanhar de perto o que acontece longe de nós e em tempo real. O mundo se mostra ao nosso alcance em um clique.

Ao contrário das emoções individuais e de grupo, que são fenômenos de nível individual, interpessoal ou micro, as emoções coletivas são definidas como fenômenos de nível macro que emergem da dinâmica emocional das pessoas que estão respondendo à mesma situação (Smith & Mackie, 2015). Isso se aplica ao caso de desastres e emergências. **As emoções coletivas envolvem contágio**, definido como um estado emocional fruto da contaminação pela observação e proximidade com o acontecimento emocional.

O contágio não se manifesta de maneira consciente. Sem dúvida, todos nós já experimentamos contágio interpessoal. Estar ao lado de uma pessoa com estado de humor alterado acaba gerando-nos mal-estar. O desejo é o de se afastar dela tão logo possível. Ocorre isso também quando somos simpáticos (a simpatia é o grau de atratividade afetiva) com uma pessoa que nos passa boas energias e tem a capacidade de nos acalmar diante de nossas aflições. Nem sempre conseguimos explicar o porquê de reagirmos assim. Simplesmente nos contagiamos. Sem contar que nós também podemos ser pessoas com susceptibilidade de contagiar os outros positiva ou negativamente (Doherty *et al.*, 2005). Um bom termômetro é estarmos atentos a como as pessoas se sentem bem conosco e nos relatam isso ou, com frequência, afastam-se sem uma justificativa razoável. As emoções são fenômenos que se manifestam de maneira gestáltica (como um todo integrado). Nossos estados afetivos alcançam as demais pessoas com as quais interagimos, provocando reações positivas ou negativas à nossa aproximação.

Voltando para as emoções coletivas, que nos interessam mais de perto, quando estamos diante de uma situação de desastre, é provável que haja uma disseminação emocional que nos atinge e nos leva a agir de uma determinada maneira. No caso de **equipes de resgate e de salvamento, se há forte identidade profissional, surge uma disposição afetiva que**

**contribui para que a equipe sinta emoções semelhantes** e se comporte em sintonia com elas. Isso dá uma **coesão ao grupo fundamental para a ação efetiva**, mesmo diante de forte pressão emocional. Imagine se um membro da equipe não se identifica afetivamente com o salvamento e a proximidade do sofrimento do outro? Certamente isso poderia gerar uma fratura na coesão do grupo. Isso se aplica também a equipes de voluntários, que muitas vezes são reunidas às pressas, diante da necessidade. Embora essa resposta seja extremamente importante, é essencial que, em equipes dessa natureza, o grupo haja sob **a liderança de um membro mais experiente** que possa compartilhar sua sabedoria acumulada. Mais uma vez, ressaltamos os benefícios em termos de efetividade de uma equipe que reúne profissionais diversos em termos de idade, experiência e formação. Mas indubitavelmente se torna importante que todos os membros se mostrem fortemente engajados com o que fazem.

As emoções coletivas, portanto, são provocadas por meio de um **senso de identificação com o grupo** e funcionam para ajudá-lo a atingir seus objetivos (Goldenberg *et al.*, 2020). Todavia, diante de situações adversas, essas **emoções coletivas podem vir a extrapolar os limites de um grupo social**, tendo em vista o alcance da devastação e da tragédia. É essencial que estejamos cientes de que o gerenciamento de nossas emoções tem efeitos nas outras pessoas, **especialmente nas vítimas**, com as quais a equipe de salvamento precisa lidar.

## E SE O PROFISSIONAL DE RESGATE OU VOLUNTÁRIO FOR TAMBÉM UMA VÍTIMA?

Um aspecto desafiador é reconhecermos que pode ocorrer de um membro da equipe ser também vítima do mesmo desastre. Imagine a tragédia vivida recentemente no Rio Grande do Sul. As enchentes afetaram todo o estado, sendo que praticamente poucas áreas foram poupadas. É bem provável que alguns socorristas tenham também perdido entes queridos e seus pertences. Mesmo diante de

sua dor, encontraram forças para exercerem sua compaixão, ajudando não somente aos mais próximos, mas aos mais necessitados desconhecidos. Não é uma tarefa isenta de sofrimento. Longe disso! **Para seguir trabalhando, provavelmente tiveram de superar a dor, a revolta, a tristeza, dando lugar para emoções coletivas (contagiantes) que o uniam aos seus colegas na missão de salvar outras pessoas.**

Aqui fazemos questão de diferenciar dois estados afetivos: **a empatia e a compaixão**. A **empatia** se refere à capacidade de se **colocar no lugar da outra pessoa e entender a condição** em que ela se encontra. Assim, nesse caso, estamos sensíveis ao sofrimento de quem está **mais próximo de nós**. A **compaixão**, todavia, é um estado afetivo de **elevação espiritual que nos faz sensíveis ao sofrimento alheio**, indiferentemente a quem seja a outra pessoa. Mas não se pode perder de vista que a **compaixão apresenta um risco para a estabilidade emocional**.

Em tragédias como as que ocorreram no Rio Grande do Sul em 2024, os profissionais socorristas e de resgate encontraram-se mais susceptíveis a experimentar a **fadiga da compaixão**. Isso nos traz um alerta de que nos solidarizarmos com o sofrimento alheio nos afeta positiva e negativamente. No primeiro caso, porque somos seres sociais, e ajudar outras pessoas gera benefício para o nosso bem-estar (Niven *et al.*, 2011). Lembre-se do orgulho que vemos estampado no rosto dos **profissionais de salvamento que se tornam heróis para as vítimas**. Portanto, ajudar o outro emocionalmente traz ganhos afetivos também.

O lado negativo é que a **compaixão em demasia nos leva a intensificar os estados emocionais**, positivos ou negativos, tendo como desfecho um esgotamento de recursos pessoais, com o qual nem sempre se consegue lidar a contento. Sendo assim, embora a compaixão seja um estado afetivo mais elevado de acolhimento do outro, qualquer que seja o ser vivo (seres humanos e outros animais), traz também riscos para a saúde psíquica. Dessa forma, é importante estarmos cientes dos

recursos pessoais que cada um dispõe para lidar com o sofrimento alheio, pois o excesso de identificação afetiva e a susceptibilidade ao contágio (a analogia é uma esponja que absorve tudo à volta) acabam por prejudicar o pensamento e a tomada de decisão, visto que nos tornamos confusos em relação aos nossos sentimentos.

É vital reconhecer, como dissemos antes, que, em um primeiro momento, os eventos emocionais podem ser paralisadores, mas precisamos nos esforçar para superar ao menos temporariamente essa paralisação. Isso se torna ainda mais pertinente quando o profissional de resgate, socorrista ou ainda o voluntário testemunha muito sofrimento ao visualizar milhares de pessoas e animais mortos. A tristeza ao ver tanta destruição, em particular quando se tem vivas as memórias de como os ambientes eram antes da tragédia, indubitavelmente também gera um sentimento devastador, difícil de vencer.

**O suporte social** (ouvir, ajudar a elaborar o estresse vivido, apoiar-se em outras pessoas) é de enorme valia na recuperação de estresse emocional. Retomamos o argumento da relevância do **treinamento de profissionais e voluntários** que atuam em resgates e emergências, visando **conciliar domínio técnico e emocional**. Isso pode ser feito por meio do desenvolvimento de CSEs que os permitam lidar coletivamente com estados afetivos derivados de situações assim. Demanda-se também criar **vias de comunicação permanentes** que viabilizem a troca de experiências para transferência de conhecimento, além de minimizar a difusão de notícias falsas que causam tantos danos. Igualmente relevante é estar atento para o volume de informações e imagens excessivamente trágicas e impactantes que podem intensificar os estados emocionais negativos. Assim, sugerimos que os profissionais e voluntários busquem informações em fontes confiáveis e evitem excesso de exposição, o que gera estresse. Não podemos controlar a manifestação livre nas redes sociais e outros canais de comunicação e mídias, mas podemos ser seletivos para preservar nosso foco e a saúde mental.

## O QUE ACONTECE SE ME DEIXO LEVAR PELA IMPULSIVIDADE, SEM UM PLANEJAMENTO QUE GARANTA UMA ATUAÇÃO PROFISSIONAL SEGURA?

Na seção anterior, destacamos que, diante de eventos emocionais, tendemos a agir com impulsividade, e nosso principal desafio é **tolerar esses momentos de pânico** em que as emoções afloram de maneira descontrolada. Precisamos vencer esses momentos de tensão, para, em seguida, deixarmos espaço para o pensamento e as reflexões que nos ajudam a encontrar caminhos de ação mais promissores.

Um dos principais desafios é **lidar com as vítimas**. Nossa inclinação é imaginar que as vítimas são dóceis, pois estão em condição de vulnerabilidade (pelo risco a que estão expostas). Não obstante, as enchentes no Rio Grande do Sul de 2024 deixaram evidenciado que algumas vítimas, mesmo diante do perigo, não queriam deixar suas casas com receio de saques e de sofrerem mais perdas. Como lidar com isso? Certamente, **o primeiro passo é ser empático** com a situação na qual a pessoa se encontra. Ao nos colocarmos no lugar dela, podemos compreender perfeitamente os seus receios. Isso nos ajuda a adotar perspectivas distintas que nos forcem a buscar uma solução intermediária.

A agravante é que as vítimas temem ser ludibriadas com falsas promessas de ajuda. O imaginário social contribui para acirrar a desconfiança, uma vez que, por vezes, ocorrem denúncias de desvios de dinheiro público que deveria ser investido nas ações de ajuda às vítimas. **Fraudes e golpes praticados por pessoas que desprezam o sofrimento alheio** revelam facetas de desumanização e carência moral de membros da sociedade. A natureza humana é complexa, com alguns traços de perversidade, que, para nossa sorte, representam ainda uma minoria. Conquistar a confiança da vítima para ser ouvida é fundamental, especialmente porque os profissionais de resgate e voluntários nem sempre são

conhecidos. Fica difícil confiar em ocasiões de insegurança e temor.

Por isso, é imperativo reconhecer que a **empatia é uma condição necessária, mas não suficiente**. É preciso lançar mão de convencimento para levar as pessoas a aquiescerem diante da urgência de abandonar suas casas em casos de iminentes tragédias. As CSEs podem ajudar o profissional a lidar com essa situação. Mencionamos na seção anterior os três pilares de competências. Ao profissional ou voluntário, é requerida uma **disposição afetiva e motivacional para gerenciar as emoções** das vítimas. O segundo passo é mobilizar **processos cognitivos**, e, nesse caso, exige-se perceber a situação da vítima, pensar em possíveis alternativas de convencimento e recuperar na memória eventos passados que porventura tenham sido exitosos para fins de persuasão. Também é preciso recorrer a estratégias ensinadas no treinamento profissional, em razão de reunirem chances de funcionar bem. Por último, torna-se imprescindível expressar **habilidades sociais**, por meio de um **diálogo persuasivo** (mostrando entendimento da situação, mas apontando os prós e contras de se resistir), mantendo sintonia com gestos e posturas corporais que despertem **confiança nas vítimas** (Gondim *et al.*, 2020; Gondim *et al.*, 2022).

Isso se torna ainda mais relevante se a **equipe atua de maneira consensual**, evitando manifestar conflitos intragrupo que fragilizam a percepção de segurança nas ações. Se a equipe se **desentende sobre como agir (conflitos de tarefa)**, a insegurança toma lugar, **pois faz emergir o conflito interpessoal**, e é facilmente percebida pela vítima, a qual fica mais insegura sobre como agir.

## EFEITOS NA QUALIDADE DE VIDA

Após um desastre como as inundações, tão central quanto a reconstrução física, é a **recuperação emocional dos envolvidos**. Isso porque todas as emoções que estão presentes nessas situações podem gerar diferentes consequências.

Ainda que indesejado e doloroso, **processos de recuperação de tragédias podem contribuir para o crescimento humano** e para o desenvolvimento de desfechos positivos, inicialmente inesperados. Nesse sentido, assim como o preparo da comunidade para a ação perante o sofrimento do momento é importante, o **reconhecimento de quais resultados positivos a situação pode gerar a longo prazo** também o é. Essa visão contribui para prevenir situações futuras e superar dificuldades semelhantes (Rafaloski *et al.*, 2021).

A **resiliência** pode ser definida como a capacidade de superar as adversidades e manter-se estável psicologicamente (Walker, 2020). Trata-se de um **recurso psicológico que é ativado em condições adversas e se manifesta de maneira persistente**. Esse recurso psicológico pode ser compartilhado por grupos de resgate e socorristas, principalmente fruto de sua forte identidade profissional, ou seja, identificar-se afetivamente com o que se faz e incorporar como atributo do autoconceito a ajuda às demais pessoas. Do mesmo modo, isso se aplica a grupos de voluntários, que desenvolvem essa forte identidade social com vítimas, mostrando-se resilientes em curto espaço de tempo e viabilizando a celeridade da atuação.

A **efetividade de uma equipe profissional que atua em situações de desastres e emergências depende do treinamento técnico, mas também da incorporação de valores** relacionados à solidariedade, à compaixão com as vítimas e, adicionalmente, à coesão identitária para com colegas de trabalho. Dessa maneira, é possível compor uma **comunidade resiliente** com capacidade de organização, adaptação e aprendizagem face aos desafios, que habilita a equipe profissional a planejar ações efetivas com mais chances de êxito (Rafaloski *et al.*, 2021). Um dos aspectos-chave da comunidade resiliente é a de ser **bem-sucedida na utilização dos recursos disponíveis**, quer sejam pessoais quer sejam materiais (Oliveira & Nakano, 2018). **Recursos pessoais envolvem o conhecimento das competências técnicas e emocionais de cada membro da equipe profissional**,



**tentando aproveitar o melhor talento de cada um. Recursos materiais requerem disponibilidade de infraestrutura técnica, tecnológica e ferramental para enfrentar as adversidades.** Embora a criatividade individual e do grupo tenha um papel relevante nesse processo, o suporte material do governo e das autoridades é essencial para assegurar as condições vitais para ser resiliente.

É crucial considerar também que a **experiência traumática de tragédias gera sofrimento** em todos os envolvidos, vítimas e profissionais socorristas (Silva & Almeida, 2020). No entanto, esse sofrimento pode ser maior ou menor, dependendo das diferenças individuais. Quando a pessoa se prende em uma ruminação constante, colocando ênfase nos aspectos negativos da vivência (focar a atenção demasiadamente em um único alvo), o sofrimento, que seria parte do processo de luto, pode se transformar em um adoecimento psíquico agravado. Contudo, se a **disposição afetiva é a de colocar ênfase nos aspectos positivos, isso pode despertar estados de humor que facilitam a recuperação de um estado emocional** mais favorável à ação (Rafaloski *et al.*, 2021). A memória emocional tem um impacto decisivo nos estados afetivos emergentes. **O passado não pode ser mudado.** Sofremos com ele, mas é necessário entender que se foi. **Podemos, sim, mudar o futuro se mobilizarmos recursos para tal.**

Ainda que a curto prazo os sentimentos negativos sejam os mais recorrentes para refletir criticamente sobre a experiência, **cultivar a esperança via emoções positivas contribui para a valorização dos recursos psicológicos**, a fim de se enfrentar as adversidades, reduzindo a reatividade emocional para dar mais espaço à racionalidade. O aprendizado decorrente da experiência pessoal, do grupo e advindo da convivência com outras pessoas pode auxiliar na preparação futura de enfrentamento. Há relatos de vítimas de tragédias que manifestaram sensações de alívio por estarem vivas e se mostraram gratas pela solidariedade entre os sobreviventes (Terps-tra, 2011). No Rio Grande do Sul, as falas predominantes da população afetada junto

à imprensa e mídias foram “agradeço estar vivo(a)”, vamos nos reerguer” e “perdi/perdemos tudo, mas vou/vamos recomeçar”. Tais manifestações carregadas de afeto deixavam evidenciado o forte sentimento de dor, porém, também de união e reconstrução, como forma compensatória.

No caso das comunidades, é comum a literatura destacar como **os desastres fortalecem os vínculos sociais** (Silva & Almeida, 2020). Essas situações, além de aumentarem a solidariedade e os vínculos afetivos, minimizam conflitos e rivalidades e oferecem oportunidades para o desenvolvimento de estratégias por grupos de vizinhança e de trabalho. **Esses procedimentos podem nos obrigar a rever nossos valores e nossa visão de mundo**, pois, na maior parte das vezes, somos auto-centrados, tendendo a pensar que nossos problemas são mais relevantes que os dos outros, ignorando o sofrimento alheio. A união que o enfrentamento bem-sucedido dessas situações exige pode ser fonte de **aprendizado de novos estilos de vida** que valorizem a cooperação e colaboração permanente em prol do bem comum.

Desenvolver uma **cultura de apoio coletivo** é fundamental. Várias iniciativas podem caminhar nessa direção para assegurar ações futuras mais qualificadas diante de eventos emocionalmente fortes, como as tragédias, desastres e emergências. Compor **redes de apoio** interdisciplinares e interinstitucionais, de maneira descentralizada; **elaborar protocolos** de atuação profissional como guias de ações; propor **estratégias de educação permanente** em relação aos riscos, **em parceria com setores** de saúde, bombeiros, defesa civil; e preparar a comunidade para agir voluntariamente são algumas alternativas.

Para além da importância futura, tais ações têm o papel de reduzir o estresse de quem foi atingido direta ou indiretamente, ao amenizar o sentimento de medo de novas ocorrências. **O domínio sobre o ambiente e as relações positivas com outras pessoas** são essenciais para o bem-estar psicológico. Esses aspectos constituem duas das seis facetas do **bem-estar psicológico**, ao lado de **autoaceitação**,

**propósito de vida, crescimento pessoal e autonomia** (Ryff, 1989). Elas contribuem para assegurar a qualidade de vida após fortes eventos emocionais.

Grande parte do trabalho de recuperação após os desastres é menos visível do que o ocorrido em si, sendo desenvolvido em prazos muito maiores do que se espera. Por esse motivo, é vital manter a solidariedade gerada a curto prazo, de maneira a resgatar as memórias pessoais e coletivas como componentes cruciais de conexão entre capacidades de resiliência individuais e coletivas (McEwen *et al.*, 2016). **Não podemos perder de vista que o passar dos dias torna os eventos menos presentes nos nossos pensamentos e afetos, e isso pode nos tornar menos sensíveis aos efeitos de uma tragédia e do sofrimento que pode persistir**, apesar do assunto perder fôlego nas mídias para dar manchetes a novos eventos (Patwary *et al.*, 2023). Lembrem-se do sofrimento que se mostra presente até hoje entre os familiares das vítimas da queda da barragem de Brumadinho, na região metropolitana de Belo Horizonte, Minas Gerais. A tragédia ocorreu em 2019, e até hoje há sofrimento, uma vez que muitos e graves problemas ainda não foram superados, com vítimas não localizadas, o que posterga ações de indenização a seus familiares.

A título de finalização, cabe ressaltar que nosso objetivo neste capítulo foi o de familiarizar os profissionais atuantes em situações de desastres e emergências com os estados afetivo-emocionais que tornam desafiador o trabalho de equipes de resgate, socorristas e voluntários. Abordamos alguns conceitos e ferramentas que poderão ajudar no aumento da autoconsciência sobre os processos psicológicos que têm curso durante esses eventos, visando tornar cada prestador de ajuda mais apto a entender e agir em tais contextos. No nosso ponto de vista, **o aumento da autoconsciência emocional e a sensibilidade para com os estados afetivos alheios, especialmente de colegas de trabalho**, é um passo importante para o desenvolvimento de CSE que permitam assegurar um desempenho profissional mais efetivo, sem ignorar que o

**trabalho escolhido envolve eventos de forte carga emocional**. É um trabalho indubitavelmente feito com e sobre emoções.

## REFERÊNCIAS

- Chu, M., Song, W., Zhao, Z., Chen, T., & Chiang, Y. C. (2024). Emotional contagion on social media and the simulation of intervention strategies after a disaster event: a modeling study. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-15. DOI: <http://dx.doi.org/10.1057/s41599-024-03397-4>
- Doherty, R. W., Orimoto, L., Singelis, T. M., Hatfield, E., & Hebb, J. (2005). Emotional contagion: Gender and occupational differences. *Psychology of Women Quarterly*, 19, 355-371. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1471-6402.1995.tb00080.x>
- Goldenberg, A., Garcia, D., Halperin, E., & Gross, J. J. (2020). Collective emotions. *Current Directions in Psychological Science*, 29(2), 154-160. DOI: <https://doi.org/10.1177/0963721420901574>
- Gomes, W. B. (2024). Histórico dos estudos em cognição social. In L. A. M. Campos, F. S. Cardoso, J. A. da Silva & A. Abad (Orgs.), *Cognição social* (pp. 19-33). Ed. do Autor.
- Gondim, S. M. G., Carneiro, L. L., Moscon, D. C. B., & Simoes, A. C. A. (2022). Competências socioemocionais. In M. R. Anastácio & T. Gouvêa (Orgs.), *Inteligência Genuinamente humana: Competências globais para a vida e o trabalho agora e no futuro* (pp.75-96). São Paulo: Editora Nelpa.
- Gondim, S. M. G., Gouveia, V. V., Alberton, G. D., Simões, A. C. S., Moraes, F. A., & Hernández Díaz, M. I. (2014). Inteligência e Contágio Emocional: um estudo com trabalhadores brasileiros e angolanos. *Interação em Psicologia*, 18(2), 179-187. DOI: <https://doi.org/10.5380/psi.v18i2.30819>
- Gondim, S. M. G., Hirschle, A. L. T., Guedes, H. D., & Batista, J. S. (Orgs.) (2020). *Manual de Orientação e Autodesenvolvimento Emocional: Reconhecendo, compreendendo a lidando com as emoções no dia a dia*. São Paulo: Vetor.
- Gondim, S. M. G., Moraes, F. A. de, & Brantes, C. dos A. A. (2014) Competências socioemocionais: Fator-chave no desenvolvimento das competências no trabalho. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 14(4), 394-406. Recuperado em 11 de novembro de 2024, de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572014000400006&lng=pt&lng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572014000400006&lng=pt&lng=pt).
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1993). Emotional contagion. *Current Directions in Psychological Science*, 2, 96-100. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10770953>
- Luo, Y., Yang, X., Li, X., Chen, Z., & Liu, F. (2024). Human emergency behaviour and psychological stress characteristic mining based on large-scale emergencies. *Computational and Mathematical*

*Organization Theory*, 30, 293-320. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10588-024-09384-z>

*Society*, 5, 60-69. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emospa.2011.08.002>

Mao, X., Fung, O. W. M., Hu, X., & Loke, A. Y. (2018). Psychological impacts of disaster on rescue workers: A review of the literature. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 27, 602-617. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2017.10.020>

McEwen, L., Garde-Hansen, J., Holmes, A., Jones, O., & Krause, F. (2016). Sustainable flood memories, lay knowledges and the development of community resilience to future flood risk. *Transactions*, 42, 14-28. DOI: <https://doi.org/10.1111/tran.12149>

Niven, K., Totterdell, P., Stride, C. B. *et al.* (2011). Emotion regulation of others and self (EROS): The development and validation of a new individual difference measure. *Current Psychology*, 30, 53-73. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12144-011-9099-9>

Oliveira, K. S., & Nakano, T. C. (2018). Avaliação da resiliência em Psicologia: revisão do cenário científico brasileiro. *Revista Psicologia em Pesquisa*, 12(1), 73-83. DOI: <https://doi.org/10.24879/2018001200100283>

Patwary, M. M., Ashraf, S., Swed, S., Beaglehole, B., & Shoib, S. (2023). Natural disaster and mental health of emergency rescue workers: lessons learned from Turkey-Syria earthquake. *Annals of Work Exposures and Health*, 67(8), 1018-1021. DOI: <https://doi.org/10.1093/annweh/wxad043>

Rafaloski, A. R., Zeferino, M. T., Forgearini, B. A. O., Fernandes, G. C. M., & Menegon, F. A. (2021). Saúde mental das pessoas em situação de desastre natural sob a ótica dos trabalhadores envolvidos. *Saúde em Debate*, 44, 230-241. DOI: <https://doi.org/10.1590/0103-11042020E216>

Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.57.6.1069>

Silva, K. J., & Almeida, L. A. (2020). *O impacto psicológico das inundações nos moradores de uma cidade da zona da mata mineira*. Trabalho de conclusão de curso não publicado, Faculdade Vértice.

Smith, E. R., & Mackie, D. M. (2015). Dynamics of group-based emotions: Insights from intergroup emotions theory. *Emotion Review*, 7(4), 349-354. DOI: <https://doi.org/10.1177/1754073915590614>

Terpstra, T. (2011). Emotions, trust, and perceived risk: affective and cognitive routes to flood preparedness behavior. *Risk Analysis*, 31(10), 1658-1675. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2011.01616.x>

Walker, B. (2020). Resilience: what it is and is not. *Ecology and Society*, 25(2), 1-3. DOI: <https://doi.org/10.5751/ES-11647-250211>

Whittle, R., Walker, M., Medd, W., & Mort, M. (2012). Flood of emotions: emotional work and long-term disaster recovery. *Emotion, Space and*

# COMPREENDENDO E MITIGANDO A FADIGA POR COMPAIXÃO

DOI: <https://doi.org/10.5935/sbpot/2024.2.09>

Vânia Sofia Carvalho

É Professora Auxiliar na Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa. É Doutora em Psicologia dos Recursos Humanos, Trabalho e Organizações. É membro do CICPsi (Centro de Investigação em Psicologia da Universidade de Lisboa), onde participa de vários projetos de investigação. A sua investigação concentra-se na intersecção da vida profissional com a pessoal incluindo a gestão de fronteiras trabalho-vida pessoal, design de trabalho e culturas de apoio organizacional para promover o bem-estar dos trabalhadores.

Maria José Chambel

É Professora Catedrática na Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa e Pró-Reitora na mesma instituição. Possui doutoramento em Psicologia Social e leciona na área de Psicologia do Trabalho e Organizações. É membro do CicPsi (Centro de Investigação em Ciências Psicológicas da Universidade de Lisboa), onde coordena o grupo de Psicologia do Trabalho e Organizacional. Seus interesses de pesquisa estão centrados na construção de contextos de trabalho que promovem a saúde e o bem-estar. Tem particular interesse na avaliação de trabalhadores contingentes e de empregados em contextos de risco (como militares, bombeiros, policiais e profissionais de emergência).



## INTRODUÇÃO

Um paramédico experiente, habituado a lidar com situações de vida ou morte, atende a uma chamada para atuar numa enchente catastrófica. Ao chegar ao local, encontra uma cena que já presenciou inúmeras vezes: vítimas gravemente feridas, famílias desesperadas e um sentimento de urgência pairando no ar. No entanto, desta vez, ele percebe uma mudança em si mesmo. A compaixão e a empatia que antes o impulsionavam parecem distantes, substituídas por uma frieza inesperada. Esse profissional realiza os procedimentos com profissionalismo, mas sem o mesmo senso de propósito de antes. Internamente, questiona o impacto real dos seus esforços, pois a morte e o sofrimento parecem ser constantes e intransponíveis. Essa é a descrição de um contexto comum de exposição a situações traumáticas.

De fato, os profissionais que prestam serviços de ajuda permanente a situações de catástrofes são contagiados pelo sofrimento dos outros, tornando provável o desenvolvimento de uma forma de *estresse* secundário. Quando se prolonga no tempo, este *estresse* conduz a um estado de exaustão denominado de fadiga por compaixão, que gera um conjunto de prejuízos, a nível pessoal e profissional, com repercussões na qualidade dos cuidados prestados (Figley, 1995).

A fadiga por compaixão é um estado de esgotamento físico e emocional que afeta profissionais que lidam com o sofrimento e trauma de outras pessoas. É caracterizada por sentimentos de exaustão, apatia, redução da empatia e distanciamento emocional (Figley, 1995). Mais especificamente, o desenvolvimento da fadiga por compaixão pode conduzir a estados depressivos, de apatia e desinteresse, tornando o trabalhador ineficaz na sua atividade diária (Boyle, 2011). A longo prazo, são igualmente identificadas consequências no desempenho organizacional, que incluem absentismo, falta de satisfação no trabalho e elevada rotatividade de funcionários (Jakimowicz *et al.*, 2018; Pérez-García *et al.*, 2020).

A investigação recente com profissionais de emergência atuantes em situações traumáticas, como, por exemplo, as catástrofes naturais, mostra que a fadiga por compaixão é elevada devido à exposição constante a situações traumáticas, o que pode afetar tanto o seu bem-estar quanto o desempenho no trabalho (Lee *et al.*, 2021; Renkiewicz *et al.*, 2021).

É importante reconhecer e abordar a fadiga por compaixão por suas repercussões na saúde mental e na qualidade de vida dos trabalhadores, representando um risco psicossocial. Além disso, ela pode impactar negativamente o cuidado oferecido aos pacientes (Boyle, 2011). Diante disso, o objetivo deste capítulo é enquadrar a fadiga por compaixão como uma exigência emocional do trabalho e apresentar pistas para que se possa atuar na prevenção dessa forma de *estresse*.

## FUNDAMENTAÇÃO

As exigências emocionais referem-se ao trabalho emocional requerido dos profissionais no que diz respeito às interações relacionais que estes estabelecem durante o desempenho de suas funções. Mais concretamente, Morris e Feldman (1996) definem-nas como o esforço, planejamento e controle necessário para expressar emoções desejadas durante as transações interpessoais na organização, podendo tal conduzir à omissão dos próprios sentimentos. Segundo os autores, é possível distinguir quatro dimensões desse tipo de requisição, designadamente, a frequência das interações, a intensidade e duração, a variedade de emoções exigidas e a dissonância emocional.

Nesse sentido, é de referir que essas exigências emocionais são especialmente salientes em contextos organizacionais nos quais os trabalhadores, devido à natureza da sua ocupação, estabelecem contato com clientes que podem ter vivido situações traumáticas, como médicos, enfermeiros, psicólogos, policiais e bombeiros (Suh & Punnett, 2022).

Nesses casos, é compreensível o desenvolvimento de uma ligação de empatia entre o prestador de serviço e os clientes, sendo esta considerada um componente essencial

para assegurar um atendimento de qualidade (Parasuraman *et al.*, 1994).

Vários autores admitem que a empatia é um instrumento indispensável na relação entre o agente de ajuda e o sujeito que dela necessita, já que permite a aquisição da perspectiva e a identificação com este (Rothschild, 2006). No entanto, apesar da empatia representar benefícios na construção da relação de serviço, esta pode simultaneamente trazer prejuízos, dados os seus aspetos inconscientes que fogem ao controle dos profissionais. Em casos específicos, aliado à ligação empática, verifica-se um sentimento de compaixão pelos clientes, ou seja, a preocupação com os sentimentos dos outros acompanhada pela motivação em ajudar (Goetz *et al.*, 2010). A empatia pode, então, estar associada a exigências ocupacionais a nível emocional, assim, o trabalhador experiencia resultados negativos da ligação empática com o cliente (Dehlin & Lundh, 2018). A exposição prolongada a esses custos, somada à exposição prolongada ao sofrimento e trauma dos outros, pode conduzir os profissionais a um estado de exaustão designado de fadiga por compaixão.

Esse fenômeno psicológico foi primeiramente desenvolvido por Joinson (1992), no contexto de atividades de saúde, que o definiu como uma forma específica de *burnout*, a qual afeta prestadores de serviços de cuidados a doentes. Desenvolvendo esse conceito em outras categorias profissionais e criando a definição atualmente mais reconhecida, Figley (1995) designa a fadiga por compaixão como o estado de exaustão e disfunção biológica, psicológica e emocional que deriva da exposição prolongada ao *estresse*, resultante do sentimento de empatia e compaixão. O desenvolvimento desses episódios nos profissionais de ajuda torna-se mais provável quando estes assumem um sentido de responsabilidade para com o cliente e o seu sofrimento, e, simultaneamente, verifica-se uma falha no alívio dessa responsabilidade.

Esse fenômeno psicológico representa múltiplos efeitos negativos para o bem-estar dos trabalhadores, tendo, por isso, consequências na sua performance. Tais repercussões

podem ser comportamentais (*e.g.*, irritação e hipervigilância), cognitivas (*e.g.*, falta de concentração e despersonalização) e emocionais (*e.g.*, negatividade, falta de esperança) (Bride *et al.*, 2007; Figley, 2002). Haja vista que os prestadores de ajuda sofrem o risco de absorver o estresse traumático das pessoas as quais auxiliam (Najjar *et al.*, 2009), a fadiga por compaixão integra o estresse traumático secundário.

Sobre isso, Figley (1995) demonstrou que profissionais com maior capacidade de sentir e expressar empatia podem estar mais vulneráveis ao estresse traumático secundário. Segundo o autor, esta é a consequência natural do conhecimento acerca da experiência traumática do outro, o que pode ser explicado a partir do modelo de transmissão do trauma (Figley, 1995). De acordo com ele, os trabalhadores manifestam um conjunto de reações comportamentais e emocionais semelhantes às sentidas pelos clientes traumatizados (*e.g.*, imagens visuais e pensamentos intrusivos relativos às experiências traumáticas, problemas de sono, depressão e ansiedade), por efeito de contágio.

Essa forma de estresse pode ocorrer devido à visualização do material traumático do cliente, à exposição direta aos seus sintomas ou à conjugação de ambos fatores. Nesse sentido, o profissional adquire sintomas pela exposição à experiência traumática do outro e não pela sua exposição ao próprio evento traumático. Essas duas dimensões da fadiga de compaixão são também consideradas no modelo de Stamm (2010). Conforme a autora, o *burnout*, manifestado por exaustão, frustração, descontentamento e depressão, surge das dificuldades em lidar com o excesso e a pressão no trabalho de ajuda. A segunda dimensão prende-se aos sintomas de estresse traumático secundário, desenvolvido pelo medo ou trauma vivido pelos indivíduos a quem prestam ajuda. Salienta-se que, segundo esse modelo, os profissionais prestadores de ajuda podem também obter satisfação por compaixão, isto é, sentimentos de concretização e de possibilidade de ajudar os outros,



os quais protegem o trabalhador dos fatores estressantes no seu trabalho.

Como referido, a fadiga por compaixão pode afetar qualquer trabalhador que, no contexto da prestação de serviços, tenha que lidar frequentemente com populações traumatizadas e ajudá-las (Figley, 2002). Esses profissionais partilham a carga emocional daqueles que auxiliam, obrigando o investimento de elevada quantidade de energia física e emocional. As exigências emocionais também se colocam caso surja um sentimento de impotência no apoio aos clientes (Figley, 2002), pois, em casos específicos, os trabalhadores podem não dispor de recursos que lhes permitam contribuir para atenuar o sofrimento daqueles que necessitam. Essa exposição prolongada ao sofrimento e a possível incapacidade de intervir faz com que a preocupação empática e o sentimento de compaixão que os prestadores de atendimento demonstram para com as vítimas permaneça e se prolongue, conduzindo-os então à fadiga por compaixão (Figley, 1995).

Jamieson *et al.* (2010) salienta que esses trabalhadores, com elevados níveis de compaixão e dispostos a ajudar clientes traumatizados, estão mais vulneráveis a prejuízos na sua saúde mental, tal como já referido. Essa vulnerabilidade torna-os incapazes de corresponder às demandas percebidas no trabalho. Tal como o modelo *Job Demands-Control* (Karasek, 1979) defende, a situação de estresse ocorre porque os elevados requisitos emocionais aumentam as exigências do trabalho (*e.g.*, recursos mentais e emocionais) enquanto diminuem a percepção de controlo sentida pelos trabalhadores. Dessa forma, a probabilidade desses profissionais sofrerem elevado estresse psicológico aumenta.

Sabe-se que fatores relacionados ao trabalho influenciam a fadiga por compaixão como ambientes considerados negativos, *i.e.*, com alta sobrecarga, insegurança, falta de clareza nos objetivos (Yang *et al.*, 2012). Outros investigadores (Beaton & Murphy, 1995; Sabo, 2006; Ray *et al.*, 2013) também notaram que os fatores que elevam a fadiga da compaixão são espaços laborais deficientes em colabo-

ração, baixo apoio social, falta de formação e orientação sobre os papéis, demandas pesadas, aumento do tempo em contato com os pacientes e carga horária longa.

A revisão de Yang *et al.* (2012) com o foco na fadiga de compaixão de enfermeiros mostra que fatores demográficos, como a idade e tempo de carreira, revelam inconsistência em vários estudos, embora fosse possível observar que os enfermeiros que sentiam elevada fadiga por compaixão pareciam ser mais jovens, solteiros, com níveis educacionais mais baixos, maior experiência clínica e mais problemas nas suas vidas. Esses resultados permitem-nos identificar grupos de risco e colaborar para o desenvolvimento de intervenções específicas.

A investigação tem também dado pistas para o desenho de intervenções com o objetivo de reduzir a fadiga por compaixão. Podem-se destacar diferentes tipos, por exemplo, as focadas no indivíduo – *e.g.*, *mindfulness*, treino em resiliência, técnicas de gestão de estresse e terapia cognitivo-comportamental (Cocker & Joss, 2016) – e as intervenções focadas em melhorar o contexto organizacional – *e.g.*, implementação de políticas de trabalho mais flexíveis, programas de suporte social entre colegas, treino da comunicação e gerenciamento de conflitos e a criação de uma cultura organizacional mais empática (Adams *et al.*, 2006).

Assim, apesar da elevada probabilidade desses profissionais experienciarem os efeitos psicológicos e emocionais negativos acima descritos, importa salientar que estes não representam consequências inevitáveis. Dito por outras palavras, os sintomas adversos que podem decorrer da exposição repetida e prolongada ao sofrimento dos outros podem ser evitados ou atenuados, caso se verifique a existência de certos recursos que atuam como fatores protetores e de suporte, os quais possam, assim, contribuir para restaurar o bem-estar psicológico e emocional dos profissionais (Harling *et al.*, 2020).

## IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA

Por meio do avanço da investigação no domínio da saúde ocupacional, em geral, e sobre a fadiga por compaixão, em particular, podemos concluir que há estratégias que podem ser utilizadas por organizações e profissionais de modo a mitigar a frequência desse fenômeno.

### PROMOÇÃO DE FATORES CONTEXTUAIS

Pode-se incentivar uma cultura de suporte ajustada a cenários de catástrofe da seguinte forma: promova a comunicação aberta, o respeito mútuo e a colaboração entre colegas e chefias. Para tal, indica-se:

- a. implementar um sistema de identificação e monitorização precoce dos sinais de estresse, com base em práticas que demonstrem eficácia em cenários de emergência;
- b. instituir práticas de recursos humanos, como recrutamento e seleção criteriosos para ambientes de alta pressão; avaliação de desempenho focada no desenvolvimento de resiliência e apoio psicológico; gestão de incentivos; formação contínua e específica para situações de catástrofe;
- c. desenvolver programas de sensibilização e apoio para líderes e gestores de modo a fortalecer a empatia e as competências de liderança em situações traumáticas;
- d. fornecer *coaching* especializado em liderança para chefias intermediárias, a fim de estimular uma capacidade transformacional e realista, essencial em contextos de crise;
- e. realizar atividades em equipe e rituais que promovam um sentido de pertença e coesão para suporte mútuo em situações de desastre (e.g., rituais de equipe, celebrações, *team building*, apoio de pares) (McCool *et al.*, 2022);
- f. criar políticas de pausa e descanso adequadas ao contexto de emergência, assegurando que os profissionais possam tirar pausas regulares e descanso adequa-

do, incluindo dias de folga pós-intervenção em desastres;

- g. disponibilizar recursos informativos sobre fadiga por compaixão e estratégias de enfrentamento, acessíveis em locais estratégicos, como *intranets* corporativas ou quadros de avisos.

### Promoção de fatores individuais

#### » Oferecimento de programas de bem-estar ajustados ao contexto de catástrofe

Trata-se de implementar programas que abordem o desenvolvimento de resiliência e o autocuidado para profissionais expostos ao trauma. Esses programas podem incluir educação sobre fadiga por compaixão e gestão de estresse em situações extremas, desenvolvimento de competências em inteligência emocional e *mindfulness* e formação em proteção contra o impacto do trauma (e.g. Pérez *et al.*, 2022; Kestler *et al.*, 2020).

#### » Garantir supervisão e suporte clínico contínuos

Refere-se à supervisão regular e ao acesso a suporte psicológico específico, cruciais para profissionais que lidam com trauma, ajudando a identificar precocemente sinais de fadiga por compaixão e possibilitar intervenções.

Por último, ter um diagnóstico realista é fundamental para intervenções de sucesso. A Escala de Qualidade de Vida Profissional (ProQOL), amplamente utilizada em contextos de saúde, serviço social e resposta a emergências, é um instrumento útil para avaliar os níveis de fadiga por compaixão e a eficácia de intervenções. A versão 4 da escala, validada por Lago e Codo (2013) para a população brasileira, avalia três dimensões principais:

1. satisfação por compaixão: mede os sentimentos positivos relacionados ao trabalho, como a sensação de realização, propósito e conexão com os outros;
2. fadiga por compaixão: avalia os níveis de exaustão emocional e redução de empatia devido à exposição constante ao sofrimento;

3. trauma secundário: analisa o impacto negativo do trabalho com trauma, incluindo sintomas de evasão e hipervigilância.

No geral, a ProQOL é considerada uma ferramenta útil para contextos que envolvem contato direto com o sofrimento humano (Lago & Codo, 2013). Contudo, é essencial interpretá-la em conjunto com outras informações contextuais adaptadas à especificidade do ambiente de desastres.

## CONCLUSÃO

Este capítulo procurou salientar que a fadiga por compaixão representa um risco significativo para os profissionais de emergência, impactando seu bem-estar e a qualidade do serviço prestado. A exposição constante a traumas, a pressão por decisões rápidas em situações extremas e o contato frequente com a dor e o sofrimento humano podem levar à exaustão emocional, ao distanciamento e à redução da capacidade de compaixão. É crucial que esses trabalhadores, assim como as instituições às quais estão ligados, reconheçam a fadiga por compaixão não como uma fraqueza individual, mas como um risco ocupacional que demanda atenção e intervenção. Investir na prevenção e no tratamento desse fenômeno é garantir a saúde e o bem-estar daqueles que atendem em emergência, permitindo que continuem a desempenhar seu trabalho vital com compaixão, profissionalismo e qualidade.

## BIBLIOGRAFIA

- Adams, R. E., Boscarino, J. A., & Figley, C. R. (2006). Compassion fatigue and psychological distress among social workers: A validation study. *The American Journal of Orthopsychiatry*, 76(1), 103–108. DOI: <https://doi.org/10.1037/0002-9432.76.1.103>
- Beaton, R. D., & Murphy, S. A. (1995). Working with people in crisis: Research implications. In C. R. Figley (Ed.), *Compassion fatigue: Coping with secondary traumatic stress disorder in those who treat the traumatized* (pp. 51–81). New York: Routledge.
- Boyle, D. A. (2011). Countering compassion fatigue: A requisite nursing agenda. *The Online Journal of Issues in Nursing*, 16(1). DOI: <https://doi.org/10.3912/OJIN.Vol16No01Man02>
- Bride, B. E., Radey, M., & Figley, C. R. (2007). Measuring compassion fatigue. *Clinical Social Work Journal*, 35, 155–163. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10615-007-0091-7>
- Cocker, F., & Joss, N. (2016). Compassion fatigue among healthcare, emergency and community service workers: A systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13(6), 618. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph13060618>
- Craig, C. D., & Sprang, G. (2010). Compassion satisfaction, compassion fatigue, and burnout in a national sample of trauma treatment therapists. *Anxiety, Estresse, & Coping*, 23(3), 319–329. DOI: <https://doi.org/10.1080/10615800903085818>
- Dehlin, M., & Lundh, L. G. (2018). Compassion fatigue and compassion satisfaction among psychologists: Can supervision and a reflective stance be of help? *Journal for person-oriented research*, 4(2), 95–107. DOI: <https://doi.org/10.17505/jpor.2018.09>
- Figley, C. R. (1995). Epilogue: The transmission of trauma. In C. R. Figley (Ed.), *Compassion fatigue: Coping with secondary traumatic stress disorder in those who treat the traumatized* (pp. 249–254). New York: Routledge.
- Figley, C. R. (2002). Compassion fatigue: Psychotherapists' chronic lack of self-care. *Journal of Clinical Psychology*, 58(11), 1433–1441. DOI: <https://doi.org/10.1002/jclp.10090>
- Goetz, J. L., Keltner, D., & Simon-Thomas, E. (2010). Compassion: An evolutionary analysis and empirical review. *Psychological Bulletin*, 136(3), 351–374. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0018807>
- Harling, M. N., Högman, E., & Schad, E. (2020). Breaking the taboo: Eight Swedish clinical psychologists' experiences of compassion fatigue. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 15(1), 1785610. DOI: <https://doi.org/10.1080/17482631.2020.1785610>
- Jakimowicz, S., Perry, L., & Lewis, J. (2018). Compassion satisfaction and fatigue: A cross-sectional survey of Australian intensive care nurses. *Australian Critical Care*, 31(6), 396–405. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aucc.2017.10.003>
- Jamieson, L., Teasdale, E., Richardson, A., & Ramirez, A. (2010). *The estresse of professional caregiving*. Oxford Textbook of Palliative Medicine, 1445–1452.
- Joinson, C. (1992). Coping with compassion fatigue. *Nursing*, 22(4), 116–122.
- Lago, K., & Codo, W. (2013). Fadiga por compaixão: evidências de validade fatorial e consistência interna do ProQol-BR. *Estud. psicol.*, 18(2), 213–221.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308. DOI: <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Kestler, S. A., Barnett, D., Kelly, M., Delgado, L., DePaul, D., Pontius, A., & Vidales, C. (2020). An education intervention to reduce compassion fatigue in a community medical center. *Nursing Management*, 51(6), 30–37. DOI: <https://doi.org/10.1097/O1.numa.0000662660.75547.a3>

- Lee, H. J., Lee, M., & Jang, S. J. (2021). Compassion Satisfaction, Secondary Traumatic *Estresse*, and Burnout among Nurses Working in Trauma Centers: A Cross-Sectional Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(14), 7228. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph18147228>
- McCool, N., Reidy, J., Steadman, S., & Nagpal, V. (2022). The Buddy System: An intervention to reduce diestresse and compassion fatigue and promote resilience on a palliative care team during the COVID-19 pandemic. *Journal of Social Work in End-of-Life & Palliative Care*, 18(4), 302–324. DOI: <https://doi.org/10.1080/15524256.2022.2122650>
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Journal*, 21(4), 989–1010. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9704071861>
- Najjar, N., Davis, L. W., Beck-Coon, K., & Doebbeling, C. C. (2009). Compassion fatigue: A review of the research to date and relevance to cancer-care providers. *Journal of Health Psychology*, 14(2), 267–277. DOI: <https://doi.org/10.1177/1359105308100211>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Alternative scales for measuring service quality: A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. *Journal of Retailing*, 70(3), 201–230. DOI: [https://doi.org/10.1016/0022-4359\(94\)90033-7](https://doi.org/10.1016/0022-4359(94)90033-7)
- Pérez García, E., Ortega Galán, Á. M., Ibáñez Masero, O., Ramos Pichardo, J. D., Fernández Leyva, A., & Ruiz Fernández, M. D. (2020). Qualitative study on the causes and consequences of compassion fatigue from the perspective of nurses. *International Journal of Mental Health Nursing*, 30(2), 469–478. DOI: <https://doi.org/10.1111/inm.12807>
- Pérez, V., Menéndez-Crispín, E. J., Sarabia-Cobo, C., De Lorena, P., Fernández-Rodríguez, A., & González-Vaca, J. (2022). Mindfulness-Based Intervention for the Reduction of Compassion Fatigue and Burnout in Nurse Caregivers of Institutionalized Older Persons with Dementia: A Randomized Controlled Trial. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(18), 11441. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph191811441>
- Pfifferling, J., & Gilley, K. (2000). Overcoming compassion fatigue. *Fam Pract Manag*, 7(4), 39–44.
- Ray, S. L., Wong, C., White, D., & Heaslip, K. (2013). Compassion satisfaction, compassion fatigue, work life conditions, and burnout among frontline mental health care professionals. *Traumatology*, 19, 255. DOI: <https://doi.org/10.1177/1534765612471144>
- Renkiewicz, G. K., & Hubble, M. W. (2021). Secondary Traumatic *Estresse* in Emergency Services Systems (ESTRESSE) Project: Quantifying and Predicting Compassion Fatigue in Emergency Medical Services Personnel. *Prehospital Emergency Care*, 26(5), 652–663. DOI: <https://doi.org/10.1080/10903127.2021.1943578>
- Roberts, R., Zammit, L., & Sinclair, K. (2021). Prevalence, causes, and consequences of compassion satisfaction and compassion fatigue in emergency care: A mixed-methods study of UK NHS Consultants. *Emergency Medicine Journal*. DOI: <https://doi.org/10.1136/emmermed-2014-203671>
- Rothschild, B. (2006). Help for the helper: The psychophysiology of compassion fatigue and vicarious trauma. Nova York: W.W. Norton & Company.
- Sabo, B. M. (2006). Compassion fatigue and nursing work: Can we accurately capture the consequences of caring work? *International Journal of Nursing Practice*, 12(3), 136–142. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1440-172X.2006.00562.x>
- Stamm, B. (2010). The concise ProQOL manual. Pocatello: ProQOL.org.
- Suh, C., & Punnett, L. (2022). High emotional demands at work and poor mental health in client-facing workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(12), 7530. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph19127530>
- Yang, Y.-H., & Kim, J.-K. (2012). A literature review of compassion fatigue in nursing. *Korean Journal of Adult Nursing*. Korean Society of Adult Nursing. DOI: <https://doi.org/10.7475/kjan.2012.24.1.38>



## RESILIÊNCIA EM SITUAÇÕES EMERGÊNCIAS E DESASTRES

DOI: <https://doi.org/10.5935/sbpot/2024.2.01>

Marly Terezinha Perrelli

Possui graduação em Psicologia pela Universidade Tuiuti do Paraná; mestrado, doutorado e pós-doutorado – este ainda em curso – em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Atua como psicóloga clínica. Desenvolveu o projeto intitulado Grupo de Apoio Psicológico aos Militares em Missão de Paz no Haiti (GAPE). Prestou atendimento, como psicóloga, em emergências e desastres, como no Haiti (Porto Príncipe); no acidente com o time Chapecoense; no acidente na barragem de Brumadinho; na África (Moçambique), durante a pandemia, como voluntária no telepsicologia; nos deslizamentos de terras em Petrópolis; nas inundações provocadas pelas chuvas no Paraná e Rio Grande do Sul. É membro e fundadora da Rede de Apoio Psicossocial (RAP), grupo de psicólogas(os) que tem o objetivo de qualificar outros profissionais e atuar em situações de riscos e desastres.

## INTRODUÇÃO

As situações de emergências e desastres são eventos extremos que causam um rompimento abrupto no cotidiano das pessoas e afetam a comunidade no funcionamento da vida das pessoas, já que são acontecimentos inesperados e provocam prejuízos econômicos, físicos, ambientais, sociais e psicológicos. Além disso, esses eventos ameaçam a sobrevivência e os meios de vida da população, comprometendo os elementos básicos de sua dignidade e bem-estar (como acesso aos alimentos, água de qualidade, habitação, bem como aos serviços, por exemplo, educação e saúde) e trazendo riscos de inúmeros agravos e doenças. Assim, eles atingem o desempenho estrutural da comunidade afetada, muitas vezes, criando novos cenários perigosos e prejudicando o desenvolvimento das capacidades de redução de danos e a construção da resiliência da população (Noal *et al.*, 2016).

Nesses contextos, o chamamento por voluntários e profissionais da área frequentemente ocorre e implica a mobilização de serviços públicos e iniciativas privadas e/ou complementares. Para Bruck (2007), “todo trabalho com urgências e emergências exige uma grande quantidade de teorias e habilidades. É um saber com infinitas implicações [...] localizado nos limites entre a vida e a morte” (p. 4). As formas de ajudar as pessoas afetadas são diversas, e deve-se analisar cada situação para escolher o melhor meio de agir (Franco, 2015). As intervenções, no contexto de emergências e desastres, são focalizadas e rápidas, pois aplicam-se no curto período de tempo da ocorrência do evento, com o objetivo de desenvolver, junto às pessoas atingidas, novas estratégias adaptativas para enfrentar a crise gerada pelo desastre. O apoio psicossocial se mostra um importante procedimento de atuação no momento da crise, o qual propõe evitar maiores danos, aliviar o sofrimento imediato e dar apoio efetivo para o enfrentamento de circunstâncias adversas. Isso exige ações que sejam preventivas, sensíveis e progressivas no momento do desastre (Franco, 2012).

As vivências de situações caóticas requerem empreender novas adaptações e recursos internos para lidar com as emoções advindas da ruptura das condições de vida que a pessoa tinha anteriormente. A resposta para os eventos estressores são as oportunidades preditoras a partir das quais o processo da resiliência pode desenvolver-se (Souza, 2011).

## FUNDAMENTAÇÃO

**Como suportar todas as adversidades provocadas por uma crise, emergências e desastres?** Este é um questionamento geralmente mencionado por todos aqueles que vivenciam e atuam na linha de frente em eventos extremos, e uma das respostas é a capacidade humana de ser resiliente nesses ambientes inóspitos. Dessa forma, faz-se necessário compreender os significados da resiliência. Inúmeros são os conceitos de resiliência, e alguns mais destacados na comunidade científica serão apresentados a seguir.

A *American Psychological Association* (2014) define resiliência como um processo de se adaptar bem diante de adversidades, traumas, tragédias, ameaças ou mesmo fontes significativas de estresse. Os determinantes da resiliência incluem uma série de fatores biológicos, psicológicos, sociais e culturais que interagem entre si para determinar como alguém responde a experiências estressantes. A resiliência pode mudar ao longo do tempo em função do desenvolvimento e da interação com o ambiente (Pietrzak & Southwick, 2011).

Rutter (1999) refere-se à resiliência como uma relativa “resistência” manifestada por algumas pessoas diante de situações consideradas potencialmente de risco psicossocial para seu funcionamento e desenvolvimento. Seria resultante da interação entre fatores genéticos e ambientais, os quais, também, oscilam em sua função, podendo atuar como proteção em certos momentos e, em outros, como fator de risco.

De acordo com Masten (2014; 2015), resiliência se refere à capacidade de um sistema dinâmico se adaptar com sucesso a perturbações que ameaçam a viabilidade, a função



ou o desenvolvimento desse sistema. Em complemento, Panter-Brick e Leckman (2013) mencionam a resiliência como um processo para aproveitar recursos para sustentar o bem-estar

Segundo Southwick e Charney (2018), resiliência é definida como uma trajetória estável de funcionamento saudável após um evento bastante adverso; um esforço consciente para avançar de uma forma positiva, perspicaz e integrada, como resultado das lições aprendidas com uma experiência danosa; a capacidade de um sistema dinâmico de se adaptar com sucesso a perturbações que ameaçam a viabilidade, o funcionamento e o desenvolvimento desse sistema; e um processo para utilizar recursos com o intuito de manter o bem-estar.

Barbosa (2006) considera resiliência como uma combinação de fatores que propiciam ao ser humano condições para enfrentar e superar problemas e adversidades. Portanto, a resiliência é uma construção complexa que pode ter um significado específico para um determinado indivíduo, família, organização, sociedade e cultura, e cada pessoa reage de maneiras diversas em ambientes estressores ou emergentes, dependendo do contexto e de fatores ativadores ou fatores protetores que entram em ação. É importante reconhecer que os determinantes do sucesso no enfrentamento de adversidades podem variar de uma pessoa para outra com base em múltiplos aspectos, tais como personalidade, desafios específicos, recursos disponíveis e contexto ambiental.

Além disso, há evidências que sugerem que a resiliência está associada à capacidade de empregar uma variedade de estratégias de sobrevivência de uma forma flexível, dependendo do desafio específico, e depois utilizar *feedback* corretivo para ajustá-las. Além disso, os determinantes da resiliência podem variar conforme a idade e a maturidade da pessoa (Bonanno & Diminich, 2013).

Os diferentes fenômenos envolvidos na resiliência permitem não restringir os resultados satisfatórios ao enfrentar situações estressoras a ações individuais, mas também abranger as coletivas, pois as comunidades

resilientes ajudam a criar estratégias de enfrentamento em situações de emergências e desastres (Yehuda, 2007). Outra importante contribuição desse autor é sobre o trauma, mencionando que este não produz somente psicopatologia, mas ativa fatores protetores que protegem as pessoas que vivem eventos de estresse agudo. É um desenvolvimento humano extraordinário que representa o desejo de não ser sequestrado pelos sintomas de sofrimentos psicológicos. Portanto, tanto os fatores de risco quanto os fatores protetores conduzem a determinada ação quando a pessoa está exposta a eventos potencialmente estressores.

Segundo Pesce *et al.* (2005), risco é entendido como os obstáculos individuais ou ambientais que aumentam a vulnerabilidade do indivíduo a efeitos negativos no seu desenvolvimento. A análise do risco é considerada um processo, pois a quantidade de fatores de perigo, a duração e o momento da exposição e o contexto foram considerados mais importantes do que uma única exposição grave a um risco.

Em relação aos fatores protetores, estes proporcionam um aumento da resiliência e constroem possibilidades de elaborar planos e soluções centrados em respostas integradas a um tipo específico de problema. São potenciais facilitadores do enfrentamento desses desafios, que se traduzem em características pessoais, relações de vínculo e situações do próprio contexto que nutrem o processo de resiliência. Os mecanismos mediadores são variáveis e exercem sua força sobre a intensidade, duração e avaliação dos fatores de risco e protetores. Dentre eles, podemos citar a faixa etária, as questões de gênero, a fase de desenvolvimento humano, a fase do ciclo vital familiar, o contexto, as crenças e valores culturais e espirituais, o momento sócio-histórico e a disponibilidade de recursos.

Segundo Rutter (1993), os processos ou fatores de proteção têm quatro funções principais: (1) reduzir o impacto dos riscos, fato que altera a exposição da pessoa à situação adversa; (2) reduzir as reações negativas em cadeia que seguem a exposição do indivíduo

à situação de risco; (3) estabelecer e manter a autoestima e autoeficácia, a partir do estabelecimento de relações de apego seguras e do cumprimento de tarefas com sucesso; (4) criar oportunidades para reverter os efeitos do estresse (p. 137). Nossas habilidades de autorregulação são de vital importância, e o senso de esperança que estabelece a “criação de significado” é a essência de uma perspectiva cultural sobre resiliência (Panter-Brick & Eggerman, 2012). Quando tratamos sobre resiliência, falamos a respeito da nossa capacidade de recuperação depois de termos experienciado um evento. Nessa perspectiva de “recuperação rápida”, a pessoa é capaz de processar e de dar sentido ao que aconteceu, bem como de mobilizar os seus recursos internos para lidar com sucesso com essa crise.

## IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA

As inundações que ocorreram no Rio Grande do Sul acometeram 95% das cidades do estado, sendo mais de 2 milhões de pessoas afetadas, 175 mortos e 38 desaparecidos. A atuação nesse cenário requer qualificação básica para que o voluntário não seja surpreendido e também não seja mais um afetado

Tabela 1 – Fatores protetores da resiliência, conforme Emery e Forehand (1996)

Fatores protetores	
Autoestima positiva	Autocontrole
Autonomia	Temperamento afetuoso
Flexibilidade	Respeito mútuo
Bom relacionamento interpessoal	Capacidade de prestar apoio/suporte
Ter esperança	Facilidade em interação social
Gratidão	Gentiliza

Em todas as fases de emergências e desastres, a resiliência é um aspecto importante, pois as pessoas estão expostas a ameaças e buscam se auto-organizar para estabelecer estratégias eficazes para a sua recuperação. **Então o que fazer para ser resiliente e autorregular as emoções frente a uma ameaça?** Barbosa (2006) propôs que pode se considerar a resiliência como uma combinação de fatores que propiciam ao ser humano ter condições para enfrentar e superar problemas e adversidades. São eles:

pelo desastres. Ademais, é importante que conhecimentos primários sejam aprendidos antes de ser voluntário.

Assim que se sentir pronto para desenvolver seu trabalho como voluntário ou profissional da área em situações de crise emergências e desastres se atente aos fatores de riscos e fatores protetores da resiliência. Compreendemos a resiliência como um processo, pressupondo-se que existam fatores e mecanismos que contribuam – facilitando ou dificultando – seu desenvolvimento. Esses fatores são os de risco e proteção (Souza, 2011).

Os fatores de risco são situações ou eventos estressores que predisõem as pessoas ou comunidades às desestruturações e crises. Entretanto, ao mesmo tempo, coloca-as em condições de enfrentamento e resposta às atribuições. São ocasiões em que a resiliência se torna necessária e, assim, pode se desenvolver (Souza, 2011). No que diz respeito aos fatores de proteção, Souza (2011) menciona que existem potenciais auxiliadores do enfrentamento desses desafios, que se constituem em características individuais, relações de vínculo e circunstâncias do próprio contexto (ver Tabela 1).

- Administrar as emoções: manter-se sereno diante de uma situação de estresse, habilidade em ler as emoções; reorientar o comportamento; promover a autorregulação. Refere-se à habilidade em buscar equilíbrio diante de uma situação de estresse. Quanto mais a pessoa tiver capacidade de observar as pistas para reorientar seu comportamento, maior será a possibilidade de autorregulação das emoções.
- Controle dos impulsos: capacidade de regular a intensidade de seus impulsos no sistema neuromuscular, garantindo a

autorregulação das emoções, uma vez que validar a devida força à vivência das emoções significa ter a compreensão mais sensível e apurada da situação.

- c. Otimismo: crença de que as coisas podem mudar para melhor, exercitando assim a esperança e tendo a convicção da capacidade de controlar o rumo das situações, mesmo quando o poder de decisão nem sempre esteja ao seu alcance.
- d. Análise do ambiente: capacidade de identificar as causas dos problemas e das adversidades do ambiente. Essa possibilidade habilita a pessoa a se colocar em um lugar mais seguro ao invés de se posicionar em situação de risco.
- e. Empatia: constituinte da resiliência, significa a capacidade de compreender as emoções e os sentimentos do outro.
- f. Autoeficácia: refere-se à capacidade de ser eficaz, organizar, executar e ser resolutivo em suas ações.
- g. Alcance de pessoas: capacidade de se vincular a outras pessoas para viabilizar soluções em conjunto, sem receio e medo do fracasso.

Para desenvolver intervenções eficazes e capazes de aumentar a resiliência antes, durante e depois de situações estressantes, é fundamental primeiramente entender que um momento assim é único, e as emoções se apresentam flutuantes no percurso do evento extremo. Os primeiros socorros psicológicos são estratégias recomendadas para fortalecer a resiliência na resposta ao desastre, não são atuações exclusivas de psicólogas ou de outros de profissionais, são destinadas a voluntários humanitários (Everly & Flynn, 2005).

Os primeiros socorros psicológicos são parte de uma resposta mais ampla para crises humanitárias de grandes proporções (Comitê Permanente Interagências, 2007). Quando centenas ou milhares de pessoas são afetadas, podem existir diferentes tipos de respostas à emergência, tais como operações de busca e resgate, cuidados médicos, abrigamento, dis-

tribuição de alimentos, localização de famílias e atividades de proteção a crianças.

Segundo a Organização Pan-Americana da Saúde (2015), primeiros socorros psicológicos são a ajuda inicial prestada às pessoas afetadas por uma emergência, crise ou desastre. Essas intervenções têm o objetivo de: proporcionar alívio imediato do sofrimento emocional; oferecer apoio e cuidado práticos não invasivos; avaliar as necessidades e preocupações imediatas; ajudar as pessoas a suprir suas necessidades básicas (por exemplo, como obter alimentação, água e informação); escutar as pessoas, sem pressioná-las a falar, confortá-las e ajudá-las a se sentirem calmas; auxiliar na busca de informações, serviços e suportes sociais; e proteger as pessoas de danos adicionais, mitigando o risco de que as primeiras reações se transformem em transtornos do estresse pós-traumático.

Também, a Organização Pan-Americana da Saúde (2015) destaca os principais componentes dos primeiros socorros psicológicos:

- a. Verificar: avalie o nível de sofrimento e de funcionamento, riscos imediatos, necessidade de referência para cuidados de saúde, reavalie o progresso.
- b. Coordenar: decida quem deverá ser também informado da situação; referencie para cuidados de saúde; se necessário, facilite o acesso a outros cuidados.
- c. Proteger: assegure imediatamente a segurança física da pessoa ou de outros, promova um sentimento de amparo psicológico e de conforto, proteja de estresse adicional (assegure o descanso).
- d. Vincular: estabeleça um *rapport* para promover confiança.
- e. Acalmar: reduza a ativação fisiológica (diminuição da taquicardia e da frequência respiratória e promoção do relaxamento), diminua a intensidade de emoções como o medo ou a raiva, realize a escuta ativa e empática para a pessoa falar sobre as suas experiências, preste informações seguras e de fontes confiáveis.

- f. Conectar: encoraje a conexão às pessoas mais próximas, ajude nisso com sua rede socioafetiva.
- g. Competência: ajude a pessoa a voltar ao seu funcionamento habitual, facilite trabalhos que sejam reforçadores positivos, com formação/treino, se necessário.
- h. Confiança: conduza a pessoa de volta à sua autoconfiança, liderança, missão e valores centrais.
- i. Assistência prática: caso seja preciso, direcione a pessoa aos serviços de saúde e assistência social.

Os primeiros socorros psicológicos ajudam na capacidade de resiliência dos seres humanos, que está distribuída por muitos sistemas interativos. Somos uma espécie social e com muitos sistemas adaptativos a situações estressantes (Masten, 2014; Everly & Flynn, 2005). O apoio psicossocial, por meio dos primeiros socorros psicológicos, é restaurativo diante do sofrimento extremo, pois a ligação afetiva ajuda fortalecer o processo da resiliência e dinamizar a capacidade de adaptação na resposta a situações de crise, emergências e desastres.

A resiliência em situações de emergências e desastres é fundamental para minimizar os impactos dos eventos adversos e garantir a capacidade de lidar com as adversidades desses eventos. Para exemplificar sobre o significado de resiliência, trazemos a história que mobilizou e viralizou nas mídias sociais no Rio Grande do Sul.

Na catástrofe climática, o mundo se comoveu com a história do cavalo Caramelo, que permaneceu 4 dias em cima de um telhado, rodeado de água, esperando ser resgatado. Sua imagem, solitária e vulnerável, mostrou o símbolo da resiliência. Demonstrou a vontade de viver, como de muitas pessoas, que lutaram para sobreviver à voracidade das águas dos rios.

## REFERÊNCIAS

American Psychological Association. (2014, maio). Resilience. *American Psychological Association*. Recuperado de <https://www.apa.org/topics/resilience>

Barbosa, G. S. (2006). *Resiliência em professores do ensino fundamental de 5ª a 8ª série: validação e aplicação do "Questionário do Índice de Resiliência: Adultos – Reivich – Shatté/Barbosa"*. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia Clínica, Núcleo de Psicossomática e Psicologia Hospitalar, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP). São Paulo, Brasil. Recuperado de <https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/15512/1/George%20Souza%20Barboza.pdf>

Bonanno, G. A., & Diminich, E. D. (2013). Annual research review: positive adjustment to adversity – trajectories of minimal-impact resilience and emergent resilience. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 54(4), 378–401. DOI: <https://doi.org/10.1111/jcpp.12021>

Bruck, N. R. V. (2007). *A psicologia das emergências um estudo sobre angústia pública e o dramático cotidiano do trauma*. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Porto Alegre, Brasil. Recuperado de <https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/5036/1/000389783-Texto%2BCompleto-0.pdf>

Comitê Permanente Interagências. (2007). *Mental health in emergencies*. Genebra: IASC. Recuperado de [https://interagencystandingcommittee.org/sites/default/files/migrated/2019-03/iasc\\_mhpss\\_guidelines\\_portuguese.pdf](https://interagencystandingcommittee.org/sites/default/files/migrated/2019-03/iasc_mhpss_guidelines_portuguese.pdf)

Emery, R. E. & Forehand, R. (1996). Parental divorce and children's well-being: A focus on resilience. In R. J. Haggerty, L. R. Sherrod, N. Garmezy & M. Rutter (Eds.), *Stress, risk and resilience in children and adolescents. Processes, mechanisms and interventions* (pp. 64–100). Cambridge: Cambridge University Press.

Everly Jr., G. S. & Flynn, B. W. (2005). Principles and practice of acute psychological first aid after disasters. In G. S. Everly Jr. & C. L. Parker (Eds.), *Mental health aspects of disasters: Public health preparedness and response*, (pp. 79–89). Baltimore, MD: Johns Hopkins Center for Public Health Preparedness.

Franco, M. H. P. (2012). Crises e desastres: a resposta psicológica diante do luto. *O mundo da saúde*, 36(1), 54–58.

Franco, M. H. P. (2015). *Intervenção psicológica em emergências: fundamentos para a prática* (1a ed.). São Paulo: Summus Editorial.

Masten, A. S. (2014). Global perspectives on resilience in children and youth. *Child Development*, 85(1), 6–20. DOI: <https://doi.org/10.1111/cdev.12205>

Masten, A. S. (2015). *Ordinary magic: resilience in development*. New York: The Guilford Press.

Méndez, E. (2016). Primeros auxilios psicológicos y resiliencia frente a experiencias extremas. Trabalho de Conclusão de Curso, Faculdade de Psicologia, Universidade da República. Montevideu, Uruguai. Recuperado de [https://sifp.psico.edu.uy/sites/default/files/Trabajos%2Ofinales/%20Archivos/tfg-\\_eugenia\\_mendez.pdf](https://sifp.psico.edu.uy/sites/default/files/Trabajos%2Ofinales/%20Archivos/tfg-_eugenia_mendez.pdf)



Noal, D. da S., Oliveira, S. S., Alpino, T. de M. A. & Rocha, V. (2016). *Gestão local de desastres naturais para a atenção básica da UnB*. São Paulo: Universidade Federal de São Paulo.

Organização Pan-Americana da Saúde. (2015). *Primeiros cuidados psicológicos: guia para trabalhadores de campo*. Brasil: OPAS.

Panther-Brick, C., Grimon, M. P., Kalin, M. & Eggerman, M. (2011). Trauma memories, mental health, and resilience: a prospective study of Afghan youth. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 56(7), 814–825. DOI: 10.1111/jcpp.12350

Panther-Brick, C. & Leckman, J.F. (2013). Resilience in Child Development: Interconnected Pathways to Wellbeing. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 54(4), 333–336. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/jcpp.12057>

Pesce, R. P., Assis, S. G., Avanci, J. Q., Santos, N. C., Malaquias, J. V., & Carvalhaes, R. (2005). Adaptação transcultural, confiabilidade e validade da escala de resiliência. *Saúde Pública*, 21(2), 436–448. Recuperado de [https://www.scielo.org/article/ssm/content/raw/?resource\\_ssm\\_path=/media/assets/csp/v21n2/10.pdf](https://www.scielo.org/article/ssm/content/raw/?resource_ssm_path=/media/assets/csp/v21n2/10.pdf)

Pietrzak, R. H., & Southwick, S. M. (2011). Psychological resilience in OEF–OIF Veterans: Application of a novel classification approach and examination of demographic and psychosocial correlates. *Journal of Affective Disorders*, 133(3), 560–568. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jad.2011.04.028>

Rutter, M. (1999). Resilience concepts and findings: implications for family therapy. *Journal of Family Therapy*, 21, 119–144. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-6427.00108>

Southwick, S. M., & Charney, D. S. (2018). *Resilience: the science of mastering life's greatest challenges* (2a ed.). Cambridge: Cambridge University Press. Recuperado de <https://www.cambridge.org/core/books/resilience/664D859BB535C8E748DC82B8A500F08E>

Souza, M. T. S. de. (2011). Resiliência e desastres naturais. *Ciência e cultura*, 63(3), 4–5. DOI: <https://doi.org/10.21800/s0009-67252011000300002>

Yehuda, R., & Flory, J. D. (2007). Differentiating biological correlates of risk, PTSD, and resilience following trauma exposure. *Journal of Traumatic Stress*, 20(4), 435–447. DOI: <https://doi.org/10.1002/jts.20260>

# ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO PARA EMERGENCISTAS E VOLUNTÁRIOS: UMA ABORDAGEM PSICOLÓGICA EM CONTEXTOS DE CALAMIDADES

DOI: <https://doi.org/10.5935/sbpot/2024.2.16>

Lilia Aparecida Kanan

Psicóloga, educadora, pesquisadora, escritora, consultora e conferencista. Mestra em Administração. Doutora em Psicologia, com Pós-Doutorado em Administração. Docente dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Ambiente e Saúde e em Educação. Professora convidada em Psicologia de la Salud de la Universidad Cooperativa de Colombia. É Pró-Reitora de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação da Universidade do Planalto Catarinense (UNIPAC).

Maria Carolina da Silveira Moesch

Psicóloga clínica e educadora. Mestre em Políticas Sociais e Dinâmicas Regionais. Especialista em Psicologia Clínica Gestáltica e Avaliação Psicológica. Tem experiência profissional em psicologia em riscos e desastres. Colaboradora do Conselho Regional de Psicologia de Santa Catarina, na Comissão de Psicologia na Gestão Integral de Riscos e Desastres.

Magda Macedo Madalozzo

Psicóloga e pesquisadora. Doutora em Psicologia das Organizações e do Trabalho. Mestre em Administração. Pós-Graduada em Psicologia Organizacional. Graduada em Psicologia e em Administração de Empresas. Docente do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade de Caxias do Sul (RS) – Mestrado Profissional. Docente em cursos de Graduação e Pós-Graduação *Lato Sensu*. Consultora organizacional.



## INTRODUÇÃO

A Psicologia, aplicada à gestão de crises, oferece uma abordagem holística que considera, além da preparação e resposta imediata às calamidades, também a mitigação dos efeitos, a longo prazo, sobre a saúde mental das vítimas, dos emergencistas e dos voluntários que atuam nesses contextos, na perspectiva de promoção do bem-estar psicológico (Anderson, 2017). Isso envolve o desenvolvimento de programas de apoio psicológico pré e pós-desastre, treinamento em técnicas de manejo do estresse e estratégias de *coping*, além da implementação de sistemas de suporte psicossocial nos locais atingidos e nos abrigos que acolhem as vítimas (World Health Organization; War Trauma Foundation; World Vision International, 2011). Tais medidas visam fortalecer a resiliência psicológica dessas pessoas, algo essencial à sua capacidade de enfrentamento de situações de crise, com eficácia e recuperação de experiências traumáticas.

As recentes inundações ocorridas no Rio Grande do Sul colocaram populações em vulnerabilidade generalizada, tanto física e econômica quanto emocional e psicologicamente. Equipes de atendimento emergencial e voluntários não têm medido esforços para cooperar e, conforme seus conhecimentos e potencialidades, reduzir o sofrimento ocasionado pelas perdas de vidas, além de bens materiais e imateriais. O cenário de desolação, ao mesmo tempo em que instala o luto coletivo, faz emergir comportamentos solidários por parte das equipes de resgate e voluntariado. As experiências de empatia e compaixão têm superado os exemplos nefastos de desonestidade, crueldade e perversão que também emergem nesses contextos. Nesse intercâmbio de emoções, a saúde mental desses cuidadores é constantemente testada e, muitas vezes, colocada em risco. Destarte, o objetivo deste relato é discorrer, à luz da Psicologia, sobre práticas e estratégias de cuidado em saúde mental para emergencistas e voluntários, trabalhadores de campo no contexto de calamidades, por meio de alinhamento conceitual e relato de experiência.

## FUNDAMENTAÇÃO

O vínculo excessivo de emergencistas e voluntários de campo com as pessoas afetadas nas situações de calamidades pode induzir a um superenvolvimento emocional com quem sofre, fragilizando a saúde mental desses trabalhadores atuantes em crises (Cañas-Lerma *et al.*, 2021). A regulação dessa distância emocional foi apontada pelos autores como um importante mecanismo preventivo para a manutenção da saúde mental, bem como as estratégias de enfrentamento de situações estressoras (*coping*).

“*Coping*” denomina as estratégias de enfrentamento pessoal que as pessoas utilizam a partir de um conjunto de manobras cognitivas e comportamentais – aquelas que envolvem pensar e agir, para controlar, minimizar, tolerar e lidar com as demandas externas e internas que surgem da interação com o contexto (Muller, Silva & Pesca, 2021).

Para o enfrentamento de um problema, uma abordagem eficaz é focar em como resolvê-lo em vez de se concentrar apenas nas emoções negativas que ele causa. Isso é chamado de estratégia de enfrentamento e controle na perspectiva psicológica (Folkman & Lazarus, 1980; Muller *et al.*, 2021). Se possível, mudar a situação que está causando o estresse pode ser útil para lidar melhor com os desafios. Essa abordagem prática tende a ser mais benéfica para manter a saúde mental das pessoas envolvidas (Muller *et al.*, 2021).

Criar espaços para falar sobre medos e frustrações, buscar ambientes socialmente acolhedores e suporte social de amigos, familiares, colegas de trabalho, gestores, etc. se traduz como um importante fator psicossocial de proteção à saúde mental (Campos, Chambl & Lopes, 2023; Muller *et al.*, 2021; Zanelli & Kanan, 2019). Outras ações, como cultivo da espiritualidade, atividades de relaxamento, redes sociais virtuais de enfrentamento, busca de significado e propósito no trabalho, autoconsciência de limitações, manutenção de expectativas realistas e assertividade para estabelecer limites de tarefas e nas relações, também podem ser mecanismos adaptativos

de enfrentamento em situações estressoras (Muller *et al.*, 2021).

Estratégias de *coping* ineficazes, como minimizar a gravidade do estresse, tentar ignorar ou negar as consequências, não descansar nos intervalos ou evitar responsabilidades, embora possam reduzir o estresse a curto prazo, têm a tendência de trazer consequências sérias à saúde mental a longo prazo e devem ser evitadas (Muller *et al.*, 2021; Campos, Chambel & Lopes, 2023).

Outro conceito a ser explorado quando se perspectiva a saúde mental de emergencistas e voluntários de situações de catástrofe é o de fadiga de compaixão, termo cunhado por Charles Figley como um estado de tensão e preocupação com pacientes traumatizados, que se manifesta a partir da revivência de eventos traumáticos, evitação e uma excitação persistente associada ao outro (Figley, 1978; 2002). Os sintomas da fadiga de compaixão podem se manifestar de várias maneiras, incluindo exaustão física, social, emocional, espiritual, distanciamento ou insensibilidade emocional e uma sensação crescente de desesperança ou ineficácia (Henson, 2017; Pehlivan & Güner, 2018).

A fadiga de compaixão, também conhecida como estresse traumático secundário, pode afetar emergencistas, voluntários, cuidadores e outras pessoas que trabalham diretamente com vítimas de calamidades, de traumas ou situações de intenso sofrimento e de perdas e lutos. Portanto, todas as pessoas são suscetíveis à fadiga de compaixão quando confrontadas com calamidades ou mortes em massa, por exemplo, em razão da natureza empática do trabalho que realizam em tais situações (Burnett & Wahl, 2015; Williams, 2022).

A fadiga por compaixão, assim como o transtorno de estresse pós-traumático (TEPT), é um desafio significativo para aqueles que atuam em contextos de calamidades, o que exige atenção e cuidados constantes. Reconhecer os sinais precoces dessas condições e implementar estratégias de autocuidado e suporte são medidas essenciais que podem contribuir para a garantia do cuidado compas-

sivo e eficaz, da saúde mental e da eficácia profissional.

Nestas reflexões sobre cuidados com emergencistas e voluntários em calamidades, outro aspecto que é pertinente trazer à discussão é o Transtorno de Estresse Pós-Traumático (TEPT), um transtorno potencialmente crônico e incapacitante, que pode ser compreendido como “uma resposta à traumas vivenciados pela pessoa que ocorre como resultado da perda abrupta e grave de conjuntos de recursos pessoais, sociais ou materiais que são essenciais para o eu, a sobrevivência e os apegos sociais diante do trauma” (Campos *et al.*, 2023, p. 2). Surge como consequência de exposição ao trauma, definido como um evento ou série de eventos extremamente ameaçadores ou horríveis. Portanto, é compreensível que as circunstâncias extremas que envolvem a prática dos emergencistas e voluntários nas situações de calamidades podem levá-los a desenvolver TEPT e a apresentarem sintomas debilitantes. Alguns destes são: autoconceito negativo, irritabilidade; *flashbacks*, ansiedade intensa, insônia e dificuldades de concentração, reduzido interesse nas atividades diárias, sentimento de alienação e espectro de afeto restrito, entre outros. A situação resulta em consequências graves para a pessoa e afeta fortemente sua interação social, suas habilidades mentais e, sobretudo, suas capacidades de planejamento e organização e sua capacidade de funcionar normalmente, ocasionando intenso desconforto emocional (Soares, Santos & Donadon, 2021). Na tentativa de aliviar o desconforto emocional, as principais estratégias de *coping* encontradas na literatura, as quais foram utilizadas por muitas pessoas para lidar com o TEPT, foram o uso de álcool, estratégias de evitação, ruminação, dentre outras (Horn, Cavalheiro & Madalozzo, 2024). No entanto, é preciso destacar que essas estratégias são comprovadamente ineficazes, pois não promovem o alívio duradouro e necessário ao desconforto emocional.

A natureza imprevisível e intensa dessas situações pode gerar um impacto duradouro na saúde mental dos emergencistas e volun-

tários, mesmo após o término das operações de emergência. Terapias psicológicas são o tratamento de primeira linha recomendado para TEPT (Lewis *et al.*, 2020). A busca por momentos de descanso e relaxamento, a prática de exercícios físicos, técnicas de respiração e meditação podem ajudar a reduzir o estresse acumulado e a fortalecer a resiliência emocional. É essencial que sejam estabelecidos limites saudáveis no trabalho de apoio e cuidado às vítimas de calamidades, bem como, na medida do possível, dedicar tempo para atividades prazerosas e sociais fora do ambiente de emergência (D'Ettorre, Pellicani & Ceccarelli, 2020; Goldsmith *et al.*, 2020; Lee *et al.*, 2020; Wisco *et al.*, 2022).

## IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA E RELATO DE EXPERIÊNCIA<sup>1</sup>

A Psicologia, no Brasil, há alguns anos, tem se debruçado sobre o tema das calamidades. É notório a produção científica e técnica para a atuação em situações de crises extremas, como o desastre sociopolítico ambiental que vivenciamos no estado do Rio Grande do Sul (2024). Algumas diretrizes norteadoras já são largamente difundidas e contribuem significativamente para a atuação profissional, também em relação à saúde do trabalhador, por exemplo: espaço para escuta coletiva; o tempo de cada turno de trabalho e o tempo de descanso, associado à análise das condições climáticas locais e a intensidade do estresse; a orientação para que os emergencistas e voluntários não atuem sozinhos; e a necessidade da centralidade das ações pela Defesa Civil e Políticas Públicas locais, talvez uma das orientações mais importantes (Inter-Agency Standing Committee – IASC, 2007).

Ainda assim, verifica-se que pouco se efetiva no que tange ao cuidado em saúde mental dos emergencistas e voluntários nesse contexto. Os emergencistas de calamidades tendem a trabalhar muitas horas sob pressão, e em algumas situações agravadas pelo próprio risco à sua segurança pessoal. Compreende-se

que as ações de cuidado com as pessoas que estão na linha de frente devem ou deveriam ser parte do planejamento da gestão, ou seja, que os processos de trabalho já considerem a dimensão do cuidado dos emergencistas e voluntários desde o pré-desastre até o pós-desastre. Isto é previsto pelo Comitê Permanente Interagências (IASC, 2007), estabelecido pela Assembleia Geral das Nações Unidas, que é um fórum interagências de coordenação, desenvolvimento de políticas e tomada de decisões pelos chefes-executivos das principais agências humanitárias. Conforme IASC (2007), muitos emergencistas relatam insuficiente apoio administrativo e organizacional e descrevem essa situação como sua maior fonte de estresse.

Para os afetados por calamidades, o acesso à comunicação e às informações é aspecto que prediz, em alguma medida, a saúde mental dos emergencistas e voluntários, sendo a comunicação a base da estabilização emocional na primeira fase desse tipo de evento.

É dado que aos emergencistas cabe uma adequação da quantidade de horas de trabalho de campo, tendo em vista que o nível de estresse e as respostas ao evento são intensas e desafiadoras, em escala muito maior do que um cotidiano de trabalho comum. A atuação, em um primeiro momento, dá-se por meio do levantamento das necessidades, pelo acolhimento e pela informação, o que contribui para que a pessoa atendida não fique sozinha e que o profissional também possa realizar trocas com colegas (ainda que de outra categoria profissional). Mesmo em meio à crise, a importância de compor diagnósticos mínimos sobre o cenário e a população contribui para ações e tomadas de decisões mais adequadas às necessidades locais e regionais, o que por si só é gerador de segurança ao trabalhador, sendo outra forma de redução do estresse.

Tanto no trabalho desenvolvido no município de Guaraciaba (SC), em 2009, como no acidente aéreo com o time de futebol Chapecoense, em 2016, foi utilizada como estratégia a organização das ações de cuidado mútuo em saúde mental e apoio psicossocial dos emergencistas e psicólogos voluntários, por meio

<sup>1</sup> Relatório produzido pela Psicóloga Maria Carolina da Silveira Moesch, CRP/SC: 12.05164, em razão de suas vivências e experiências nos seguintes eventos: tornado no município de Guaraciaba (SC), em 2009; enchentes no Litoral e Vale do Itajaí (SC), em 2011 e 2023; incêndio na Boate Kiss (RS), em 2013; tornado em Xanxerê (SC), em 2015; acidente com o voo do time Chapecoense (SC), em 2016; pandemia de Covid-19 (2020/2021).

de reuniões diárias com as equipes. Nesses momentos, além de compartilhar as atividades desenvolvidas no turno de trabalho, era realizado o acolhimento mútuo, como espaço para relatar dificuldades e frustrações. Todos foram ouvidos e acolhidos e desenvolveram novas perspectivas para o trabalho. Além disso, foi nesse momento coletivo que várias decisões foram melhor direcionadas, gerando um senso de direção e comando para as ações.

Outro fator protetivo que contribuiu grandemente para o apoio psicossocial e a saúde mental dos profissionais da psicologia que atuaram no acidente aéreo do time Chapecoense foi o fato de um grupo de psicólogos delimitarem suas ações para a atenção aos colegas de trabalho e não às vítimas e afetados. Esse grupo coordenava os encontros dos emergencistas e voluntários ao final de cada turno, assegurando o acesso a serviços de saúde e apoio psicossocial para a equipe.

Promover o protagonismo social das comunidades também é indicado. Nesse sentido, as equipes de primeira resposta envolvem os afetados que se dispõe e que possuem condições para o gerenciamento e a tomada de decisões

coletivas de algumas demandas, como algo gerador de autonomia e escolhas respeitadas e adequadas à realidade e cultura local.

Focar na resolução das questões práticas e necessárias, nesse contexto, ao invés de trabalhar individualmente nas questões emocionais, mostrou-se como estratégia adequada de *coping*. Pessoalmente, estar em processo psicoterapêutico, ter um suporte emocional seguro na família e a utilização de estratégias de *coping* como, por exemplo, a espiritualidade, foram fundamentais para optar pela atuação em diferentes cenários de calamidades.

Tanto para as pessoas afetadas como para os emergencistas e voluntários fica evidente que as estratégias coletivas de cuidado do outro e de si, devem compor as estratégias de enfrentamento de calamidades, tanto quanto as outras ações. Nesses termos, no quadro a seguir, **são apresentadas, de modo objetivo, sugestões decorrentes das vivências e experiências de uma das autoras deste texto, bem como** a síntese e os resultados de estudos e pesquisas realizadas no Brasil e no exterior quanto às práticas de cuidado de si.

<b>Trabalho em Equipe</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Não trabalhe sozinho, procure estar sempre em equipe.</b> Isso significa procurar o comando das atividades e se integrar a ele, pois é o espaço cujas ações também podem voltar-se ao suporte e apoio psicossocial dos emergencistas e voluntários como estratégia de enfrentamento.</li><li>• <b>Observe como estão os colegas de trabalho e deixe que eles façam o mesmo por você.</b> Encontrem juntos formas de apoio mútuo.</li></ul>
<b>Estratégias Pessoais de Enfrentamento</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Utilize as estratégias de coping que já fazem parte de sua vida</b> como a psicoterapia individual; exercício da espiritualidade; foco na resolução dos problemas. Nessas situações, o seu suporte social (família e amigos) é imprescindível.</li><li>• <b>Pratique mindfulness e relaxamento</b>, incorporando técnicas de respiração, meditação ou yoga para ajudar a reduzir o estresse.</li></ul>
<b>Gestão do Estresse</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Procure se manter bem informado.</b> Isso ajudará na tomada de decisões – algo que produz mais segurança e reduz o estresse.</li><li>• <b>Utilize estratégias de redução de estresse</b>, como cuidado com o sono e com os limites físicos. Para tanto, uma alimentação saudável, como for possível, é recomendada.</li><li>• <b>Crie momentos para descansar e refletir sobre sua atuação.</b></li></ul>
<b>Limites e Equilíbrio</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Estabeleça limites.</b> Significa ter claro que é possível dizer “não” quando a situação for de intenso desgaste e evitar assim as sobrecargas (físicas, emocionais, laborais, etc.).</li><li>• <b>Gerencie, sempre que possível, o tempo e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal.</b></li><li>• <b>Tenha claro que você não é responsável por resolver todos os problemas das pessoas.</b> Faça o que for possível para ajudá-las e para que ajudem a si mesmas, contribuindo para o fortalecimento do protagonismo social das comunidades e grupos.</li></ul>



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Situações de calamidades mobilizam sentimento de solidariedade e compaixão que conduzem inúmeras pessoas ao trabalho voluntário. Todavia, mesmo as equipes devidamente capacitadas para atuar em situações coletivas traumáticas correm o risco de adoecimento físico e mental, caso não sejam fortalecidas ações de autocuidado e suporte psicossocial. Além das sugestões já elencadas no texto, destaca-se a importância de manter balanceadas as capacidades de conexão e desconexão do trabalho, bem como intercalar ações em campo com intervalos para a decompressão emocional cognitiva. Emergencistas e voluntários devem atentar para a preservação de sua saúde mental.

## REFERÊNCIAS

- Anderson, D. (2017). Crisis intervention handbook: assessment, treatment, and research. *European Journal of Social Work*, 20(5), 786-788. DOI: <https://doi.org/10.1080/13691457.2017.1345171>
- Burnett Jr, H. J., & Wahl, K. (2015). The compassion fatigue and resilience connection: A survey of resilience, compassion fatigue, burnout, and compassion satisfaction among trauma responders. *International Journal of Emergency Mental Health and Human Resilience*, 17(1), 318-326. DOI: <https://digitalcommons.andrews.edu/pubs/5>
- Campos, F. D.; Chambel, M. J., & Lopes, S. (2023). Work Social Support and PTSD in Police Officers: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Sustainability*, 15(24), 16728. DOI: <https://doi.org/10.3390/su152416728>
- Cañas-Lerma, A. J.; Cuartero-Castañer, M. E.; Mascialino, G.; & Hidalgo-Andrade, P. (2021). Empathy and COVID-19: study in professionals and students of the social health field in Ecuador. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(1), 338. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph18010338>
- D'Ettorre, G., Pellicani, V., & Ceccarelli, G. (2020). Post-traumatic stress disorder symptoms in healthcare workers: A ten-year systematic review. *Acta Biomedica*, 91(12-S), e2020009. DOI: <https://doi.org/10.23750/abm.v91i12-S.9459>
- Figley, CR. (2002). *Treating compassion fatigue*. Londres: Routledge.
- Figley, CR. (Ed.). (1978). *Stress disorders among Vietnam veterans: Theory, research and treatment*. Londres: Routledge.
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1980). An analysis of coping in a middle-aged community sample. *Journal of Health and Social Behavior*, 21, 219-239. DOI: <https://doi.org/10.2307/2136617>
- Goldsmith, R. E., Chesney, S. A., Heath, N. M., & Barlow, M. R. (2013). Emotion regulation difficulties mediate associations between betrayal trauma and symptoms of posttraumatic stress, depression, and anxiety. *Journal of Traumatic Stress*, 26(3), 376-384. DOI: <https://doi.org/10.1002/jts.21819>
- Henson, J. S. (2017). When compassion is lost. *Medsurg Nursing*, 26(2), 139.
- Horn, E. L. V., Cavalheiro, M. M. & Madalozzo, M. M. (2024). Estratégias de coping como fatores de risco ou de proteção psicossocial para bombeiros. In S. R. A. Marcon et al. (Orgs.), *Fatores psicossociais em contextos de trabalho dos profissionais de segurança pública*. Caxias do Sul, RS: Educus.
- Inter-Agency Standing Committee – IASC, Comitê Permanente Interagências. (2007). *Diretrizes do IASC sobre saúde mental e apoio psicossocial em emergências humanitárias*. Genebra: IASC.
- Lee, W., Lee, Y. R., Yoon, J. H., Lee, H. J., & Kang, M. Y. (2020). Occupational post-traumatic stress disorder: An updated systematic review. *BMC Public Health*, 20(1), 768. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12889-020-08903-2>
- Lewis, C., Roberts, N. P., Andrew, M., Starling, E., & Bisson, J. I. (2020). Terapias psicológicas para transtorno de estresse pós-traumático em adultos: revisão sistemática e meta-análise. *European Journal of Psychotraumatology*, 11(1). DOI: <https://doi.org/10.1080/20008198.2020.1729633>
- Mavranezouli, I., Megnin-Viggars, O., Daly, C., Dias, S., Welton, N. J., Stockton, S., Bhutani, G., Grey, N., Leach, J., Greenberg, N., Katona, C., El-Leithy, S., & Pilling, S. (2020). Psychological treatments for post-traumatic stress disorder in adults: A network meta-analysis. *Psychol. Med.*, 50(4), 542-555. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0033291720000070>
- Muller, J. M., Silva, N., & Pesca, A. D. (2021). Estratégias de coping no contexto laboral: uma revisão integrativa da produção científica brasileira e internacional. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 21(3), 1594-1604. DOI: <http://doi.org/10.5935/rpot/2021.3.20385>
- Pehlivan, T., & Güner, P. (2018). Compassion fatigue: The known and unknown. *Journal of Psychiatric Nursing*, 9(2), 129-34. DOI: <https://doi.org/10.14744/phd.2017.25582>
- Soares, D. C. S., Santos, L. A. dos, & Donadon, M. F. (2021). Transtorno de estresse pós-traumático e prejuízos cognitivos, intervenções e tratamentos: uma revisão de literatura. *Revista Eixo*, 10(2), 15-24. DOI: <https://doi.org/10.19123/eixo.v10i2.834>
- Williams, Y. (2022). Trauma-Informed Psychological Supports When Natural Disasters Come. In: Gopalan, R. T. (Eds.). *Victimology*. Springer, Cham. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-12930-8\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-031-12930-8_9)



Wisco, B. E., Nomamiukor, F. O., Marx, B. P., Krystal, J. H., Southwick, S. M., & Pietrzak, R. H. (2022). Posttraumatic stress disorder in US Military veterans. *Journal of Clinical Psychiatry*, 83(2), 39779. DOI: <https://doi.org/10.4088/JCP.20m14029>

World Health Organization; War Trauma Foundation; World Vision International (2011). *Psychological first aid: guide for field workers*. Geneva: World Health Organization.

Zanelli, J. C., & Kanan, L. A. (2019). *Fatores de risco e proteção psicossocial e trabalho: organizações que emancipam ou que matam*. Lajes, RS: EDUNIPLAC.

## APOIO PSICOSSOCIAL: POSSÍVEIS CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

DOI: <https://doi.org/10.5935/sbpot/2024.2.15>

Silvana Regina Ampessan Marcon

Doutora em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), especialista em Gestão e Liderança Universitária pelo Instituto e Gestão e Liderança Universitária, especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho pelo Conselho Federal de Psicologia (CFP), graduada em Psicologia pela Universidade de Caxias do Sul (UCS). Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Mestrado Profissional. Integrante do grupo de Avaliadores do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC), membro da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia e da Red Iberoamericana de Psicología de las Organizaciones y del Trabajo (RIPOT). Temáticas de pesquisa: desenho do trabalho; fatores psicossociais do trabalho; cultura de segurança do paciente sob a perspectiva dos fatores psicossociais no trabalho.

Luana Folchini da Costa

Pós-doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade de Caxias do Sul (UCS). Doutora em Administração pela UCS e em Psicologia pela Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa. Especialista em Recursos Humanos do Trabalho e das Organizações. Mestre em Administração pela UCS. Possui MBA em Gestão estratégica de pessoas, competências e *coaching* pela Faculdade da Serra Gaúcha. Graduada em Psicologia pela UCS, com estudos adicionais na Faculdade de Psicologia da Università degli Studi di Padova (2009-2010). Docente em disciplinas de Responsabilidade Social, Sustentabilidade, Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional e Psicologia Positiva em cursos de pós-graduação *latu sensu*. Profissional *coach* e analista comportamental pelo Instituto Brasileiro Coaching (IBC).

João Ignacio Pires Lucas

Doutor em Ciência Política pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Membro do corpo permanente dos Programas de Pós-Graduação em Psicologia, Mestrado Profissional, e em História, Mestrado e Doutorado, da Universidade de Caxias do Sul (UCS). Membro do Instituto de Pesquisas Econômicas e Sociais da UCS. Coordenador do grupo de pesquisa Cultura, Política, Políticas Públicas e Sociais, do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Pesquisador de temas relacionados aos fatores sociais e psicossociais vinculados ao mundo do trabalho e da cultura política no contexto do ensino da história.

## INTRODUÇÃO

O apoio psicossocial é importante e necessário para as pessoas se reconstituírem após crises vivenciadas em diferentes situações. De forma abrangente, ele pode ser exercido por meio de intervenções e serviços para atender às necessidades psicológicas e sociais de indivíduos e comunidades afetadas por desastres ou eventos traumáticos. Sua abrangência inclui apoio emocional, reconhecimento social, assistência prática e acesso a serviços médicos e de saúde mental (Jacobs *et al.*, 2019).

Em cenários pós-catástrofe, o apoio psicossocial visa criar um ambiente seguro e acolhedor, reconhecendo as demandas emocionais e sociais das populações afetadas. Esse suporte abrange tanto a assistência prática quanto o acesso a cuidados médicos e serviços de saúde mental, essenciais para mitigar o impacto psicológico do desastre. Seu principal objetivo é promover a resiliência, reduzir o sofrimento e garantir o bem-estar das pessoas atingidas (Jacobs *et al.*, 2019).

Para além da atenção dada às vítimas, há que se atentar também para os profissionais e voluntários que prestam assistência a indivíduos em situação de luto, seja por perdas humanas ou materiais. O desenvolvimento de atividades voltadas para o apoio às vítimas de tragédias exige dos envolvidos não apenas sensibilidade em relação às demandas dos outros, mas também um olhar cuidadoso para a própria saúde mental. Nesse contexto, as organizações envolvidas devem priorizar o bem-estar psicológico de seus colaboradores, oferecendo suporte contínuo, especialmente para aqueles que atuam diretamente na linha de frente. Esses profissionais e voluntários, que lidam diretamente com pessoas afetadas por eventos traumáticos, devem identificar formas de ajudar as vítimas e estar atentos ao impacto que essas situações podem ter em seu próprio estado emocional. Guimaraes, Tamayo, Schmidt e Oliveira (2022) afirmam que as categorias de profissionais que atuam diretamente em cenários de desastres naturais ou provocados pelo homem, tais como

enfermeiros, socorristas, médicos intensivistas, psicoterapeutas, bombeiros, entre outros, podem ser acometidos com transtornos resultantes da exposição à carga emocional e as crises vivenciadas, dentre eles, cita-se a fadiga por compaixão.

A expressão “fadiga por compaixão” foi utilizada por Joinson (1992) a partir de dados empíricos obtidos pelo autor em pesquisas sobre burnout em profissionais de enfermagem de unidades de emergência. Trata-se da erosão emocional e física profunda que ocorre quando os profissionais de ajuda não conseguem reabastecer suas energias e se regenerar. Essa exaustão se desenvolve gradualmente ao longo de semanas, meses ou até anos. Considerada uma condição crônica, ela apresenta, como um dos principais sintomas, a diminuição da empatia e do cuidado com os outros, afetando tanto a vida profissional quanto pessoal.

Além da fadiga por compaixão, são reconhecidos outros fenômenos correlacionados que afetam trabalhadores expostos a momentos adversos e de alta carga emocional, como o trauma vicário, o estresse traumático secundário e o burnout. O trauma vicário, conforme Figley (1995), ocorre quando os profissionais absorvem indiretamente o trauma de seus pacientes ou vítimas, internalizando suas experiências e sofrendo impactos psicológicos semelhantes. Já o estresse traumático secundário refere-se à resposta emocional e física que os prestadores de apoio podem desenvolver ao serem continuamente expostos ao sofrimento alheio, manifestando sintomas de transtorno de estresse pós-traumático (Bride, 2007). Por fim, o burnout, descrito inicialmente por Freudenberg (1974), resulta da sobrecarga emocional e do esgotamento crônico no ambiente de trabalho, levando à perda de motivação e eficiência. Assim, esses diferentes constructos – fadiga por compaixão, trauma vicário, estresse traumático secundário e burnout – compartilham aspectos comuns e sublinham a importância de estratégias preventivas de apoio psicossocial para aqueles que estão na linha de frente em desastres.

Há também aspectos fisiológicos resultantes desse quadro crônico. Sorenzon *et al.* (2017) apresentam, como sintomas físicos decorrentes da fadiga por compaixão, problemas gastrointestinais, os distúrbios do sono, a exaustão e as dores de cabeça frequentes. A partir do exposto, este capítulo propõe-se a provocar a reflexão e indicar alternativas práticas para a efetiva promoção do apoio psicossocial, de forma preventiva, aos profissionais que destinam parte de seu tempo e da sua vida para auxiliar outros.

## FUNDAMENTAÇÃO

Um desastre é frequentemente visto como um evento que causa danos materiais e lesões físicas que superam a capacidade de resposta dos recursos locais. A experiência mostra que as catástrofes também levam a uma maior demanda por apoio psicológico entre os sobreviventes, os profissionais da linha de frente e os voluntários. Essa demanda rapidamente ultrapassa a capacidade de resposta local e pode até exceder os recursos de saúde mental disponíveis de áreas vizinhas e de agências de ajuda humanitária (Everly & Lating, 2021). Portanto, é essencial uma intervenção de saúde mental aguda que seja eficiente.

O apoio psicossocial é um conceito abrangente que engloba diversas intervenções e serviços destinados a atender às carências psicológicas e sociais de indivíduos e comunidades afetadas por eventos traumáticos. Segundo a ACT Alliance (2011), ele integra aspectos psicológicos e sociais das necessidades das pessoas em situações de emergência, ajudando a recuperar esperança, dignidade, bem-estar mental e social, além de um senso de normalidade.

A Confederação Internacional da Cruz Vermelha define o apoio psicossocial como um processo de facilitação da resiliência em indivíduos, famílias e comunidades, abordando tanto a promoção quanto a prevenção e fortalecendo os laços coletivos para incentivar a recuperação e a capacidade de enfrentar desafios (International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, 2014). A Rede Internacional de Educação para

Emergências (INEE, 2018) enfatiza que o apoio psicossocial promove o bem-estar holístico das pessoas no contexto de suas interações sociais, incluindo suporte emocional básico e intervenções formais oferecidas por organizações e profissionais.

Jacobs *et al.* (2019) destacam que, no contexto pós-catástrofe, o apoio psicossocial foca em criar um ambiente de suporte, reconhecendo as demandas emocionais e da comunidade, proporcionando assistência prática e garantindo acesso a cuidados médicos e de saúde mental. Por fim, Van Ommeren *et al.* (2015) definem o apoio psicossocial em emergências humanitárias como qualquer tipo de suporte local ou externo que visa proteger ou promover o bem-estar psicossocial e prevenir ou tratar distúrbios mentais, integrando desde suporte emocional básico até intervenções clínicas especializadas.

Em crises e emergências, esse tipo de auxílio assume relevância. As intervenções nesses cenários buscam proteger e promover o bem-estar psicossocial, prevenir perturbações mentais e fornecer suporte para aumentar a resiliência e os mecanismos de resposta dos indivíduos afetados (Nguyen *et al.*, 2023). Situações emergenciais acarretam eventos traumáticos, pobreza e a interrupção da ajuda social, resultando em sofrimento mental aos envolvidos. As intervenções psicossociais ajudam a enfrentar esses fatores de stress e fornecem suporte para lidar com os desafios da deslocação (Nguyen *et al.*, 2023).

A importância do desenvolvimento do apoio psicossocial para a saúde mental dos profissionais de linha de frente, em ocasiões adversas, é inegável. Esses trabalhadores, devido à natureza estressante de suas funções, estão expostos a uma ampla gama de consequências psicológicas, incluindo trauma vicário, estresse traumático secundário, fadiga por compaixão e burnout (Guilaran & Nguyen, 2020). Para mitigar esses efeitos negativos e promover a saúde mental, Guilaran e Nguyen (2020) recomendam a provisão de serviços básicos e segurança; fortalecimento de redes de auxílio comunitário e familiar; suporte focado não especializado, como

primeiros socorros psicológicos; e serviços especializados, como psicoterapia e intervenções farmacológicas.

Os principais elementos para o desenvolvimento do apoio psicossocial incluem a promoção do bem-estar positivo, melhoria da resiliência e fornecimento de apoio social e psicológico contínuo. As intervenções focam na promoção do bem-estar a partir de atividades como grupos, fortalecimento familiar e treinamento para habilidades de enfrentamento, visando melhorar a saúde mental e aumentar a resiliência (Nguyen *et al.*, 2023). Esta é reforçada através do apoio psicossocial, ajudando os indivíduos a se adaptarem melhor às novas circunstâncias e a superar as adversidades (Nguyen *et al.*, 2023).

Dados empíricos indicam que as práticas de suporte de saúde mental e psicossocial (MHPSS) implementadas após grandes desastres, como o Grande Terremoto do Leste do Japão (GEJE), foram amplas e variadas, atendendo a uma vasta gama de necessidades da população afetada (Seto *et al.*, 2019). Essas práticas incluem suporte individual e coletivo, melhorando as condições de vida e renda, aumentando a conscientização sobre saúde mental, desenvolvendo recursos humanos, apoiando os provedores de MHPSS e facilitando a colaboração entre organizações (Seto *et al.*, 2019).

O desenvolvimento de competências de funcionários e voluntários é fundamental para a eficácia das intervenções psicossociais. Treinamentos específicos e a criação de manuais e guias de campo orientam essas práticas em diversos cenários, garantindo que a resiliência seja fortalecida e os princípios de “não causar danos” sejam seguidos (International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, 2014).

É importante que existam profissionais responsáveis por coordenar e avaliar as atividades de apoio psicossocial, para a saúde mental dos trabalhadores e voluntários, tendo em vista determinar as necessidades e respostas adequadas. A coordenação intersetorial, a incorporação de considerações psicossociais em diferentes setores e a mobilização e su-

porte comunitário são práticas recomendadas para promover a resiliência e a capacidade de enfrentar adversidades futuras (Van Ommeren *et al.*, 2015).

A eficácia do aconselhamento tradicional com múltiplas sessões durante e logo após os desastres tem sido questionada quanto aos resultados para a saúde mental. Em vez disso, recomenda-se a utilização de intervenções psicológicas eficientes e centradas na crise como alternativas para a fase aguda (Everly & Lating, 2021).

Dentre todas as práticas para desenvolvimento do apoio psicossocial para os trabalhadores da linha de frente e voluntários em contexto de emergências e desastres, uma das mais recorrentes envolve os Primeiros Socorros Psicológicos (PSP). São intervenções projetadas para proporcionar alívio imediato e ajudar os indivíduos a lidar com as reações emocionais desencadeadas por eventos traumáticos. A aplicação de PSP envolve a oferta de suporte prático e emocional, a garantia de segurança e a ajuda para restabelecer uma sensação de controle. Segundo o Boardwalk Recovery Centre (2021), essas ações são fundamentais para prevenir o desenvolvimento de transtornos psicológicos mais graves. Nesse sentido, os primeiros socorros psicológicos podem ser considerados uma intervenção específica de saúde mental em desastres, focada em crises, para ser utilizada durante e após o ocorrido (Boardwalk Recovery Centre, 2021).

O PSP foi projetado para avaliar e mitigar o sofrimento agudo, servindo também como uma plataforma para triagem psicológica e complementando as intervenções psicológicas e psiquiátricas mais tradicionais (Everly & Lating, 2021). Trata-se de treinamentos para voluntários e agentes de saúde, a fim de oferecer suporte psicológico imediato, ajudando a estabilizar os indivíduos em crise e a reduzir os riscos de transtornos mentais graves (International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, 2014). O PSP é uma intervenção focada não especializada, essencial para o suporte imediato, proporcionando assistência emocional básica e encaminha-



mento para serviços de saúde mental, quando necessário (International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, 2014).

Essas ações como os Primeiros Socorros Psicológicos são projetadas para serem integradas em todos os níveis de resposta a emergências, garantindo que as necessidades psicossociais sejam atendidas de maneira holística e sustentável (ACT Alliance, 2011). A integração dessas intervenções com respostas humanitárias tradicionais, como fornecimento de água, alimento, assistência médica, abrigo e vestuário, é imperativa para oportunizar o bem-estar psicossocial e facilitar a recuperação das comunidades afetadas (ACT Alliance, 2011).

O apoio psicossocial pode diminuir muitos dos efeitos adversos do estresse, portanto, a atenção ao apoio social é essencial. VandenBos (2010) apresenta o conceito de apoio social como a provisão de assistência ou conforto a outros, com o objetivo de ajudá-los a lidarem com uma variedade de estressores biológicos, psicológicos e sociais. Essa prática pode vir de qualquer pessoa da rede de relacionamentos de um indivíduo, envolvendo membros da família, amigos, colegas de trabalho, vizinhos, instituições religiosas, grupos de apoio, cuidadores.

## IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA

Para efetivar o apoio psicossocial, serão apresentadas possibilidades de intervenção indicadas para organizações que envolvem profissionais e voluntários, bem como para os próprios trabalhadores atuantes nas situações de desastres.

### PRIMEIRA SUGESTÃO: PRIMEIROS SOCORROS PSICOLÓGICOS (PSP)

O PSP pode ser aplicado tanto por profissionais de saúde mental quanto por “pares de resposta” (Everly & Lating, 2021). Com base nos treinamentos realizados por Kiliç e Kaloğlu (2024) e Said *et al.* (2022) e nas orientações contidas nos relatórios Boardwalk Recovery Centre (2021) e International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies (2014),

apresentamos uma proposta de intervenção, a seguir.

**Objetivo:** proporcionar suporte emocional imediato e prático para trabalhadores da linha de frente em emergência e desastre, ajudando a estabilizar suas reações emocionais e reduzir o risco de desenvolvimento de transtornos mentais graves.

**Implementação:**

1. Formar equipes de resposta rápida especializadas em PSP, prontas para serem mobilizadas imediatamente após um desastre. Essas equipes devem incluir profissionais treinados que possam oferecer suporte emocional básico e avaliar a necessidade de intervenções adicionais. Os conteúdos dos treinamentos são: técnicas de escuta ativa, identificação de necessidades imediatas, fornecimento de suporte emocional e encaminhamento para serviços de saúde mental, quando necessário.
2. Programas de autocuidado: implementar programas de autocuidado que incluam técnicas de gerenciamento de estresse, *mindfulness*, exercícios de relaxamento e atividades físicas regulares para promover o bem-estar emocional e físico dos trabalhadores.
3. Supervisão e apoio contínuo: estabelecer um sistema de supervisão regular para os trabalhadores da linha de frente, no qual eles possam discutir suas experiências e receber orientação contínua de profissionais de saúde mental. Sessões de *debriefing* devem ser realizadas após cada operação de emergência.
4. Formação de parcerias: estabelecer parcerias com serviços de saúde mental para garantir que os indivíduos que necessitam de suporte adicional possam ser encaminhados adequadamente e de maneira eficiente.
5. Avaliação de autoeficácia: utilizar escalas de autoeficácia, como a “Psychological First Aid Application Self-Efficacy Scale”, para avaliar a confiança e competência dos trabalhadores na aplicação de PSP. *Fee-*

dback e sessões de reciclagem devem ser oferecidos com base nos resultados dessa avaliação.

A implementação de primeiros socorros psicológicos é uma estratégia vital para apoiar a saúde mental dos trabalhadores da linha de frente em situações adversas. Por meio de treinamento adequado, suporte contínuo e programas de autocuidado, é possível reduzir o impacto psicológico desses eventos e promover a resiliência dos profissionais envolvidos. Essas medidas, além de protegerem a saúde mental dos prestadores de serviço, contribuem para uma resposta mais eficaz e humanizada em contextos de crise.

## SEGUNDA SUGESTÃO: ORIENTAÇÕES PARA OS RESPONSÁVEIS PELAS ORGANIZAÇÕES DE PROFISSIONAIS/VOLUNTÁRIOS.

1. Realizar um diagnóstico da situação em que se encontram os profissionais/voluntários que necessitam de apoio pode ser importante para o entendimento do que é necessário oferecer em termos de apoio psicossocial. As informações no Quadro 1 foram adaptadas do manual do INEE para serem aplicadas ao público das organizações com profissionais atuantes nos desastres, bem como aos movimentos de voluntários, com o objetivo de preservar a saúde mental.

Quadro1 – Levantamento de necessidades para diagnóstico

Levantar dados demográficos	O número de pessoas envolvidas
Caracterizar as relações	O impacto da emergência nas relações dos profissionais envolvidos
Grupos vulneráveis (profissionais/voluntários)	Determinar quais são os grupos mais marginalizados e vulneráveis e obter dados sobre as necessidades específicas
Riscos	Potenciais riscos para os profissionais e voluntários no futuro
Pontos fortes	Recursos disponíveis e a capacidade para se recuperarem de situações de desastres e restaurarem um sentido de normalidade
Lacunas	Saber qual o apoio necessário para garantir o bem-estar psicossocial
Entidades parceiras	Coordenação existente com as organizações que estão a assegurar o apoio físico e psicossocial

Fonte: adaptado de INEE (2018).

O diagnóstico permite identificar como esses profissionais/voluntários estão lidando com as diferentes situações e que impacto está gerando em seu bem-estar. É importante ter trabalhadores preparados para abordar o estresse dos colaboradores em organizações (associação de bairros, clube de mães, associação de profissionais) ou outras parceiras.

Alguns questionamentos a mais que os profissionais responsáveis nas organizações podem realizar junto aos voluntários são: sobre as preocupações e as ansiedades relativas aos cuidados relacionados às vítimas do desastre; sobre as dificuldades de ordem prática (por exemplo, sobrecarga de tempo, liberdade e dinheiro dos profissionais/voluntários); sobre a capacidade de realizar outras atividades diárias, como trabalhar ou participar de atividades de rotina; e sobre a fadiga física.

Por fim, indica-se verificar se existem outras pessoas que possam substituí-los quando não puderem realizar as atividades referentes aos cuidados com vítimas.

Se os profissionais/voluntários parecerem angustiados ou instáveis, é preciso identificar se existe avaliação psicológica próxima, nas instituições da comunidade. Esses recursos são fundamentais, pois o bem-estar psicológico precisa de atenção. É importante conectar esses profissionais/voluntários para serviços e apoios apropriados e reconhecer que são estressantes alguns tipos de serviços relacionados às vítimas de desastres.

## REFERÊNCIAS

ACT Alliance. (2011). *Apoio psicossocial de base comunitária em emergências [Recurso Eletrônico]*. Genebra, Suíça: ACT Alliance. Acesso em 20 de julho

de 2024 de <https://fld.com.br/publicacao/apoio-psicossocial-de-base-comunitaria-em-emergencias/>

Boardwalk Recovery Centre. (2021). *Managing Burnout, Compassion Fatigue, and Vicarious Trauma*. November. San Diego, Califórnia: Boardwalk Recovery Centre.

Bride, B. E. (2007). Prevalence of secondary traumatic stress among social workers. *Social Work*, 52(1), 63-70. DOI: <https://doi.org/10.1093/sw/52.1.63>

Everly, G. S., & Lating, J. M. (2021). Psychological first aid (PFA) and disasters. *International Review of Psychiatry*, 33(8), 718-727. DOI: <https://doi.org/10.1080/09540261.2021.2016661>

Figley, C. R. (1995). *Compassion fatigue: Coping with secondary traumatic stress disorder in those who treat the traumatized* (1ª ed.). Oxfordshire, Inglaterra: Brunner-Routledge.

Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>

Guilaran, J., & Nguyen, H. A. (2020). Mental Health and Psychosocial Support Services for Disaster Responders in Southeast Asia. *Community, Environment and Disaster Risk Management*, 21, 117-142. DOI: <https://doi.org/10.1108/S2040-726220200000021008>

Guimaraes, L. A. M., Tamayo, M. R., Schmidt, M. L. G., & Oliveira, F. F. (2022) In M. N. de C. Freitas et al. (Orgs.). *Psicologia organizacional e do trabalho: perspectivas teórico-práticas* (1ª ed.; e-book). São Paulo, SP: Vetor. Acesso em 25 de junho de 2024 de <https://plataforma.bvirtual.com.br>

Inter-agency Network for Education in Emergencies – INEE. (2018). *Manual sobre apoio psicossocial: facilitar o bem-estar psicossocial e a aprendizagem social e emocional*. Nova York: INEE.

International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies. (2014). *IFRC Psychosocial Support Programme Reference Centre for Psychosocial Support*. [www.ifrc.org/Savinglives,changingminds](http://www.ifrc.org/Savinglives,changingminds).

Jacobs, J., Oosterbeek, M., Tummers, L. G., Noordegraaf, M., Yzermans, C. J., & Dückers, M. L. A. (2019). The organization of post-disaster psychosocial support in the Netherlands: a meta-synthesis. *European Journal of Psychotraumatology*, 10(1). DOI: <https://doi.org/10.1080/20008198.2018.1544024>

Joinson, C. (1992). Coping With compassion fatigue. *Nursing*, 22(4), 116-122.

Kiliç, N. B., & Kaloğlu, D. B. (2024). Psychological first aid practice self efficacy of nurses in disasters. *Nursing & Health Sciences*, 26(1). DOI: <https://doi.org/10.1111/nhs.13093>

Nguyen, A. J., Lasater, M. E., Lee, C., Mallawaarachchi, I. V., Joshua, K., Bassett, L., & Gelsdorf, K. (2023). Psychosocial support interventions in the context of forced displacement: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Migration and Health*, 7, 100168. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jmh.2023.100168>

Said, N. B., Molassiotis, A., & Chiang, V. C. L. (2022). Psychological first aid training in disaster preparedness for nurses working with emergencies and traumas. *International Nursing Review*, 69(4), 548-558. DOI: <https://doi.org/10.1111/inr.12749>

Seto, M., Nemoto, H., Kobayashi, N., Kikuchi, S., Honda, N., Kim, Y., Kelman, I., & Tomita, H. (2019). Post-disaster mental health and psychosocial support in the areas affected by the Great East Japan Earthquake: A qualitative study. *BMC Psychiatry*, 19(1), 1-13. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12888-019-2243-z>

Sorenson, C., Bolick, B., Wright, H. R. (2016). Understanding compassion fatigue in healthcare providers: a review of current literature. *J Nurs Scholarsh*, 48(5):456-65. DOI: <https://doi.org/10.1111/jnu.12229>

VandenBos, G. R (Org.) (2010). *Dicionário de Psicologia da APA*. Porto Alegre: Artmed.

Van Ommeren, M., Hanna, F., Weissbecker, I., & Ventevogel, P. (2015). Mental health and psychosocial support in humanitarian emergencies. *Eastern Mediterranean Health Journal*, 21(7), 498-502.

# COMO OFERECER SUPORTE ORGANIZACIONAL EM SITUAÇÕES DE EMERGÊNCIAS E DESASTRES

DOI: <https://doi.org/10.5935/sbpot/2024.2.08>

Elisa Maria Barbosa de Amorim-Ribeiro

Doutora em Psicologia Social e do Trabalho pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Professora da Pós-Graduação em Psicologia Social da Universidade Salgado de Oliveira. Pesquisadora na área de análise de redes sociais e processos psicossociais em contextos de trabalho e de efetivação de políticas públicas. E-mail: [ribeiro.emba@gmail.com](mailto:ribeiro.emba@gmail.com).

Elaine Rabelo Neiva

Doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília (UNB), com Doutorado Sanduíche pela Universidade Complutense de Madri. Professora na Universidade de Brasília. Desenvolve pesquisas sobre mudança organizacional, intervenção para a mudança, avaliação da mudança, poder e análise organizacional. Tem pós-doutorado pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e Organizacional da Columbia University at New York, Teacher's College. E-mail: [elaine.neiva@gmail.com](mailto:elaine.neiva@gmail.com).

Pedro Afonso Cortez

Doutor em Psicologia pela Universidade São Francisco (USF), com período sanduíche no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa de Lisboa (ISCTE IUL). Professor na Universidade Federal de Uberlândia (UFU). É colíder dos grupos de pesquisa Laboratório de Psicologia, Psicanálise e Saúde e Gestão Baseada em Evidências: Instrumentação e Modelagem Micro e Macro-Organizacional, vinculados ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). E-mail: [cor.afonso@gmail.com](mailto:cor.afonso@gmail.com). Site: [www.psicometriaparatodos.com](http://www.psicometriaparatodos.com).



## INTRODUÇÃO

A maior incidência de desastres naturais, pandemias e conflitos armados tem contribuído para um cenário de instabilidade, representando uma ameaça para a sociedade. Para as organizações, manter a continuidade das operações e permanecer exercendo seu papel social é um grande desafio, uma vez que seus colaboradores estão vulneráveis à situação de crise em curso.

Nesses momentos desafiadores, é muito provável que os trabalhadores lidem com grandes dificuldades na esfera pessoal, como perdas de entes queridos e escassez de recursos materiais. A mobilização diante desses eventos se acumula às demandas de reestruturação na esfera do trabalho e representa grande sobrecarga física e emocional (Watkins *et al.*, 2015). Nessas situações, prover assistência às necessidades pessoais mais urgentes do trabalhador contribui para seu reestabelecimento, ao aliviar sua preocupação com aspectos centrais de sobrevivência (Watkins *et al.*, 2015).

O suporte organizacional é um conjunto de ações que envolve disponibilizar meios, criar e consolidar uma cultura de bem-estar e apoio continuado aos trabalhadores (Nasiri *et al.*, 2019). Este capítulo explica a importância dessa atuação das instituições em situações de emergências e desastres, detalhando como a organização e seus líderes podem apoiar seus funcionários antes, durante e depois de períodos conflituosos. A gestão de crise requer mais tempo e recursos do que inicialmente percebido, e seus efeitos reverberam após o término desses momentos desafiadores, sendo essencial atentar para todas as suas fases: planejamento e preparação, esforços de socorro, reconstrução e recuperação a longo prazo (Schlegelmilch, 2023).

O capítulo inicia com a descrição do que é o suporte organizacional e quais as competências necessárias aos líderes para provê-lo em emergências e desastres. Na sequência, são apresentadas diretrizes práticas de planejamento, comunicação, infraestrutura, flexibilização de rotinas de trabalho e

apoio psicológico para enfrentar as situações de emergências e desastres, mitigando seu impacto.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O suporte organizacional pode ajudar os trabalhadores no processo de lidar com contextos adversos e na retomada do cotidiano profissional e pessoal. Ele diz respeito ao quanto o funcionário percebe que a instituição reconhece suas contribuições e zela pelo seu bem-estar. A percepção do suporte depende do tipo e da quantidade de apoio que a entidade oferece no dia a dia ocupacional. Distribuir os recursos e as recompensas de maneira justa entre os colaboradores, ser transparente nos processos e procedimentos, estabelecer relações interpessoais com respeito e equidade e ter acesso às informações constituem um conjunto de ações de apoio organizacional (Bowers *et al.*, 2017; Nasiri *et al.*, 2019).

As empresas e outros estabelecimentos reconhecem o impacto potencialmente devastador de uma crise. Na prática, as respostas a essas dificuldades variam de desestruturadas a controladas e bem-orquestradas. As características da cultura institucional e da equipe de liderança são cruciais para a qualidade dessa resposta. À vista disso, construir uma cultura de bem-estar na organização, garantir a consistência nos apoios oferecidos, proporcionar uma comunicação clara aos colaboradores e desenvolver os líderes são estratégias fundamentais para potencializar a implementação bem-sucedida de aportes (Bowers *et al.*, 2017).

Uma cultura de promoção de bem-estar se caracteriza por políticas e atuações que, de maneira integrada, criam um ambiente de apoio, expresso pela valorização da colaboração, do respeito mútuo e por eleger a saúde mental como prioritária (Bowers *et al.*, 2017; Nasiri *et al.*, 2019). A instituição precisa ser um espaço em que o tema saúde mental possa ser debatido abertamente e em que a liderança seja treinada para reconhecer e abordar preocupações com desse aspecto em relação a seus trabalhadores (International Labour Organization, 2020; Wu & Chen, 2023).



O papel de gestão exige qualificações essenciais em circunstâncias de caos: planejar e organizar processos; preparar os funcionários; perceber os sinais do advento da crise; tomar decisões sob pressão; garantir a coordenação, a supervisão e a comunicação; exercer o poder que lhe é atribuído na direção do reestabelecimento das condições de normalidade; avaliar e extrair os aprendizados advindos da experiência desafiadora (Cener, 2007). Em suma, gerenciar esses contextos constitui um ciclo que envolve avaliar, planejar, preparar, mitigar, responder, realizar a transição para a recuperação e avaliar novamente (Velichko & Kashchenko, 2023).

As diferenças nos estilos de liderança repercutem no gerenciamento mais ou menos eficaz em emergências. Líderes muito diretivos inibem iniciativas em um momento que exige flexibilidade e inovação. Ao priorizar o consenso, líderes transformacionais podem não tomar decisões na velocidade necessária. Estilos de liderança cognitivos orientados por expertise técnica, pensamento global e estratégico são eficazes na coordenação de processos de comunicação e infraestrutura (Bowers *et al.*, 2017). Líderes carismáticos também podem contribuir em cenários críticos, por suas habilidades de comunicação, capacidade empática e uso da retórica para transmitir mensagens que evocam esperança e confiança, promovendo senso de unidade e propósito (Bastardo *et al.*, 2022).

As organizações precisam desenvolver em seus líderes as competências consideradas essenciais para liderar nessas ocasiões: determinação, flexibilidade, comunicação (informação), resolução de problemas, gerenciamento de inovação e criatividade, planejamento de pessoal, motivação, construção e gerenciamento de equipes, tomada de decisão, *networking* e parcerias, varredura do ambiente e planejamento estratégico (Kapucu & Ustun, 2018). Uma vez desenvolvidas essas competências, um líder atua apoiado no trabalho colaborativo de sua equipe. Para isso, precisa compreender os sentimentos dos membros desse grupo, prover autonomia, fomentar o pensamento criativo e confiar nas

suas ideias, mantendo o diálogo e a construção conjunta de soluções.

## IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Na busca por maximizar o suporte organizacional nos episódios de crise, é importante contemplar a execução de estratégias-chave, como: planejamento, comunicação e infraestrutura; e revisão e flexibilização de rotinas de trabalho e apoio psicológico.

### PLANEJAMENTO

Um plano de emergência bem estruturado permite que a organização antecipe e se prepare para eventos críticos, minimizando o impacto negativo sobre seus trabalhadores. Envolve a criação de protocolos e diretrizes, designando as responsabilidades de cada setor durante esse momento, permitindo uma resposta coordenada e eficaz (Li *et al.*, 2022).

Nesse contexto, é essencial a formação de uma comissão de gerenciamento de crise, composta por membros com experiência e treinamento específicos em gestão de emergências. Essa comissão precisa ser representativa dos diversos grupos, incluindo os minoritários, como mulheres, negros, LGBTQIA+, geralmente sub-representados em funções de administração de emergências. Integrantes de grupos minoritários enfrentam mais desafios em situações de crise, quando reações de discriminação se exacerbam e influenciam no acesso a serviços e recursos (Shaw *et al.*, 2022).

O planejamento e o treinamento baseado em cenários são duas estratégias importantes que favorecem o surgimento de *insights* em situações reais de crise. Elas implicam criar múltiplas histórias, com diferentes possibilidades futuras, permitindo que os profissionais se sintam mais preparados para ameaças desconhecidas. Durante o programa de treinamento, os contextos são apresentados separadamente, e as ações e reações dos participantes são observadas e registradas pelos membros do comitê de crise. Finalmente, os cenários são ajustados a partir desse *feedback* dos participantes, aprimorando as habilidades de tomada de decisão (Moats *et al.*, 2008).

A partir dessas experiências, organizar exercícios regulares de simulação de emergências, para gerar familiaridade com os procedimentos e viabilizar a aprendizagem sobre como se comportar sob pressão. Na formulação de planos de emergência, os envolvidos necessitam mapear os procedimentos de evacuação e segurança, bem como estabelecer diretrizes para o suporte psicológico dos trabalhadores antes, durante e após situações críticas (Wang *et al.*, 2023).

Uma gama de serviços pode ser prevista no planejamento, como a criação de canais de apoio para que os funcionários possam compartilhar suas preocupações ou traumas (Basavaraj *et al.*, 2017). O oferecimento desses serviços por agentes especializados e externos à organização pode assegurar o sigilo e a privacidade dos trabalhadores. Assim, a instituição demonstra não apenas uma preocupação com o bem-estar físico, mas também com a saúde mental dos colaboradores.

Essa fase de planejamento, anterior à ocorrência da crise, precisa ir além da identificação e da definição de estratégias operacionais, com a inclusão da reserva de recursos econômicos e materiais para esse fim (Schlegelmilch, 2023).

## COMUNICAÇÃO

As estratégias de comunicação são essenciais no processo de apoio aos trabalhadores. O oferecimento de informações atualizadas reduz a exposição ao estresse durante uma crise e evita disseminação de rumores (Chester & Allenby, 2022). A organização deve elaborar um plano de comunicação que assegure a todos os envolvidos, funcionários e comunidade local, receber informações de maneira transparente.

A orientação geral é que esse plano seja centralizado em uma cadeia de comando, disseminando as informações de forma estruturada. O uso de múltiplos canais de comunicação, como mensagens de texto, *e-mails*, rádio de emergência, materiais escritos, treinamentos, reuniões e plataformas de comunicação são meios de garantir que todos

os profissionais tenham acesso a informações atualizadas (Chester & Allenby, 2022).

Recomenda-se um estilo de comunicação empático e constante, no intuito de afastar sensações de descontrole e pânico, ajudando a tranquilizar os trabalhadores e a reduzir a incerteza (Lerbinger, 2012). Sobre o tipo, é essencial incluir informações tanto sobre a situação de emergência em si como sobre os planos de contingência organizacionais. Para fornecer informações sobre a emergência em si, o plano de comunicação deve identificar as fontes de informação atualizadas, legítimas e baseadas em evidências científicas, a fim de favorecer as tomadas de decisões e oferecer informações fidedignas aos seus trabalhadores.

## INFRAESTRUTURA

Cuidar da infraestrutura implica acionar todos os recursos materiais de proteção imediata necessários para proteger a vida dos trabalhadores. Prioritariamente, significa prover condições sanitárias e de proteção, por meio de suprimentos (abrigo, remédios, água e comida potáveis), e condições de proteção para o trabalho, como Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) (Memarzadeh *et al.*, 2022). Para viabilizar esses recursos em momentos de escassez, a atuação em rede com organizações externas, a exemplo de hotéis ou espaços comunitários, é fundamental (Eidsvig *et al.*, 2017).

Junto aos recursos materiais básicos, é preciso garantir infraestrutura tecnológica para suportar as operações de comunicação e monitoramento durante a crise. Ela envolve sistemas de *backup* de energia, redundância de servidores de *backoffice* e ferramentas de comunicação de emergência para garantir a continuidade das operações, mesmo em situações de falha ou interrupção do serviço (Li *et al.*, 2022). Essa estrutura e os recursos econômicos para sustentá-la precisam estar assegurados antes do acometimento da situação de crise.

## REVISÃO E FLEXIBILIZAÇÃO DE PROCESSOS E ROTINAS DE TRABALHO

Estratégias de adaptação da rotina ocupacional podem incluir flexibilização e redução dos horários e da carga horária de trabalho. Junto a essas ações, é preciso revisar atividades e reordenar prioridades para identificar quais demandas podem ser reduzidas, ainda que temporariamente. Em consequência, metas e prazos anteriores à situação de crise precisam ser revistos e ajustados à realidade em curso.

A redistribuição de tarefas para a equipe de trabalho pode contribuir de maneira que trabalhadores menos afetados pela circunstância possam colaborar nas atividades de responsabilidade dos mais afetados. Alguns colaboradores podem precisar se ausentar das atividades de trabalho, situação em que é possível que o empregador precise remanejar períodos de férias ou oferecer licenças extras, sem que haja prejuízo financeiro.

Existem situações em que o deslocamento se torna inviável ou, como na pandemia da Covid-19, o isolamento social é necessário. Nesses casos, as modalidades de trabalho remoto ou híbrido são necessárias para boa parte dos trabalhadores, viabilizando sua proteção e, ao mesmo tempo, a continuidade dos serviços prestados à sociedade.

Esses ajustes contribuem para aliviar a carga sobre os funcionários, para que disponham de tempo para gerir demandas pessoais emergenciais advindas do contexto crítico (Watkins *et al.*, 2015).

## APOIO PSICOLÓGICO

Existem modelos de primeiros socorros psicológicos consolidados para intervenções durante o acometimento de desastres, a exemplo do RAPID – estabelecer conexão, avaliação, priorização, intervenção e encaminhamento (Everly *et al.*, 2014). Essas ações precisam ser realizadas por profissionais de saúde mental, capacitados para esse fim. A organização pode identificar a rede de atenção à saúde mental local e realizar parcerias para encaminhamento dos seus trabalhado-

res. Serviços remotos via *chat* e atendimento telefônico são estratégias que ampliam as possibilidades de intervenção imediata (Amorim-Ribeiro *et al.*, 2021).

No caso de profissionais da linha de frente da crise, existem modelos de apoio integrados que incluem apoio cotidiano entre pares, sessões diárias em grupo supervisionadas por psicólogos, e psicoterapia individual para funcionários com reações mais graves ao estresse. Esses modelos podem ser incorporados na estrutura organizacional para garantir uma resposta rápida durante as crises, relações personalizadas e contextualizadas, com maior chance de continuidade, em função da rotina extenuante desses profissionais (Appelbom *et al.*, 2021; DiBenigno & Kerrissey, 2020).

Os modelos de intervenção para trabalhadores da linha de frente estão centrados no desenvolvimento da resiliência diante de altas demandas e na garantia dos recursos físicos, sociais e psicológicos essenciais, como sono e recuperação, redes de apoio e competência e autonomia (Appelbom *et al.*, 2021). Em condições ideais, é importante que o desenvolvimento de estratégias adaptativas de enfrentamento aconteça ao longo da formação e trajetória profissional, favorecendo o preparo para situações adversas. Como exemplos dessas estratégias podemos citar a aprendizagem de autorregulação emocional, cognitiva e comportamental, observação das próprias reações e planejamento de respostas, a partir da consciência de si e do contexto (Cortez *et al.*, 2021).

Assim como o preparo prévio é relevante, é preciso compreender que o estresse associado ao término de emergências e desastres não termina com o fim da situação. Os efeitos podem acontecer a longo prazo, inferindo na capacidade do trabalhador se recuperar. As organizações precisariam assegurar o oferecimento de suporte psicológico, seja por meio de programas internos ou externos, gerenciando o estresse de maneira contínua, evitando agravamentos como transtornos de estresse pós-traumático (TEPT) (Basavaraj *et al.*, 2017).



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo abordou a importância do suporte organizacional em situações emergências e desastres e como uma instituição pode se preparar para oferecer apoio a seus trabalhadores, mitigando os efeitos da crise e contribuindo para o processo de recuperação.

Em situações críticas, as entidades precisam implementar estratégias integradas de apoio físico, psicológico e social no processo de resgate do bem-estar psicológico dos trabalhadores. Ao perceber que a organização está dirigindo seus esforços para apoiá-lo e para reduzir os impactos da crise na sua vida profissional e pessoal (Watkins *et al.*, 2015), o trabalhador experimenta sentimentos de segurança e proteção, ainda que esteja imerso em um contexto adverso (Rațiu *et al.*, 2021). Assim, o suporte organizacional tem um papel significativo na gestão e na redução do estresse crítico.

Quando a instituição já possui uma cultura de colaboração e promoção de bem-estar consolidada e líderes preparados para dar apoio à sua equipe, o enfrentamento da crise pode ser mais favorável. A eficácia da resposta depende da atenção ao ciclo completo de emergências e desastres: planejamento e preparação, esforços de socorro, reconstrução e recuperação a longo prazo.

## BIBLIOGRAFIA

- Amorim-Ribeiro, E. M. B. de, Svacina, M. A., Melo, C. S. B. de, Tostes, J. G. de A., Reis, L. P. C., Moura, Y. G., & Lopes, R. T. (2021). Protocolo Calma Nessa Hora: Acolhimento interdisciplinar em saúde mental para situações de crises e emergências. *Psico*, 52(3), e41253. DOI: <https://doi.org/10.15448/1980-8623.2021.3.41253>
- Appelbom, S., Bujacz, A., Finnes, A., Ahlbeck, K., Bromberg, F., Holmberg, J., & Wicksell, R. (2021). The rapid implementation of a psychological support model for frontline healthcare workers during the COVID-19 pandemic: a case study and process evaluation. *Frontiers in psychiatry*, 12, 713251.
- Basavaraj, V., Shekar, V., Fiem quella, L., Rahman, A., & Lownes, N. (2017). Algorithm to prioritize the restoration of a multiple facility, multiple-hazard road network. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers Part O Journal of Risk and Reliability*, 231(3), 221-231. DOI: <https://doi.org/10.1177/1748006x17693484>
- Bastardo, N., Jacquart, P., & Antonakis, J. (2022). Effect of crises on charisma signaling: A regression discontinuity design. *The Leadership Quarterly*, 101590.
- Bowers, M. R., Hall, J. R., & Srinivasan, M. M. (2017). Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management. *Business horizons*, 60(4), 551-563.
- Cener, P., (2007). Crisis Management. *Danismend.com*, 4-5. Acesso em 2 outubro de 2015 de <http://www.danismend.com/>
- Chester, M. & Allenby, B. (2022). Infrastructure autopoiesis: requisite variety to engage complexity. *Environmental Research Infrastructure and Sustainability*, 2(1), 012001. DOI: <https://doi.org/10.1088/2634-4505/ac4b48>
- Cortez, P. A., da Silva-Veiga, H. M., Stelko-Pereira, A. C., Lessa, J. P. A., Martins, J. Z., Fernandes, S. C. S., & Peres, R. S. (2023). Brief Assessment of Adaptive and Maladaptive Coping Strategies During Pandemic. *Trends in Psychology*, 1-15. DOI: <http://doi.org/10.1007/s43076-023-00274-y>
- DiBenigno, J., & Kerrissey, M. (2020). Structuring mental health support for frontline caregivers during COVID-19: lessons from organisational scholarship on unit-aligned support. *BMJ Leader*, 4, 124-127.
- Eidsvig, U., Kristensen, K., & Vangelsten, B. (2017). Assessing the risk posed by natural hazards to infrastructures. *Natural Hazards and Earth System Science*, 17(3), 481-504. DOI: <https://doi.org/10.5194/nhess-17-481-2017>
- Everly, G. S., McCabe, O. L., Semon, N. L., Thompson, C. B., & Jonathan, R. G. (2014). The development of a model of psychological first aid (PFA) for non-mental health trained public health personnel: The Johns Hopkins RAPID-PFA. *Journal of Public Health Management and Practice*, 20(5), S24-S29.
- International Labour Organization. (2020). *Managing conflicts and disasters: Exploring collaboration between employers' and workers' organizations*. Geneva: ILO. DOI: <https://doi.org/10.978-92-2-031878-2>
- Kapucu, N., & Ustun, Y. (2018). Collaborative crisis management and leadership in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 41(7), 548-561.
- Lerbinger, O. (2012). *Crisis communication: A competency-based approach*. New York, NY: Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203115882>
- Li, L., Ding, Y., Yuan, J., Ji, W., Zhao, J., & Shen, L. (2022). Quantifying the resilience of emergency response networks to infrastructure interruptions through an enhanced metanetwork-based framework. *Journal of Management in Engineering*, 38(5). DOI: [https://doi.org/10.1061/\(asce\)me.1943-5479.0001080](https://doi.org/10.1061/(asce)me.1943-5479.0001080)
- Memarzadeh, M., Mousavi, S., Khankeh, H., Atighechian, G., & Yarmohammadian, M. (2022). Challenges of prehospital aerial operations in response

to earthquake hazards: a qualitative study. *Journal of Education and Health Promotion*, 11(1), 268. DOI: [https://doi.org/10.4103/jehp.jehp\\_1302\\_21](https://doi.org/10.4103/jehp.jehp_1302_21)

Moats, J. B., Chermack, T. J. & Dooley, L. M. (2008). Using scenarios to develop crisis managers: Applications of scenario planning and scenario-based training. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 397-424.

Nasiri, A., Aryankhesal, A., & Khankeh, H. (2019). Leadership in limbo: characteristics of successful incident commanders in health sector of a disaster-prone country. *The International Journal of Health Planning and Management*, 34(4). DOI: <https://doi.org/10.1002/hpm.2816>

Rățiu, L., Trif, S., & Meslec, N. (2021). Knowledge hiding in emergency ambulance healthcare settings: its mediating role in the relationship between organizational support and affective commitment and organizational citizenship behaviours. *Nursing Reports*, 11(4), 965-980. DOI: <https://doi.org/10.3390/nursrep11040088>

Schlegelmilch, J. (2023). The promise and reality of philanthropy in disasters. *Philanthropic Response to Disasters: Gifts, Givers and Consequences*. Bristol: Policy Press.

Shaw, R., Adu-Gyamfi, B., & Sukhwani, V. (2022). Disaster preparedness and risk reduction: An Asian perspective. In T. K. McGee, & E. C. Penning-Rowsell (Ed.). *Routledge Handbook of Environmental Hazards and Society* (pp. 302-318). Londres: Routledge.

Underwood, R. A., Wood, R. J., Tomchek, A. D., Celestin, M. D., Jr, Culbertson, R., Phillippi, S., Jr, & Broyles, S. T. (2024). Exploring Successful Implementation of Organizational Supports at the Worksite Environment: A Mixed Methods Approach. *Health promotion practice*, 25(2), 188-195. DOI: <https://doi.org/10.1177/15248399221127045>

Velichko, L., & Kashchenko, D. (2023). Specific Activities of Public Authority Bodies in Emergency and Crisis Situations. *Theory and Practice of Public Administration*, 2(77), 7-21.

Wang, K., Feng, Y., Deng, J., Su, C., & Li, Q. (2023). An evaluation approach of community emergency management ability based on cone-anp. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3), 2351. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph20032351>

Watkins, M. B., Ren, R., Umphress, E. E., Boswell, W. R., Triana, M. del C., & Zardkoohi, A. (2015). Compassion organizing: Employees' satisfaction with corporate philanthropic disaster response and reduced job strain. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(2), 436-458. DOI: <https://doi.org/10.1111/JOOP.12088>

Wang, K., Feng, Y., Deng, J., Su, C., & Li, Q. (2023). An evaluation approach of community emergency management ability based on cone-anp. *International Journal of Environmental Research and Public*

*Health*, 20(3), 2351. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph20032351>

Wu, Q. L., & Chen, F. (2023). A Dual-Process Model of Promoting Employee Mental Health in Crises: Impacts of Leadership Health Support and Organizational Leaders' Crisis Communication in COVID-19. *Health Communication*, 39(9), 1705-1713. DOI: <https://doi.org/10.1080/10410236.2023.2231283>



# MOMENTOS DE TRANSIÇÃO: ESTRATÉGIAS PARA LIDAR COM A NECESSIDADE DE RESSIGNIFICAÇÃO DA ATIVIDADE LABORAL

DOI: <https://doi.org/10.5935/sbpot/2024.2.11>

Eveli Freire de Vasconcelos

É psicóloga, com Doutorado em Psicologia da Saúde (2016) pela Universidade Católica Dom Bosco (UCDB). Atua como docente e pesquisadora no Programa de Mestrado e Doutorado em Psicologia na mesma Universidade, onde também coordena o Laboratório de Processos Psicossociais e Saúde nas Organizações e no Trabalho (LAPPSISOT). Tem experiência em psicologia, organizações e trabalho, atuando principalmente em temas das áreas: formação e atuação em PÔT, gestão de pessoas e comportamento organizacional. É avaliadora *ad hoc* para autorização e reconhecimentos de cursos, representando o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais do Ministério da Educação (INEP/MEC) e membro da Diretoria da Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT) – Gestão 2022-2024. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5140-760X>.

Verônica da Nova Quadros Côrtes

É doutora em Psicologia Organizacional e do Trabalho (2023) pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Atua como docente nos cursos de Psicologia, Administração e Engenharia de Produção na Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF) desde 2009. Coordena a Paraser Consultoria – Empresa Júnior de Psicologia. Possui mais de 25 anos de experiência em docência e consultoria na área de gestão de pessoas. É membro da Diretoria da Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT) – Gestão 2022-2024. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1088-575X>.

## INTRODUÇÃO

Os desastres naturais colocam em perigo a sustentabilidade da comunidade e do ambiente, causando mortes, ferimentos e danos econômicos, sociais, culturais e psicológicos. As inundações estão entre os desastres mais comuns no mundo. Entre 2000 e 2019, afetaram 1,6 milhões de pessoas e causaram 104.614 mortes (United Nations Office for Disaster Risk Reduction, 2020). Por essas e outras razões, muitos estudiosos consideram mais apropriado levar em conta a perspectiva humana e definem tais desastres como “socio-naturais” (Arteaga & Ugarte, 2015). Esses eventos podem ser utilizados para avaliar a resposta do mercado de trabalho a um choque exógeno, além disso, a capacidade de resiliência do mercado é crucial para as pessoas que dependem dele (Martínez *et al.*, 2020).

A dimensão econômica da resiliência refere-se à capacidade de reduzir perdas econômicas diretas e indiretas resultantes de desastres naturais (Bruneau *et al.*, 2003) e difere significativamente entre países em desenvolvimento e desenvolvidos. Quando ocorre um desastre natural, existem custos que a região vitimada deve suportar, como lidar com os efeitos no ambiente físico, no mercado de trabalho e na habitação das zonas afetadas, que retardam os sistemas produtivos e reduzem o poder de compra da população, com possíveis repercussões negativas. Um dos mercados mais influenciados é o mercado de trabalho (Meyer *et al.*, 2013), com consequências específicas para o emprego/desemprego e a renda salarial.

Na Matriz de Transição Laboral (Andrade & Sandoval, 2017), encontramos que pessoas com emprego ou pessoas ocupadas são a força de trabalho atualmente ativa, incluindo todas aquelas que, tendo uma idade mínima determinada, preencham os requisitos para serem incluídas na categoria de empregada ou desempregada. A primeira corresponde a todas as pessoas de uma determinada idade que, durante o período de referência, exerceram uma atividade assalariada ou independente. Para tanto, leva-se em consideração quem

trabalhou e também quem esteve temporariamente ausente, sem trabalhar durante o período de referência, mas manteve vínculo formal com o seu trabalho. Como definição de que uma pessoa tem emprego, utiliza-se o critério da hora, pois abrange todos os tipos de ofícios que podem existir num país, incluindo o trabalho de curta duração, trabalho ocasional, substituição e outros tipos de ocupação irregular. Já as pessoas desempregadas apresentam carência total de emprego, o que significa que não exerceram qualquer tipo de função durante, pelo menos, uma hora no período de referência, mas estavam disponíveis para o fazer.

Mendoza *et al.* (2020) encontraram associações significativas entre os desastres naturais e a dinâmica do mercado de trabalho a curto prazo, com efeitos heterogêneos sobre os salários. Em termos teóricos, a existência de uma consequência negativa no setor empregatício é percebida principalmente a curto prazo, não só pelos danos diretos observados nas regiões afetadas por catástrofes naturais, mas também pelos menores rendimentos (maiores perdas) resultantes da interrupção da atividade econômica em geral. No entanto, a médio e longo prazo, as decorrências poderão ser favoráveis ou prejudiciais, dependendo dos esforços de reconstrução, dos níveis de investimento público e privado para restaurar a ordem.

Os desastres naturais podem levar a interrupções nas atividades econômicas, como fechamento de empresas, e podem afetar a infraestrutura básica necessária para a retomada das atividades econômicas. Além disso, é possível que alterarem a demanda por certos tipos de trabalho, como os temporários nas áreas de reconstrução e reparo. No entanto, a resposta governamental eficiente e adequada pode ajudar a mitigar as consequências negativas e permitir uma recuperação mais rápida. As políticas governamentais podem incluir a alocação de recursos para a reconstrução, fornecimento de assistência financeira às empresas afetadas e programas de treinamento e emprego para os trabalhadores deslocados. As particularidades de recuperação de cada

local podem ser explicadas pelas diferenças institucionais, pelas tendências econômicas e pela forma como os governos responderam às suas catástrofes específicas (Zhu *et al.*, 2021).

À medida que os desastres relacionados ao clima se tornam mais frequentes e mais pessoas vivem em zonas propensas à sua ocorrência, discutir a mitigação dos impactos torna-se cada vez mais importante. Os desastres impactam negativamente os indivíduos e as comunidades: aumentam a incidência de distúrbios de saúde mental e diminuem a qualidade de vida (Norris *et al.*, 2002). Além do suporte oferecido pelo governo, as pessoas necessitam de um tipo de apoio individualizado, no sentido de acolhê-las e fortalecê-las para lidar com o momento de crise. Nessa direção, este capítulo aponta para uma perspectiva de suporte aos profissionais que se voltam à população em situação de desemprego ou que tiveram sua atividade econômica comprometida, e a indicação de estratégias de ajustamento das pessoas ao mercado de trabalho pós-catástrofe.

A enchente que assolou a população no Rio Grande do Sul foi um evento inesperado, de grandes proporções e de impactos desmedidos na vida das pessoas. As possibilidades de retomada das atividades laborais variam muito de pessoa para pessoa e dependem de variáveis tanto particulares quanto contextuais. Logo, os profissionais que se encontram com a missão de dar suporte a essas pessoas precisam compreender o que representa esse momento de transição para cada um, considerando as realidades específicas e construindo, junto com os afetados, ações viáveis e factíveis de retomada da vida laboral e de suas formas de obtenção de renda. O objetivo deste material é ofertar aos trabalhadores uma proposta de construção de estratégias junto às pessoas que tiveram seu emprego ou ambiente de trabalho impactados pelo desastre.

## FUNDAMENTAÇÃO

### MERCADO DE TRABALHO APÓS UM DESASTRE NATURAL

A grave destrutividade dos desastres naturais vem atraindo a atenção generalizada dos estudiosos (Zhu *et al.*, 2021). Nos últimos anos, há cada vez mais evidências que essas catástrofes (enchentes, terremotos, entre outros) têm um enorme impacto no crescimento econômico, na produção agrícola, nos conflitos sociais e na migração populacional. Ohtake *et al.* (2012) mencionam que alguns estudos evidenciaram que esses acontecimentos em grande escala produzem um significativo impacto econômico negativo, a curto prazo.

As evacuações em massa que ocorrem podem levar a perturbações graves no mercado, dificultando a manutenção dos empregos anteriores e colocando pressão sobre os mercados de trabalho nas áreas para onde as pessoas foram evacuadas. Em muitos casos, pode não ser prático para esses indivíduos regressarem rapidamente à sua casa, e o que começa como uma evacuação torna-se uma migração permanente para uma nova área. Assim, as desocupações em massa e as perturbações na habitação, nos transportes, nos serviços sociais e nas infraestruturas podem impedir a participação das pessoas no mercado de trabalho.

Nesse sentido, alguns estudos têm encontrado uma associação entre o aumento das taxas de desemprego e ansiedade, transtornos de humor ou comportamento suicida. Virgolino *et al.* (2022), em uma revisão sistemática da literatura, concluem que o desemprego foi inversamente relacionado à saúde mental, independentemente do contexto econômico e que indivíduos desempregados tendem a ser mais vulneráveis, a cometer suicídio e a sofrer de ansiedade e transtornos de humor. Os autores ainda destacam a educação e apoio social como suportes indicados para amortecer os resultados negativos da perda de emprego.

A recuperação do emprego, segundo Martínez *et al.* (2020), é uma variável essencial para a análise da resiliência econômica. No

entanto, as evidências sobre esse assunto são bastante escassas e controversas. Embora alguns estudos tenham constatado que os desastres naturais produzem efeitos adversos, mas temporários, no emprego, outros revelaram efeitos positivos associados ao processo de trabalho de reconstrução pós-desastre. Nesse contexto, as consequências dos desastres naturais sobre o emprego implicam um agravamento das condições de trabalho, quer pela redução do número de vagas disponíveis ou horas/dias de trabalho. O impacto na qualidade do emprego é uma questão não suficientemente explorada na literatura, porém, um aumento dos déficits de qualidade faz com que os desastres possam produzir um efeito negativo nas condições de trabalho, ampliando os empregos informais e temporários, por exemplo.

Já as empresas tendem a enfrentar uma série de barreiras à continuidade das operações, as quais podem mudar ao longo do tempo. Inicialmente, os estabelecimentos podem ter que encerrar suas atividades, devido a danos, falta de eletricidade ou de outros serviços vitais, acesso difícil ou perigoso, ou em razão da evacuação de proprietários, funcionários e clientes. É possível que alguns deles reabram rapidamente assim que, por exemplo, a eletricidade venha a ser restaurada, contudo, às vezes, ocorrem demissões, permanente ou temporariamente, uma vez que enfrentam danos físicos e perda de clientes. Mesmo que os níveis de emprego regressem aos anteriores à catástrofe, a combinação de vagas de serviço e trabalhadores pode ter mudado, de modo que a escassez de competências coexiste com taxas de desemprego relativamente elevadas (Venn, 2012).

Para Venn (2012), os governos têm um papel importante a desempenhar, criando um ambiente que incentiva a criação de ocupações à medida que a recuperação se concretiza, ajudando a prevenir perdas desnecessárias e fornecendo apoio ao rendimento e assistência ao reemprego para os trabalhadores deslocados, enquanto estes encontram novas colocações. Os países que foram vitimados por desastres naturais implementaram programas

para fornecer financiamento de curto e longo prazo às empresas afetadas pela catástrofe.

Utilizando dados de 175 países, entre 1960 e 2015, um estudo relatou que os desastres causaram mais mortes e danos econômicos em países com elevadas taxas de desemprego (Tselios & Tompkins, 2019). Segundo Bakic e Ajdukovic (2021), a recuperação das comunidades afetadas por um desastre está profundamente enraizada no ambiente social, e, para melhorá-lo e fortalecê-lo, no período pós-desastre, é essencial tratar da saúde mental e do bem-estar comunitário (Ungar & Theron, 2020).

## DESAFIOS DA TRANSIÇÃO EM EVENTOS INESPERADOS

Embora a literatura sobre desenvolvimento humano sugira que transições são eventos comuns ao longo da vida adulta, as catástrofes representam momentos de medo, insegurança e instabilidade para a maioria das pessoas, pois são acontecimentos para os quais ninguém estava preparado. Schlossberg (1981) construiu um modelo de aconselhamento para momentos de transição que aponta as diferenças entre enfrentar uma transição esperada e uma inesperada. As mudanças antecipadas, e até desejadas na vida adulta, pressupõem um momento anterior de preparação para o novo, de identificação de possíveis consequências e elaboração de ações para enfrentar as transformações.

A proposta de aconselhamento construída por Schlossberg (1981), com base na Teoria do Desenvolvimento, foi revisada ao longo dos anos e originou o Modelo de Transição Individual (Goodman *et al.*, 2006), que auxilia na compreensão da transição como um processo vivido de forma diferente por cada indivíduo. Além disso, indica formas de abordar e conduzir esse processo, oferecendo acolhimento e auxiliando na construção de estratégias de ação.

O enfrentamento das transições, de acordo com Anderson *et al.* (2011), não ocorre da mesma forma para todas as pessoas, pois dependem de variáveis particulares e contextuais. A forma como cada um vivencia as



transformações ao longo da vida depende, por exemplo, do impacto das mudanças em sua rotina, das fontes de suporte social que possuem, das experiências de vida anteriores à transição, dentre outras variáveis.

O Modelo de Transição proposto pelas autoras, para o enfrentamento das alterações, engloba o Sistema 4'S: *Situation*; *Self*; *Support* e *Strategies*. Ou seja, o atendimento às pessoas que estão passando por mudanças pressupõe: uma avaliação da situação (*situation*) vivida pelo sujeito, como ele avalia e quais os principais impactos da transição em sua vida; a identificação de características e recursos pessoais (*self*) que facilitem lidar com a transição; a identificação da rede de apoio disponível (*support*); e a construção de estratégias de ação (*strategies*) para enfrentar o momento (Anderson *et al.*, 2022).

Com o objetivo de viabilizar a utilização práticas do Sistema 4'S para orientar as pessoas na retomada de suas atividades laborais, segue, abaixo, uma proposta de temáticas que pode ser abordada sobre cada elemento do sistema.

## IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA

A partir dos pressupostos e da estrutura do Modelo de Transição Individual descrito acima (Anderson *et al.*, 2022), segue uma proposta de trabalho, com base no Sistema 4'S. Para cada elemento do sistema proposto pelas autoras do modelo, sugerimos um conjunto de pontos importantes a serem abordados no atendimento às pessoas que estão vivendo uma transição pós-catástrofe.

### SITUAÇÃO (*SITUATION*)

A avaliação do contexto, dos impactos das mudanças na rotina e da percepção do indivíduo em relação à transição é o que se define como *situação*. O enfrentamento das transições vai depender de algumas características do processo. Nesse sentido, é importante identificar, junto ao indivíduo algumas questões, tais como:

- » Em qual momento da vida essa transição acontece (idade, escolaridade, condições

econômicas, estado civil, se possui dependentes, se havia projetos de vida e carreira em andamento). Qual era a fonte renda, as atividades nas quais estava envolvido e a viabilidade de retorno a elas ou a necessidade de buscar novas atividades.

- » Quais aspectos da transição podem ou não ser controlados (verificar ações que podem ser implementadas pela própria pessoa, que só dependem dela e aquelas que dependem de outras pessoas, instituições, governo).
- » Os acontecimentos exigem que a pessoa assuma novos papéis em sua vida ou na vida familiar? Quais as responsabilidades que precisará assumir a partir das mudanças? Sua renda era a única na casa ou contava com a renda de outro membro da família?
- » Após o ocorrido, quais mudanças podem ser vistas como permanentes e quais aquelas que são temporárias? Pode retomar o antigo emprego, a antiga fonte de renda em médio prazo? Ou terá que buscar outras oportunidades?
- » O indivíduo já viveu situações parecidas, de perda temporária da fonte de renda? Se sim, como lidou com a mudança (esse dado pode facilitar a crença de que é capaz de enfrentar as dificuldades encontradas e se restabelecer no mercado de trabalho)?
- » Quais os estressores envolvidos no processo (identificar possibilidade de resolução ou a necessidade de gerenciamento do estresse diante de problemas sem solução imediata)?

### O INDIVÍDUO (*SELF*)

Esse elemento refere-se às características pessoais e recursos psicológicos que o indivíduo possui para enfrentar a transição, pois aspectos como *status* socioeconômico, gênero e orientação sexual, faixa etária, etnia, estado de saúde contribuem para diferentes percepções sobre sua capacidade de retorno ao mundo de trabalho, obstáculos e facilitadores. Além disso, os recursos psicológicos que o indivíduo possui e os seus déficits vão impactar diretamente o quanto ele se sente



confiante para retomar suas atividades ou buscar novas fontes de renda. Alguns recursos que podem ser avaliados são: o nível de maturidade; o quanto se sente otimista ou pessimista diante da situação; o quanto acredita na sua capacidade para enfrentar e solucionar os problemas (autoeficácia); como ele percebe seu comprometimento para buscar saídas; de que forma seus valores pessoais podem auxiliar no enfrentamento do sofrimento; o desenvolvimento da espiritualidade, como um recurso para lidar com as dificuldades; e seu nível de resiliência diante das consequências do desastre.

### SUPORTE (*SUPPORT*)

O enfrentamento das transições, principalmente as inesperadas e de grande amplitude e impacto na vida das pessoas, torna imprescindível a identificação de redes de apoio social. É importante mapear com a pessoa quais as redes que ela tem à disposição, como e quando pode mobilizá-las para o seu retorno ao mercado de trabalho. O suporte social pode vir: dos relacionamentos mais íntimos e familiares; da rede de amigos e colegas de trabalho; e de redes de apoio institucionais ou de comunidades das quais o indivíduo faz parte.

### ESTRATÉGIAS (*STRATEGIES*)

As estratégias de enfrentamento (*coping*) se caracterizam por um conjunto de ações que podem auxiliar na maneira como se lida com uma transição. A direção das ações está relacionada ao nível de controle que se tem sobre a situação. Podem ser de três tipos:

- » ações direcionadas para a modificação da situação – após identificar quais aspectos estão sob o controle do sujeito e podem ser modificadas por ele;
- » ações para alterar o significado da situação – diante de fatos e resultados da mudança que não podem ser modificados, é importante buscar reduzir a percepção de ameaça;
- » ações para gerenciar o estresse causado pela situação – frente a aspectos que não são passíveis de mudança, buscar estraté-

gias de redução do estresse. Compartilhar aflições e preocupações, buscar uma rede de apoio, pensar que é uma situação temporária, focar nos aspectos positivos da vida em outras dimensões são algumas estratégias que minimizam os impactos do estresse.

Eventos como terremotos, tsunamis, furacões e a recente enchente no Rio Grande do Sul são acontecimentos que assolam a população de forma abrupta e sem nenhuma possibilidade de preparação para o que possa vir a acontecer. Essa complexa realidade de transição de vida para as famílias e trabalhadores(as) do território necessita de empatia, conhecimento, envolvimento das equipes de saúde com a política de gestão e redução dos riscos. Segundo Rowe e Nadkarni (2024), a maioria das pessoas conseguirá se recuperar de uma catástrofe a partir de serviços básicos de saúde mental e apoio psicossocial. O controle percebido e o senso de domínio e de coerência auxiliam na capacidade de se recuperar a percepção generalizada de eficácia e de autoeficácia. Para lidar com desastres específicos, a resistência, a autoestima e o afeto positivo contribuem para uma melhor saúde mental (Bakic & Ajdukovic, 2021).

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desastres naturais podem causar diferentes prejuízos para cada pessoa, grupo ou comunidade. As variáveis pessoais e contextuais tendem a tornar o enfrentamento mais favorável ou desfavorável. Porém, as pessoas acolhidas estarão sempre em situação de vulnerabilidade emocional.

Dentre os prejuízos que conduzem ao sentimento de vulnerabilidade está a perda da atividade laboral, não só pela representação do trabalho como fonte de renda, mas também pelo sentido que este ocupa na vida das pessoas. Tragédias como a ocorrida no Rio Grande do Sul causam alto índice de desemprego e a perda de perspectiva da retomada das atividades laborais. Muitas organizações, após as enchentes, levam tempo para se reestruturar física e economicamente.

Indivíduos que tinham em suas ocupações a principal fonte de renda, para si mesmo e, muitas vezes, para a família, percebem-se “sem saída”, o que pode levar a sentimentos de insegurança, medo, desesperança e desespero. Acolher e oferecer suporte psicossocial é essencial nesse momento, contribuindo para uma avaliação mais realista da situação e buscando visualizar as possibilidades de retomada da vida laboral, seja nas mesmas condições que existiam antes, seja identificando novas ocupações.

Poder contar com profissionais habilitados que ajudem a lidar com as necessidades mais urgentes e ainda contribuam para pensar a retomada da rotina e a construção de um futuro possível com certeza faz diferença na promoção de saúde mental e bem-estar para todos.

## REFERÊNCIAS

- Anderson, M., Goodman, J., & Schlossberg, N. K. (2022). *Counselling adults in transition linking Schlossberg's Theory with practice in a diverse world*. (5ª ed.) New York: Springer Publishing Company. ISBN 978-0826135469.
- Andrade, J. C., & Sandoval, D. (2017) *Matriz de Transición Laboral – Documento Metodológico*. Quito: INEC. ([http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Matrices\\_de\\_transicion/Documento%20Metodologico%20MTL.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Matrices_de_transicion/Documento%20Metodologico%20MTL.pdf))
- Arteaga, C., & Ugarte, A. M. (2015). Identidades en emergencia: la otra cara de la reconstrucción. El caso de Chaitén. *Magallania*, 43(3), 107-123.
- Bakic, H., & Ajdukovic, D. (2021). Resilience after natural disasters: the process of harnessing resources in communities differentially exposed to a flood. *European Journal of Psychotraumatology*, 12(1), 1891733. DOI: 10.1080/20008198.2021.1891733
- Bruneau, M., Chang, S. E., Eguchi, R. T., Lee, G. C., O'Rourke, T. D., Reinhorn, A. M., & Von Winterfeldt, D. (2003). A framework to quantitatively assess and enhance the seismic resilience of communities. *Earthquake spectra*, 19(4), 733-752.
- Goodman, J., Schloosberg, N. K., & Anderson, M. (2006) *Counselling adults in transition Linking practice and theory*. New York: Spring Publishing Company.
- Martínez, M. J., Martínez, M. J., & Romero-Jarén, R. (2020). How resilient is the labour market against natural disaster? Evaluating the effects from the 2010 earthquake in Chile. *Natural Hazards: Journal of the International Society for the Prevention and Mitigation of Natural Hazards*, 104(2), 1481-1533.
- Mendoza, C. A., Breglia, G., & Jara, B. (2020). Regional labor markets after an earthquake. Short-term emergency reactions in a cross-country perspective. Cases from Chile, Ecuador, Italy. *Rev Reg Res*, 40, 189-221. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10037-020-00144-5>
- Meyer, V., Becker, N., Markantonis, V., Schwarze, R., Bergh, J. Van D., Bouwer, L., & Hallegate, S. (2013). Assessing the costs of natural hazards-state of the art and knowledge gaps. *Nat Hazards Earth Syst Sci*, 13(5), 1351-1373.
- Norris, F. H., Friedman, M. J., Watson, P. J., Byrne, C. M., Diaz, E., & Kaniasty, K. (2002). 60,000 disaster victims speak: Part I. An empirical review of the empirical literature, 1981-2001. *Psychiatry: Interpersonal and Biological Processes*, 65(3), 207-239. DOI: <https://doi.org/10.1521/psyc.65.3.207.20173>
- Ohtake, F., Okuyama, N., Sasaki, M., Yasui, K. (2012). Impacts of the Great Hanshin-Awaji earthquake on the labor market in the disaster areas. *Japan Labor Ver*, 9(4), 42-63.
- Rowe, O., & Nadkarni, A. (2024). Barriers and facilitators to the implementation of mental health and psychosocial support programmes following natural disasters in developing countries: A systematic review. *Cambridge Prisms: Global Mental Health*, 11(5), 1-13. DOI: <https://doi.org/10.1017/gmh.2023.91>
- Schlossberg, N. K. (1981). A model for analyzing human adaptation to transition. *The Counseling Psychologist*, 9(2), 2-18.
- Tselios, V., & Tompkins, E. L. (2019). What causes nations to recover from disasters? An inquiry into the role of wealth, income inequality, and social welfare provisioning. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 33, 162-180. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2018.10.003>
- Ungar, M., & Theron, L. (2020). Resilience and mental health: How multisystemic processes contribute to positive outcomes. *Lancet Psychiatry*, 7(5), 441-448. DOI: 10.1016/S2215-0366(19)30434-1
- United Nations Office for Disaster Risk Reduction (2020). Human cost of disasters. An overview of the last 20 years the last 20 years 2000-2019. Centre for Research on the Epidemiology of Disasters. Acesso em 19 de junho de 2024, de <https://www.undrr.org/media/48008/download>.
- Venn, D. (2012). Helping Displaced Workers Back Into Jobs After a Natural Disaster: Recent Experiences in OCDE Countries. *OCDE Social, Employment and Migration Working Papers*, (142). DOI: <https://doi.org/10.1787/5k8zk8pn2542-en>
- Virgolino, A., Costa, J., & Santos, O. (2022). Lost in transition: a systematic review of the association between unemployment and mental health. *Journal of Mental Health (Abingdon, England)*, 31(3), 432-444. DOI: 10.1080/09638237.2021.2022615

Zhu, X., Jin, Z., & Managi, S. (2021). How meteorological disasters affect the labor market? The moderating effect of government emergency response policy. *Nat Hazards*, 107, 2625-2640. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11069-021-04526-x>

## **EIXO 2: GESTÃO E LIDERANÇA**

---

# TÉCNICAS DE LIDERANÇA PARA VOLUNTÁRIOS EM TRAGÉDIAS CLIMÁTICAS

DOI: <https://doi.org/10.5935/sbpot/2024.2.04>

Thiago Dias Costa

Possui graduação em Psicologia pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) e doutorado em Psicologia (Teoria e Pesquisa do Comportamento) pela Universidade Federal do Pará (UFPA). Leciona na faculdade de Psicologia e no Programa de Pós-Graduação em Teoria e Pesquisa do Comportamento da UFPA, como professor Associado III. Atualmente, trabalha na implantação e no estudo do modelo de Gestão por Competências, Dimensionamento da Força de Trabalho e Trilhas de Aprendizagem na Administração Pública, prestando assessoria para diferentes órgãos nacionais e internacionais.

Gottardo Celso Ferreira Dias

Graduado em Psicologia pela Universidade Federal do Pará (UFPA). Mestre em Teoria e Pesquisa do Comportamento pelo Programa de Pós-Graduação em Teoria e Pesquisa do Comportamento (PPGTPC) da UFPA. Pesquisador do Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional – GESTCOM/UFPA. Desenvolveu atividades em pesquisa com Modelo Animal de Depressão, Mapeamento de Competências, Diagnóstico de Clima Organizacional e em Recrutamento e Seleção de Pessoas. Trabalha atualmente com Gestão por Competências, Dimensionamento de Força de Trabalho, Desenvolvimento de Trilhas de Aprendizagem, Desenho Instrucional e pesquisa aplicada às organizações.

Hugo Sandall

Doutor em Psicologia pela UnB, mestre em Ciência do Comportamento pela Universidade de Brasília (UnB) e graduado em Psicologia pela Universidade Federal Fluminense (UFF). Pesquisa autogestão do desempenho profissional. Criou o Performapa, um mapa de desempenho que oferece um panorama da atuação do trabalhador e aponta oportunidades de desenvolvimento, além da Performétrica, uma escala com um olhar abrangente sobre o desempenho de profissionais em múltiplos contextos e da Escala Breve de Desenvolvimento Profissional, entre outras medidas do comportamento em contexto de trabalho. Com longa experiência em organizações de serviço e da indústria no Brasil e no Reino Unido, atua produzindo indicadores e meios de intervenção conectando as perspectivas do consumidor às do trabalhador, propondo soluções a partir da voz desses dois atores.



## INTRODUÇÃO

O trabalho voluntário tem sido essencial no apoio às pessoas impactadas pela tragédia climática que atingiu o estado do Rio Grande do Sul em 2024. De acordo com a Secretaria de Saúde do estado, mais de 7 mil voluntários engajaram-se ativamente em diferentes atividades (Secretaria da Saúde do RS, 2024).

Em contextos como esse, uma liderança funcional pode se tornar a fundação de um ambiente de trabalho efetivo e mais saudável (Choi & Johnson, 2022; Gravina *et al.*, 2018). Ainda que mobilizar e coordenar a atuação de voluntários seja prática comum e cada vez mais difundida, a literatura de liderança é carente de publicações que se debrucem sobre seu exercício em situações de emergências, desastres e catástrofes. O objetivo deste texto é apresentar recomendações e técnicas de liderança, conforme a perspectiva analítica comportamental, com o intuito de instrumentalizar voluntários que se encontram em posição de gestão de equipes.

## FUNDAMENTAÇÃO

Um desastre é um evento prejudicial de grandes proporções, que ocorre quando uma ameaça ultrapassa subitamente a capacidade de uma sociedade de lidar com ela, provocando impactos severos sobre a estabilidade social, econômica e, muitas vezes, ambiental (Al Kurdi, 2021). Essas situações exigem que líderes e tomadores(as) de decisões determinem o que deve ser feito: **(1) em períodos curtos, muitas vezes imediatos; (2) com recursos escassos; (3) baseando-se em informações incompletas ou não completamente confiáveis; (4) em ambientes cujas condições podem mudar inesperadamente; e (5) correndo o risco de afetar a vida das pessoas** (Zhou *et al.*, 2018). Em outras palavras, em uma situação de crise ou calamidade, todas as competências normalmente exigidas de um(a) líder têm sua importância aumentada, uma vez que o mínimo erro pode ter impacto imediato, amplo e/ou irreversível sobre a vida das pessoas diretamente ou indiretamente afetadas pela tragédia. Isso implica dizer que a

responsabilidade de liderar é melhor atribuída a pessoas que já tiveram *pelo menos alguma experiência* em gerenciamento de grupos e, preferencialmente, as quais tenham ampla experiência em tomar decisões sob condições de estresse e pressão.

Mas o que normalmente se espera de um(a) líder? O que um(a) líder deve ser capaz de fazer e em que condições? A liderança bem exercida está intimamente relacionada aos resultados positivos e ao bem-estar dos membros de uma equipe (Kuehn *et al.*, 2014; Sleiman *et al.*, 2020). Os comportamentos apresentados por líderes podem tanto sinalizar quando a equipe deve agir como também motivar seus membros a continuar desempenhando um bom trabalho por meio de reconhecimento (Grill *et al.*, 2017; Gravina *et al.*, 2021).

Três comportamentos de liderança têm sido identificados como eficazes para gerar resultados desejados: (1) gerenciar metas (Choi & Johnson, 2022); (2) oferecer *feedbacks* positivos (Sleiman *et al.*, 2020); e (3) fornecer escuta consequencial (Arnold *et al.*, 2000).

Para **gerenciar metas** adequadamente, um líder precisa ser capaz de identificar e descrever essas metas, distribuí-las entre os membros da equipe, avaliar o seu cumprimento e oferecer suporte e encorajamento no cumprimento delas (Grill *et al.*, 2024). Descrever metas significa descrever comportamentos diretamente observáveis e passíveis de mensuração. Isso permite aos líderes, e mesmo aos demais membros da equipe, identificarem rapidamente se e quando a meta foi alcançada. Além disso, é importante identificar e detalhar metas que sejam, ao mesmo tempo, desafiadoras e alcançáveis, de modo que a equipe possa se sentir motivada a realizá-las (Daniels, 2014; Locke & Latham, 2019). Exemplos de metas observáveis e mensuráveis em situações de crise incluem:

- a. reunir protocolos de resgate ou assistência em situações de enchente aplicáveis à situação enfrentada;
- b. identificar e difundir fontes de informações confiáveis a respeito de regiões e pessoas afetadas pela enchente;

- c. realizar excursões de resgate em conformidade com os protocolos adotados; e
- d. informar a população atingida a respeito da situação atual, de acordo com fontes confiáveis.

A segunda categoria de comportamentos da liderança considerados eficazes em equipes é a **oferta de feedback**. Um *feedback* – ou devolutiva de desempenho – é eficaz quando fornece à pessoa informações suficientes para que ela possa melhorar o seu desempenho (Daniels, 2014; Sleiman *et al.*, 2020). Para isso, é importante que, ao dar uma devolutiva, o(a) líder ressalte principalmente os pontos nos quais a pessoa agiu de acordo com ou superou as expectativas e que, ao apontar os pontos que precisam ser melhorados, informe como aprimorá-los, mais do que focar no que foi feito de errado (Sleiman *et al.*, 2020; Brand *et al.*, 2020). Vale destacar que *feedbacks* são mais eficazes quanto mais falarem do desempenho da pessoa (e não da pessoa que se desempenha), quanto mais tratarem dos comportamentos relevantes para o alcance das metas (adequados ou inadequados) e quanto mais próximos temporalmente forem de quando a ação de fato ocorreu (Daniels, 2014). Seguem exemplos de *feedbacks* oferecidos segundo essas características:

- a. “Você fez um ótimo trabalho pesquisando os protocolos para atuação da equipe. Eles serão muito úteis ao nosso trabalho. Só vou pedir que você busque alguns relativos ao manejo de animais de estimação, que ficaram faltando. Você pode procurá-los em *sites* de faculdades ou instituições veterinárias. De resto, ótimo trabalho!”.
- b. “Parabéns! Você executou o resgate seguindo os procedimentos de segurança que nós havíamos discutido. Eu só afrouxaria um pouco mais o capacete, até caber um dedo entre a correia jugular e a base do seu queixo. Desse jeito. Isso garante que você consiga movimentar a cabeça mais livremente. Bom trabalho!”.
- c. “Sua atuação informando os habitantes do bairro sobre como acessar as saídas foi

ótima! Todos conseguiram sair sem grandes problemas. Você só precisa falar, talvez, um pouco mais alto e mais devagar, porque tinha um senhor mais no fundo que não conseguia ouvir muito bem. É importante adequar a nossa fala às necessidades das pessoas, para que nós possamos garantir que todos recebam a informação, tudo bem? No mais, só tenho a elogiar.”.

*Feedbacks* também podem aumentar a motivação da equipe como um todo se feitos em público e se ressaltarem como cada membro da equipe contribuiu para o alcance das metas (Binder, 2016). Líderes precisam prestar atenção no seu papel de reconhecer o esforço e a dedicação dos voluntários que compõem sua equipe. Voluntários tendem a ser atraídos, principalmente, pelo sentido do que estão fazendo e pelo sentimento de fazer parte de um momento percebido como importante. Ser reconhecido por seu trabalho impacta positivamente em sua autoestima, seu bem-estar e sua motivação para continuar na atividade (Oliveira, 2018).

Por fim, a **escuta consequencial** consiste em responder a ideias e sugestões dos membros da equipe, reconhecendo suas contribuições, inclusive, na sua tomada de decisão (Grill *et al.*, 2017). A escuta consequencial está relacionada ao bem-estar, à satisfação e ao engajamento entre os colaboradores de uma equipe (Arnold *et al.*, 2000; Grill, 2018). Em contextos de crise, como o tratado neste texto, é importante fazer menção a quem originou uma boa ideia quando esta for utilizada para basear decisões da liderança, como nos exemplos a seguir:

- a. “De acordo com a sugestão de Daniela, temos um protocolo para entrar em áreas de alojamento sem contrair doenças.”.
- b. “Gostei muito da sugestão de João a respeito do aplicativo que sinaliza áreas alagadas. Vamos começar a utilizá-lo.”.
- c. “Marcos foi o autor da ideia de utilizarmos caiaques para chegar aos bairros mais afetados. Isso fez toda a diferença na nossa mobilidade!”.

De fato, reconhecer o desempenho dos colaboradores de sua equipe é uma das formas mais efetivas de manter um bom desempenho de seus membros, além de ajudar a estabelecer um ambiente saudável de trabalho (Grill *et al.*, 2024).

## IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA

Uma pessoa que se encontra na posição líder de um grupo de civis, conduzindo operações emergenciais de apoio ou resgate, pode enfrentar uma série de desafios. A partir da literatura a respeito de liderança, boas práticas de condução de equipes de voluntários podem ser implementadas.

Deverell e Ganic (2024) sugerem 11 indicadores, organizados em três categorias, para um gerenciamento de crises de forma eficaz: (1) estabelecer uma estrutura inicial de gerenciamento; (2) interagir com parceiros ou instituições relevantes; e (3) interagir com o público. Trataremos delas a seguir.

### ESTABELECEER UMA ESTRUTURA INICIAL DE GERENCIAMENTO DE CRISES

Em uma estrutura de gerenciamento de crises, quatro indicadores são descritos por especialistas para mitigar danos: (1) seguir regras e protocolos; (2) acessar informações a respeito das ocorrências e intercorrências e sobre o que precisa ser feito; (3) tomar decisões a despeito da falta de informações completas; e (4) responder às demandas rapidamente.

A observância de regras e protocolos é importante para garantir a agilidade na prestação de auxílio e a manutenção da segurança das pessoas envolvidas. Uma equipe que conhece os protocolos a serem seguidos de acordo com cada situação poderá atender às demandas com mais eficácia e agilidade. Por exemplo, um procedimento sobre como se locomover de forma segura em áreas urbanas alagadas, além de instruir no sentido de assegurar a eficácia do trabalho prestado pelo grupo, aumenta a segurança e previne o adoecimento dos voluntários. Assim, um(a) líder precisa priorizar a busca por protocolos de segurança, caso estes já não estejam disponíveis, isto é,

a liderança deve dividir entre os membros do grupo a tarefa de procurar, nos meios disponíveis, manuais, protocolos ou instruções de como conduzir o processo de apoio e resgate, quando essas informações não forem fornecidas de pronto por órgãos ou entidades de defesa. Quanto mais gente envolvida no processo, mais rápida será a busca. Uma vez reunidos os protocolos, será preciso identificar aqueles que servem à situação e transmitir o seu conteúdo ao máximo de membros da equipe possível, incentivando o compartilhamento do material entre os membros.

Mesmo com manuais e protocolos, conhecer a situação atual da crise pode ser uma tarefa desafiadora, especialmente em ocasiões em que o acesso a informações em tempo real é dificultado tanto por impedimentos diretamente decorrentes da crise, como por danos ou congestionamento da infraestrutura de comunicação, ou indiretamente decorrentes, como o grande número de publicações sensacionalistas ou mesmo falsas sobre o ocorrido (Deverell & Ganic, 2024). Ademais, a incompletude das informações não pode ser um empecilho para a tomada de decisões, de modo que a liderança precisa: (1) organizar a equipe para conseguir acesso a toda e qualquer fonte confiável de informação (rádio, televisão, redes sociais, etc.), aproveitando a expertise das pessoas da equipe; e (2) identificar qualquer informação relevante, mesmo que desatualizada, que forneça alguma dica de como lidar com a situação – relatórios anteriores sobre a situação do local onde as ações serão realizadas e mesmo relatos de calamidades passadas, mas semelhantes à atual, podem fornecer bases para uma tomada de decisão com o mínimo de acurácia necessária.

Ao estabelecer planos de ação baseados no máximo possível de informações confiáveis e ao garantir com que cada membro da equipe tenha os fundamentos sobre como agir em cada situação, a liderança auxilia na capacidade do grupo de apresentar respostas rápidas às demandas emergentes. Com o *feedback* e a escuta consequencial para cada etapa do processo de estabelecimento da estrutura de

gerenciamento de crises, o(a) líder contribui para a motivação de cada um dos membros da equipe para participar ativamente do processo, alcançando o máximo de resultados possíveis. O *feedback* perpassa pelo reconhecimento das contribuições de cada membro e, se necessário, pelo fornecimento de informações sobre como colaborar de maneira mais ampla, e a escuta consequencial, pelo acolhimento das sugestões e iniciativas dos voluntários. Havendo possibilidade, é útil estabelecer, no centro das operações, um quadro com as contribuições dos membros da equipe, permitindo

tanto a visibilização das contribuições como a facilitação do processo decisório. No momento da escuta, é importante que não haja retaliação a nenhuma fala. Todas as sugestões precisam ser recebidas respeitosamente, cabendo ao grupo decidir, em conjunto, quais delas são viáveis, e ao(a) líder moderar o processo decisório.

A Tabela 1 mostra uma estruturação da atuação de um líder frente à necessidade de se estabelecer uma estrutura do gerenciamento de crises:

Tabela 1 – Montagem da infraestrutura de gerenciamento da crise

Meta	Feedback e reconhecimento	Escuta consequencial
Identificar protocolos de auxílio de acordo com a crise em questão.	Oferecer devolutiva aos membros do grupo para cada protocolo encontrado e explicando a importância de tais documentos para a equipe.	Citar, para toda a equipe, o nome daqueles que sugeriram os melhores protocolos.
Montar centro de gerenciamento.	Oferecer <i>feedback</i> para cada sugestão.	Citar o nome das pessoas responsáveis pela escolha mais adequada.
Elaborar metas individuais para os membros da equipe.	Oferecer <i>feedback</i> para os membros que participaram da elaboração, focando na capacidade de observação e mensuração da meta.	Reconhecer as melhores descrições de metas.
Identificar informações a respeito da situação atual em fontes seguras e confiáveis.	Oferecer <i>feedback</i> positivo para todos os voluntários que trazem informações de acordo com a sua própria observação, de parceiros ou canais oficiais de notícias.	Reconhecer nominalmente todos os membros da equipe que trouxeram informações consideradas relevantes e precisas para tomada de decisão no grupo.

## INTERAGIR COM PARCEIROS E INSTITUIÇÕES RELEVANTES

Nesta categoria, aparecem como itens importantes: (1) alertar atores relevantes nesse processo; (2) engajar em colaboração com tais grupos; e (3) assessorar na alocação de recursos necessários. Parte da responsabilidade dos líderes, em situações de calamidade, é saber *a quem recorrer*, para que se possam estabelecer redes de comunicação, informação, fluxo de recursos e de ajuda. Parceiros podem variar de acordo com a crise em questão, sendo agências públicas, organizações não governamentais, grupos de voluntários e até agências internacionais (Deverell & Ganic, 2024). Agências governamentais são aponta-

das pela literatura como parceiros confiáveis, além de também contarem com fontes de informações mais seguras. Tais públicos devem ser escolhidos de acordo com a sua capacidade de auxílio em serviços, informações e recursos. É importante, caso o(a) líder não conheça todos os atores em potencial, que ele(a) estabeleça como meta a sua identificação, fornecendo orientações e *feedback* para os membros da equipe designados para fazê-lo e acolhendo cada sugestão dos membros sobre novos parceiros e como encontrá-los.

O **contato com as organizações** identificadas precisa ser o mais imediato e explícito possível, apresentando os motivos do contato e prestando informações sobre como a equipe pode ajudar e como pode ser ajudada. Caberá



ao(a) líder decidir pela distribuição dos esforços de contato entre os membros da equipe com capacidades de comunicação melhor desenvolvidas, potencializando, assim, a ampliação desses esforços e as possibilidades de sucesso. O *feedback*, assim, perpassa pelo reconhecimento das iniciativas de cada membro responsável e pela orientação sobre como realizar o contato, e a escuta consequencial é feita pelo acolhimento de sugestões dos membros.

Por último, caberá ao(a) líder organizar o fluxo de trabalho, avaliando os recursos próprios da equipe e aqueles disponibilizados por

outras equipes, para que o intercâmbio com grupos de ajuda possa ser estabelecido da maneira mais adequada possível. O *feedback*, nesse caso, seria dado aos membros da equipe responsáveis por contabilizar e fornecer reportes dos recursos e ofertas e ajuda recebidas; e a escuta consequencial seria direcionada para o acolhimento de sugestões de como alocar esses recursos da maneira mais econômica e com maior potencial de ajuda, sem desprezar outras sugestões.

A Tabela 2 apresenta um resumo das possibilidades de atuação da liderança.

Tabela 2 – Competências para interagir com parceiros ou instituições relevantes

Meta	Feedback e reconhecimento	Escuta consequencial
Identificar agências governamentais e outros parceiros relevantes para a ação do grupo de voluntários.	Oferecer devolutiva aos membros do grupo para cada instituição relevante encontrada.	Citar, para toda a equipe, o nome daqueles que sugeriram as instituições mais relevantes.
Estabelecer canais de contato com parceiros relevantes.	Oferecer <i>feedback</i> para cada instituição passível de ser contatada e disposta a manter comunicação.	Reconhecer todos os membros da equipe que trouxeram sugestões que se provaram relevantes para o trabalho do grupo.

## INTERAGIR COM O PÚBLICO

A terceira categoria considerada eficaz no gerenciamento de crises é *interagir com o público*. Ao tratar com o público, um(a) líder deve oferecer informações claras a respeito do que está acontecendo e o que está sendo feito. É importante que a comunicação seja feita sem ambiguidades, de acordo com o público que ela deve alcançar, e transmitir mensagens capazes de incentivar e produzir comportamentos desejáveis.

Em situações de crise, a população pode se tornar irracional e assustada (Boholm, 2019). A profusão de canais midiáticos pode se tornar um desafio para identificar e se comunicar com tais públicos. Assim, é importante que informações científicas, precisas e confiáveis sejam tornadas públicas sempre que possível. Munidos de tais informações, profissionais e voluntários precisam chegar à população antes que rumores comecem a se espalhar.

Para isso, a liderança pode estabelecer para o grupo as seguintes metas: identificar

fontes de informações confiáveis; identificar e estabelecer canais de comunicação rápida e eficaz; e estabelecer uma rotina de repórteres e informes sobre as situações enfrentadas. Informações baseadas em dados e que não se contradigam com outras fontes são essenciais para diminuir a ambiguidade da comunicação com a população atingida (Deverell & Ganic, 2024).

Indivíduos podem agir diferentemente em situações de crise conforme o nível de sua percepção ao risco (Mileti & Sorensen, 1990). Um dos desafios para gestores de crise é propagar informações de uma forma que não crie uma falsa sensação de segurança ou estresse desnecessário entre a população afetada (Kammerbauer & Minnery, 2019). A Tabela 3 apresenta as metas principais da categoria e sua operacionalização em busca da eficácia.



Tabela 3 – Competências para interagir com o público

Meta	Feedback e reconhecimento	Escuta consequencial
Verificar informações com parceiros, voluntários ou agências governamentais para atestar sua fidedignidade.	Oferecer devolutiva aos membros do grupo para cada informação checada.	Citar, para toda a equipe, o nome daqueles que foram capazes de checar a precisão da informação com, pelo menos, dois atores diferentes.
Estabelecer informes frequentes do estado atual da situação com informações mais fidedignas.	Oferecer <i>feedback</i> para os membros do grupo que se prontificaram a elaborar os relatórios.	Reconhecer todos os membros da equipe que trouxeram sugestões de como elaborar e distribuir as informações de forma efetiva.

O *feedback* ressalta a importância de informações reais e precisas nesses casos. Assim, oferecer devolutivas de informações conferidas duas vezes é interessante, como descrito no exemplo: “Você checou essa informação com os bombeiros e agora ela se tornou muito mais confiável! Obrigado!”.

A escuta consequencial nesse fator permite a diminuição da ansiedade, que pode estar afetando seus membros em decorrência de informações desconstruídas. Ao ouvir atentamente as sugestões dos membros da equipe, o grupo pode identificar canais de informações considerados mais seguros. Iniciativas desenvolvidas por voluntários como plataformas que agregam informações foram essenciais para o gerenciamento da crise no Rio Grande do Sul (Rocha, 2024).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Liderar uma equipe de voluntários em situação de tragédias climáticas é, sem dúvida, desafiador. Considerando que o grupo de voluntários costuma ser formado por pessoas com vontade genuína de ajudar, mas, frequentemente, sem experiência ou conhecimento a respeito do que deve ser feito, uma liderança adequada pode tornar o trabalho muito mais eficaz.

O objetivo deste texto foi trazer sugestões e técnicas de como se portar como líder em situações de crise. Apesar do grupo de voluntários dedicar-se ao resgate ou apoio em tais situações, as pessoas que ali se reúnem esperam informações sobre o que deve ser feito e como deve ser feito. Para fortalecer o vínculo e a confiança dos seus membros, cabe

ainda à liderança reconhecer o desempenho e esforço despendido pelas pessoas.

De forma geral, a literatura recomenda três grandes categorias de comportamentos para lideranças efetivas: estabelecer e gerenciar metas; oferecer *feedback*; escutar de modo consequencial os membros da equipe. Logicamente, metas são alcançadas de forma mais efetiva com treinamento, assunto não abordado neste texto por estar inserido no contexto de crises climáticas. Todavia, treinamentos preventivos conduzidos com voluntários e agências governamentais não só desenvolvem a capacidade de tais atores de agir de forma mais eficaz e ágil em contextos de catástrofes, como melhoram a confiança entre os integrantes dos grupos (Deverell & Ganic, 2024).

Outro aspecto que não foi apontado no texto, mas deve ser levado em consideração, é a gestão das metas e o desempenho. Cabe a liderança distribuir as metas do grupo de forma a não sobrecarregar ninguém às custas de outros. Assim, é importante que a liderança delegue tarefas considerando as competências dos membros do seu grupo e sua capacidade de trabalho.

Delegar metas, tarefas ou atividades considerando as competências de cada membro do grupo torna o trabalho menos cansativo. Mas somente isso não é o suficiente. Para evitar sobrecarga de trabalho entre os voluntários, é importante que a liderança distribua atividades de forma equitativa e estabeleça também períodos de descanso para os membros da equipe. A exaustão pode impactar negativamente a qualidade do trabalho e prejudicar a saúde dos membros da equipe.

Tendo em vista as mudanças climáticas pelas quais o planeta está passando, iniciativas de construção, manutenção e treinamento de equipes deverão se tornar práticas constantes (Deverell & Ganic, 2024). Esperamos que o texto apresentado sirva de auxílio nesse processo.

## BIBLIOGRAFIA

- Al Kurdi, O. F. (2021). A critical comparative review of emergency and disaster management in the Arab world. *Journal of Business and Socio-economic Development*, 1(1), 24–46. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBSED-02-2021-0021>
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249–269. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200005\)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-#](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-#)
- Binder, C. (2016). Integrating organizational-cultural values with performance management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 36(2–3), 185–201. DOI: <https://doi.org/10.1080/01608061.2016.1200512>
- Boholm, Å. (2019). Risk communication as government agency organizational practice. *Risk Analysis*, 39(8), 1695–1707. DOI: <https://doi.org/10.1111/risa.13302>
- Brand, D., Novak, M. D., DiGennaro Reed, F. D., & Tortolero, S. A. (2020). Examining the effects of feedback accuracy and timing on skill acquisition. *Journal of Organizational Behavior Management*, 40(1–2), 3–18. DOI: <https://doi.org/10.1080/01608061.2020.1715319>
- Choi, E., & Johnson, D. A. (2022). Common antecedent strategies within organizational behavior management: The use of goal setting, task clarification, and job aids. *Journal of Organizational Behavior Management*, 42(1), 75–95. DOI: <https://doi.org/10.1080/01608061.2021.1967834>
- Daniels, A. C. (2014). *Performance management: Changing behavior that drives organizational effectiveness* (Fifth edition, revised). Performance Management Publications.
- Deverell, E., & Ganic, A. (2024). Crisis and performance: A contingency approach to performance indicators. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 105, 104417. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2024.104417>
- Gravina, N., Cummins, B., & Austin, J. (2018). Leadership's role in process safety: An understanding of behavioral science among managers and executives is needed. *Journal of Organizational Behavior Management*, 37(3–4), 316–331. DOI: <https://doi.org/10.1080/01608061.2017.1340925>
- Gravina, N., Nastasi, J., & Austin, J. (2021). Assessment of employee performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 41(2), 124–149. DOI: <https://doi.org/10.1080/01608061.2020.1869136>
- Grill, M. (2018). *Safety leadership in the construction industry: Managing safety at Swedish and Danish construction sites*. Gothenburg: Gothenburg University. Recuperado de <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/53619>
- Grill, M., Pousette, A., & Björnsdotter, A. (2024). Managerial behavioral training for functional leadership: A randomized controlled trial. *Journal of Organizational Behavior Management*, 44(1), 15–41. DOI: <https://doi.org/10.1080/01608061.2023.2171174>
- Grill, M., Pousette, A., Nielsen, K., Grytnes, R., & Törner, M. (2017). Safety leadership at construction sites: The importance of rule-oriented and participative leadership. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 43(4), 375–384. DOI: <https://doi.org/10.5271/sjweh.3650>
- Kammerbauer, M., & Minnery, J. (2019). Risk communication and risk perception: Lessons from the 2011 floods in Brisbane, Australia. *Disasters*, 43(1), 110–134. DOI: <https://doi.org/10.1111/disa.12311>
- Kuehnl, A., Rehfuess, E., Von Elm, E., Nowak, D., & Glaser, J. (2014). Human resource management training of supervisors for improving health and well-being of employees. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, 9(9). DOI: <https://doi.org/10.1002/14651858.CD010905>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). The development of goal setting theory: A half century retrospective. *Motivation Science*, 5(2), 93–105. DOI: <https://doi.org/10.1037/mot0000127>
- Mileti, D S, & Sorensen, J H. (1990). *Communication of emergency public warnings: A social science perspective and state-of-the-art assessment*. United States. DOI: <https://doi.org/10.2172/6137387>
- Oliveira, E. R. (2018). *Impacto do trabalho voluntário nos níveis de empatia, autoestima e bem-estar subjetivo*. Recuperado de <https://www.bdtd.uerj.br:8443/handle/1/15418>
- Rocha, I. (2024). *Plataforma criada por voluntários do Rio Grande do Sul já resgatou 12 mil pessoas* | Exame. Recuperado 18 de junho de 2024, de <https://exame.com/tecnologia/plataforma-criada-por-voluntarios-do-rio-grande-do-sul-ja-resgatou-12-mil-pessoas/>
- Secretaria da Saúde do RS. (2024). *Sete mil profissionais de saúde voluntários já se inscreveram no SOS Rio Grande do Sul*. Secretaria da Saúde. Recuperado de <https://saude.rs.gov.br/sete-mil-profissionais-de-saude-voluntarios-ja-se-inscreveram-no-sos-rio-grande-do-sul>
- Sleiman, A. A., Sigurjonsdottir, S., Elnes, A., Gage, N. A., & Gravina, N. E. (2020). A Quantitative Review of Performance Feedback in Organizational Settings (1998–2018). *Journal of Organizational Behavior*

*Management*, 40(3-4), 303-332. DOI: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01608061.2020.1823300>

Zhou, L., Wu, X., Xu, Z., & Fujita, H. (2018). Emergency decision making for natural disasters: An overview. *International journal of disaster risk reduction*, 27, 567-576.

# COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA PARA INTERVIR NA CRISE: ACOLHER PESSOAS, MITIGAR IMPACTOS

DOI: <https://doi.org/10.5935/sbpot/2024.2.06>

Patrícia Martins Fagundes Cabral

Doutora em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) e psicóloga pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), com Especialização em *Coaching* Ontológico Empresarial (Universidad San Sebastian – Chile). É professora titular na Unisinos, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios e no Mestrado Profissional em Gestão Educacional. Coordena o Grupo de Pesquisa em Liderança e Gestão de Pessoas. Tem 30 anos de experiência profissional e acadêmica, atuando em projetos de intervenção e de pesquisas em organizações de distintos portes e segmentos. Seus temas de interesse incluem: desenvolvimento de liderança e de equipes; gestão de pessoas; psicologia organizacional e do trabalho.

José Carlos da Silva Freitas Junior

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com estágio de doutorado-sanduiche na Simon Fraser University, no Canadá; mestre em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). Ocupou cargos de direção e gestão em órgãos públicos e possui experiência de mais de vinte anos em desenvolvimento de lideranças. Na Unisinos, é professor no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios e colíder do Grupo de Pesquisa em Liderança e Gestão de Pessoas. Seus principais temas de interesse como pesquisador são: liderança, gestão de pessoas, capacidades digitais e transformação digital.

## INTRODUÇÃO

O presente capítulo discute o importante papel de lideranças competentes e mentalmente saudáveis para intervirem em situações de crise, tais como as decorrentes de catástrofes e desastres naturais. A crise pode ser definida como um evento, com algum grau de gravidade, que se instala de forma surpreendente, provoca riscos e pode ameaçar a sobrevivência (de pessoas e/ou organizações) em um determinado contexto (Shinyashiki, Fischer & Shinyashiki, 2007).

Crises exigem lideranças capazes de responder rapidamente às circunstâncias, o que é essencial para minimizar a ampliação das perdas, bem como para gerenciar o processo de crise, incluindo o planejamento e a implementação de ações preventivas e de cuidados após o evento. Nesse contexto, é fundamental compreender a liderança como um fenômeno relacional, sistêmico e contextual. Quanto maiores são as incertezas, a complexidade e a desordem de um ambiente, maior será a demanda por lideranças capazes de lidar com as emergências de forma ágil, resoluta e humanamente cuidadosa.

Para além do exercício formal da liderança em cargos de gestão (governamentais, institucionais ou organizacionais), entende-se que, em uma situação de abalo social, é natural e necessário o surgimento de pessoas que, devido às suas atitudes e conhecimentos específicos, assumam papéis de liderança. Profissionais das áreas da saúde e da segurança pública, e, não raro, voluntários, emergem como tal e passam a liderar contextos específicos, de alta relevância na crise.

Assim, a concepção de liderança adotada neste capítulo é considerada em nível formal e informal e é compreendida como a capacidade de exercer recursiva influência e facilitar processos de aprendizagem nas relações de um grupo, de forma a gerar o engajamento das pessoas, organizar esforços em torno de um objetivo comum e construir um senso de propósito compartilhado (Rivera & Artmann, 2006; Cabral & Seminotti, 2012; Riggio & Newstead, 2023).

Riggio e Newstead (2023) destacam que, em crises, a liderança é essencial para entender rapidamente a situação, tomar decisões eficazes e coordenar respostas. A comunicação clara e o aprendizado contínuo são fundamentais. Valores éticos e competências socioemocionais são decisivos para proteger a integridade física e a saúde mental de todos os envolvidos, incluindo as próprias lideranças.

Dessa forma, são objetivos deste capítulo: (a) caracterizar contextos de crise, em especial os que se estabelecem a partir de desastres naturais; (b) identificar as competências mais necessárias em lideranças em tais contextos; (c) discutir os papéis de liderança emergentes em situações de desastres, indicando recomendações para as intervenções efetivas, mas cuidadosas quanto aos impactos na saúde mental.

## FUNDAMENTAÇÃO

### CARACTERIZANDO CRISE E SUAS DEMANDAS POR LIDERANÇA

Crise é definida como um evento de baixa probabilidade e alto impacto que ameaça a sobrevivência das organizações e dos indivíduos, geralmente sem aviso prévio (Collins *et al.*, 2023). Nessas situações, a liderança é primordial devido ao aumento na frequência e intensidade das crises, impulsionado por fatores como mudanças climáticas, instabilidade política e crescimento populacional. A capacidade de responder eficazmente a crises pode determinar a sobrevivência e a sustentabilidade de pessoas, instituições e sociedade.

A “tipologia da crise”, de Coombs e Holladay (em Collins *et al.*, 2023), é utilizada para classificar as crises em dimensões internas e externas e intencionais e não intencionais. Cada categoria de crise está associada a diferentes temas de liderança. Em crises externas, como desastres naturais, os líderes necessitam ter uma abordagem focada na coordenação de recursos e comunicação eficaz. Por envolverem eventos que afetam a organização “de fora para dentro”, os líderes precisam ter habilidade de negociar com autoridades externas e gerenciar a resposta



interna, assegurando a continuidade das ações coordenadamente.

Cabe ressaltar que muitas são as atitudes e facetas de lideranças exigidas em uma crise. No entanto, antes do detalhamento das competências, salienta-se aqui a dimensão da ética da liderança. Ainda que seja uma competência profissional, a ética é um pressuposto pessoal que fortalece a confiança e a credibilidade e é transmitida na conduta de integridade, de respeito e de orientação à justiça e conformidade.

Awad e Ashour (2022) alertam que líderes precisam de *insight* e humildade para se verem como figuras de autoridade, mas não de superioridade moral ou ética. Líderes, formal ou informalmente, devem zelar pelo comprometimento coletivo aos valores e propósitos compartilhados, observando limites éticos. A preservação do clima ético é fundamental para a convivência e o desempenho na crise, devendo ser reforçado pelo exemplo e pela coerência nas atitudes de liderança.

## COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA NA CRISE

Diretamente influenciada pela atitude ética da liderança e sua capacidade de promover um clima ético, a coragem moral se apresenta como competência essencial para o estabelecimento da confiança dos trabalhadores-líderes em prosseguir com ações arriscadas, porém necessárias, em prol de seu ideal (James, Wooten & Dushek, 2011; Awad & Ashour, 2022). A coragem moral também indica o compromisso das pessoas com seu dever e suas responsabilidades e, quando compartilhada entre os membros de um grupo, constitui-se em uma competência coletiva de alto contributo, também nomeada de coragem colaborativa (Hoover & Valenti, 2006).

Dado que as crises são novas e ambíguas, os líderes devem reconsiderar suas percepções e buscar diferentes formas de ver o contexto. A competência de *sensemaking*<sup>1</sup> é crucial, exigindo que líderes compreendam rapidamente a situação, interpretem suas

implicações e definam ações necessárias (Riggio & Newstead, 2023). Mais do que ter respostas, é preciso inspirar propósito e gerar sentido, envolvendo um ciclo contínuo de ação e decisão que influencia o desenrolar da crise (Riggio & Newstead, 2023; Weick, 2001). Paralelamente, líderes devem ser capazes de obter informações precisas em curto espaço de tempo, considerar diversas perspectivas, adotar esquemas mentais robustos e ter a coragem de assumir riscos ao tomar uma decisão. A prudência é igualmente importante, permitindo identificar a decisão correta no momento apropriado e pelos motivos adequados. Esse processo decisório ágil e informado garante que as ações tomadas sejam eficazes e adaptativas às circunstâncias mutáveis da crise.

A capacidade de comunicação dos líderes deve conjugar: (a) integridade ética; (b) habilidades socioemocionais (empatia, conexão emocional, escuta ativa); (c) informação clara e baseada em dados. Assim, a comunicação da liderança deve ser aberta, clara, sincera, frequente, emocionalmente adequada e multidirecional, garantindo que todas as pessoas estejam cientes da situação, das expectativas sobre elas e das medidas tomadas para apoiá-las ou protegê-las (Nunes, 2020). Manter os colaboradores informados e envolvidos fortalece a solidariedade, mitiga o surgimento de conflitos e proporciona suporte emocional para superar a crise.

Riggio e Newstead (2023) destacam que a coordenação de trabalho em equipe é fundamental, pois os líderes não são os únicos responsáveis por navegar nessas situações, mas têm um papel central na orquestração dos esforços coletivos. Líderes devem buscar diversas perspectivas e expertise, administrar conflitos disfuncionais e encorajar conflitos construtivos. Alocar recursos e orientar e capacitar a equipe, garantindo alinhamento e compromisso com os objetivos comuns, permite uma resposta coordenada e eficiente às demandas da crise.

Líderes resilientes conseguem manter a calma sob pressão, adaptando-se rapidamente às mudanças e encontrando soluções criativas

<sup>1</sup> *Sensemaking* ou “processo de dar sentido” é uma competência-chave em ambientes complexos e incertos.

para os problemas (James, Wooten & Dushek, 2011). A resiliência pode ser definida como a capacidade de adaptação e de transformação, de indivíduos e de organizações, que precisam responder a situações de pressão, frustração e incertezas, reagindo com prontidão, flexibilidade e habilidade de recuperação diante dos desafios, ao mesmo tempo em que preservam sua saúde e integridade física, emocional e social (Cabral, 2016). Essa resiliência não é apenas uma habilidade intrínseca, mas pode e deve ser cultivada a partir de práticas de autocuidado e desenvolvimento contínuo. Ao cuidar de si mesmos, os líderes estão melhor preparados para apoiar sua equipe, mantendo a moral elevada e promovendo um ambiente de trabalho positivo mesmo durante crises.

Assim, a liderança em tempos de crise requer uma combinação integrada de (auto)cuidado e de competências, tais como: resiliência, criação de sentido, mobilização da esperança, coragem, tomada de decisão, capacidade de ler dados e de comunicar de forma clara e efetiva, coordenação do trabalho em equipe, dentre outras são interdependentes. Quando aplicadas com excelência, possibilitam uma navegação mais eficaz e resiliente frente às adversidades e incertezas (Riggio & Newstead, 2023; Weick, 2001). Por fim, devem facilitar a aprendizagem e o desenvolvimento do grupo por meio de interações sociais (Riggio & Newstead, 2023; Rivera & Artmann, 2006).

## IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA

Trabalhadores e voluntários em emergências enfrentam desafios significativos, exigindo alta capacidade para coordenar recursos escassos (materiais e humanos) na resolução de situações críticas, como desastres climáticos. Nessas crises, a liderança frequentemente surge de forma espontânea e não formalizada. Portanto, ao se verem em uma posição de liderança, esses indivíduos devem entender a importância de coordenar pessoas e recursos, circunstância na qual a comunicação clara e efetiva é essencial para alinhar esforços para a solução de problemas.

A pressão por intervenções assertivas, que solucionem problemas e mitiguem danos,

mantendo a ética, a coerência entre discurso e atitudes nas tomadas de decisões e a gestão do clima do grupo, é contínua em um contexto de crise.

A integridade psicológica dos líderes é basilar para fornecer apoio emocional, inspirar confiança e oferecer novas direções em meio às incertezas desses momentos caóticos. Portanto, estar atento aos riscos à saúde mental de todos os atores envolvidos na situação, incluindo às pessoas que ocupam papéis de liderança, é vital. A partir daí, é possível oportunizar mais humanização no acolhimento de pessoas vulnerabilizadas, estabelecendo relações com mais suporte e (auto)cuidado.

A exemplo, estudo conduzido por Castellano e Plionis (2006) discute as implicações para atender às necessidades de saúde mental dos socorristas após as crises do 11 de setembro e do furacão Katrina. Os resultados apontam que os socorristas correm mais risco de morte e ferimentos em incidentes terroristas e, quando são socorristas-vítimas como visto no furacão Katrina, enfrentam mais dilemas éticos e crises pessoais. A literatura aponta que a exposição prolongada a imagens traumáticas aumenta o risco de transtorno pós-traumático, como abuso de álcool, depressão, suicídio e violência doméstica.

Nesse sentido, cabe às lideranças, em situações de crise, o olhar de humanização e cuidado. Em algumas circunstâncias, a presença transmitida em um abraço ou no acolhimento de uma escuta é capaz de oferecer suficiente suporte emocional. Contudo, é primordial atentar às pessoas cujo sofrimento demanda a intervenção de profissionais, seja em termos físicos, seja em termos psicológicos. Em relação a este último, três intervenções, conduzidas por profissionais da saúde mental, são consideradas: (a) primeiros socorros psicológicos, (b) gerenciamento de estresse em incidentes críticos e (c) encaminhamento a programas voltados a tratamento de transtorno pós-traumático (TEPT) e comorbidades, como dependência química, transtorno de pânico, depressão etc. (Castellano & Plionis, 2006). Ao conhecer tais possibilidades de intervenção, as lideranças

adquirem uma leitura mais crítica da realidade, sendo capazes de dar mais atenção às condições de saúde das pessoas, buscando alternativas de encaminhamento em prol do bem-estar de suas equipes.

Embora a resposta inicial à crise seja crucial, o verdadeiro diferencial reside na capacidade de aprender e de prosperar após o evento (James, Wooten & Dushek, 2011; Riggio & Newstead, 2023). Para tanto, a mobilização de diferentes competências e a maneira como os líderes interpretam e respondem às crises desempenham um papel significativo no desfecho positivo e na mitigação de impactos negativos de uma crise, estejam essas lideranças integrando um comitê de crise no governo, coordenando uma equipe de resgate ou se ocupando da gestão de um abrigo/centro de acolhimento. Assim, deixamos algumas recomendações aos líderes no enfrentamento de situações de crise, retomando alguns elementos já explanados neste capítulo.

- a. Presença e transmissão de esperança:** durante a crise, a visibilidade e conexão emocional da liderança são cruciais. Líderes devem estar presentes, emocionalmente disponíveis e inspirar esperança, mostrando comprometimento e direção.
- b. Fomento a um ambiente de aprendizado e clima ético:** incentive trocas cognitivas e afetivas, respeito entre as pessoas, aprendizado contínuo e adaptação, incorporando lições das crises em práticas futuras.
- c. Decisões éticas, corajosas e assertivas:** liderar é decidir com coragem moral e discernimento. Baseie-se em fatos e dados, escute diferentes pontos de vista e comunique suas decisões com clareza.
- d. Estímulo à cooperação, à resiliência e ao gerenciamento de conflitos:** crie um ambiente de segurança psicológica para que as pessoas possam falar, escutar, discordar e colaborar. Onde há segurança psicológica, as pessoas se sentem resguardadas para expressar suas opiniões, ideias, preocupações e até cometer erros sem medo de punição ou represália. O estabelecimento

de respeito e confiança mútua permite que os indivíduos contribuam de maneira autêntica e aberta.

- e. Investimento em competências socioemocionais:** desenvolva continuamente empatia, escuta ativa, abertura ao *feedback*, coerência entre discurso e prática, respeito e transparência nas relações.
- f. Atenção ao autocuidado e ao autocuidado:** busque ajuda para manter-se saudável e criar um ambiente de trabalho sadio. Lembre-se: ao liderar uma crise, você também é afetado por ela. Seja humano!

Por fim, destacamos que as dicas acima podem ser evidenciadas em comportamentos de liderança cotidianos, tais como: (a) fazer visitas frequentes a campo e conversar com as pessoas para escutar suas preocupações e atualizar a todos sobre os progressos individuais e coletivos; (b) estabelecer, como ritual, a prática diária de reuniões rápidas para trocar experiências, alinhar ações e celebrar realizações; (c) promover momentos de aproximação e informalidade na equipe, oportunizando o estabelecimento de afetos genuínos entre as pessoas; (d) reserve um tempo para si, pratique o autocuidado e saiba buscar ajuda quando necessário, estar bem consigo mesmo é essencial para liderar os outros.

## BIBLIOGRAFIA

- Awad, N. H. A., & Ashour, H. M. A. (2022). Crisis, ethical leadership and moral courage: Ethical climate during Covid-19. *Nursing Ethics*, 29(6), 1441–1456. DOI: <https://doi.org/10.1177/09697330221093297>
- Cabral, P. M. F., & Seminotti, N. (2011). Os Processos Grupais desde o Paradigma Sistêmico-Complexo – uma Experiência de Intervenção Recursiva em um Grupo de Gestores. *Psychologica*, (55), 209–227. DOI: [https://doi.org/10.14195/1647-8606\\_55\\_11](https://doi.org/10.14195/1647-8606_55_11)
- Cabral, P. M. F. (2016). Resiliência. In A. C. da Silva & J. C. da S. Freitas Junior *et al.* (Orgs.), *O líder global* (pp. 24–40). [Recurso eletrônico] Editora Unisinos.
- Castellano, C., & Plionis, E. (2006). Comparative analysis of three crisis intervention models applied to law enforcement first responders during 9/11 and Hurricane Katrina. *Brief Treatment and Crisis Intervention*, 6(4), 326–336. DOI: <https://doi.org/10.1093/brief-treatment/mhl019>
- Collins, M. D., Dasborough, M. T., Gregg, H. R., Xu, C., Deen, C. M., He, Y., & Restubog, S. L. D. (2023).

Traversing the storm: An interdisciplinary review of crisis leadership. *The Leadership Quarterly*, 34(1), 101661. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101661>

Hoover, J., & Valenti, Â. (2006). *Liderança compartilhada*. São Paulo: Futura.

James, E. H., Wooten, L. P., & Dushek, K. (2011). Crisis management: Informing a new leadership research agenda. *Academy of Management Annals*, 5(1), 455–493. DOI: <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.589594>

Nunes, A. K. (2020). Gestão de crise e gestão pública: Reflexões no cenário da Covid-19 no Brasil. In Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação – Intercom, *Anais, 43º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*. Salvador, BA: Intercom.

Riggio, R. E., & Newstead, T. (2023). Crisis leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 201–224. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-020420-103200>

Rivera, F. J. U., & Artmann, E. (2006). A liderança como intersubjetividade lingüística. *Interface - Comunicação, Saúde, Educação*, 10(20), 411–426. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-32832006000200009>

Shinyashiki, R. T., Fischer, R. M., & Shinyashiki, G. (2007). A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises. *Organicom*, 4(6), 148–159. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.139555>

Weick, K. (2001). A liderança como confirmação da dúvida. In W. Bennis, G. Spreitzer, & T. Cummings (Orgs.), *O futuro da liderança* (pp. 106–118). São Paulo: Futura.

## TOMADA DE DECISÃO EM SITUAÇÕES DE EMERGÊNCIAS E DESASTRES

DOI: <https://doi.org/10.5935/sbpot/2024.2.02>

Simone Kelli Cassiano

Mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília (UnB). É psicóloga e professora universitária de cursos de graduação em Psicologia desde 2022. Anteriormente à docência, adquiriu experiência como psicóloga organizacional na Força Aérea Brasileira (FAB). Sua atuação enfocou a prevenção e a investigação de acidentes aéreos pelo Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (Cenipa). Tem se dedicado a realizar pesquisas na área de psicologia organizacional, com ênfase em cultura de segurança, desenho do trabalho e aprendizagem no trabalho.



## INTRODUÇÃO

A tomada de decisão em emergências e desastres consiste em um tema crucial no debate sobre desafios atualmente enfrentados, dado que ambientes emergenciais têm se tornado frequentes e trazido grandes impactos econômicos, sociais e ambientais (Wang *et al.*, 2020). São exemplos dessas emergências e desastres: acidentes transcorridos em sistemas sociotécnicos complexos, como ocorrências aeronáuticas, marítimas e nucleares; explosões em contextos industriais; rompimento de barragens; ou eventos decorrentes de desastres ambientais, como incêndios de grandes proporções, terremotos, enchentes e tsunamis, erupções vulcânicas, furacões e similares. Independentemente de suas causas e origens, emergências e desastres têm impactado fortemente a sociedade, com elevada perda de vidas humanas, destruição de infraestruturas e consideráveis prejuízos ambientais.

Eventos dessa natureza podem ser rápidos e intensos, ocorrendo em minutos ou horas, ou podem se desenvolver por semanas ou meses; todavia, suas consequências se prolongam para além do evento catastrófico em si, o que gera estados de calamidade e problemas de saúde pública (Morganstein & Ursano, 2020). Lidar com tantas consequências e impactos negativos demanda uma aprimorada capacidade de tomada de decisão em cenários incertos, visto que há urgência na adoção de medidas que contribuam para a mitigação das consequências, favoreçam a preservação da vida e acelerem o restabelecimento de um senso de normalidade.

O enfrentamento de emergências e desastres exige que as pessoas envolvidas nos processos de gerenciamento da crise estejam preparadas para avaliar riscos e tomar decisões, mesmo diante das incertezas e sem o devido respaldo de um cenário ampliado de informações (Green *et al.*, 2022). Ao considerar essa necessidade, tem-se por objetivo apresentar meios de aprimorar a capacidade de resposta de profissionais que atuam diretamente no suporte e na intervenção em

situações emergenciais e de desastres, apontados como decisores cruciais no processo.

## FUNDAMENTAÇÃO

### A DECISÃO NO “OLHO DO FURACÃO” É DIFERENTE DAQUELA ADOTADA NA SALA COM AR CONDICIONADO

Decidir é fundamental para a existência humana e se define como um comportamento de comprometimento com um curso de ação selecionado dentre um conjunto de alternativas (Vohs & Luce, 2010). Refere-se a um comportamento cotidiano para as pessoas, mas isso não significa que seja sempre fácil ou automático tomar decisões. Em cenários de emergências e desastres, em que há um senso crítico de urgência, um alto comprometimento com a vida das pessoas e elevados riscos operacionais envolvidos, os trabalhadores enfrentam grandes desafios para definir as melhores ações.

Parte das teorias sobre decisão enfocam uma perspectiva utilitarista de julgamento, baseado em probabilidades e avaliação dos ganhos envolvidos (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011; Oppenheimer & Kelso, 2015). Isso significa que, de acordo com essas teorias, as pessoas decidem buscando o melhor resultado, com base nas melhores chances possíveis. No entanto, sob um ponto de vista psicológico, é preciso considerar que, em meio às crises, as escolhas das pessoas se pautam mais em uma referência pessoal e ficam suscetíveis às influências do contexto crítico (Hastie, 2001; Tversky & Kahneman, 1983). Em tais cenários, as decisões são cumulativas, característica essa que influencia a percepção acerca dos riscos e os pesos atribuídos aos ganhos e às perdas na situação (Tversky & Kahneman, 1992). Isso significa que, diante da urgência e das condições críticas, uma pessoa vai correr riscos para tentar salvar a si mesma ou a outras pessoas, mesmo que as chances de sucesso não pareçam tão altas.

Para lidar com essas circunstâncias, novas formas de entender a tomada de decisão foram necessárias. A *tomada de decisão naturalística*, por exemplo, enfoca as decisões adotadas

em situações reais do dia a dia das pessoas, que muitas vezes exigem uma resposta mais rápida aos problemas (Klein, 2008). Contribuições da *teoria da complexidade*, por sua vez, abordam que a resolução de problemas complexos envolve considerar os efeitos da alta interconexão entre os elementos de um sistema, o que resulta em decisões que precisam ser adotadas em um momento ideal, em ambientes sujeitos a repentinas mudanças e com muitas variáveis a serem gerenciadas (D'Alessio *et al*, 2024). Há, portanto, características específicas da tomada de decisão em uma crise que tornam necessário o uso de estratégias de gestão do conhecimento, para que seja possível um entendimento do cenário em tempo adequado (Oktari *et al*, 2020). Por isso, a experiência e a capacidade de uma aprendizagem rápida são fatores relevantes nessa perspectiva (D'Alessio *et al*, 2024; Klein, 2008).

Profissionais mais experientes sentem mais confiança para correr esses riscos e tendem a encontrar soluções mais facilmente quando a situação assim exige. Isso ocorre porque experiências prévias podem levar ao uso de heurísticas – entendidas como “atalhos mentais” na tomada de decisão –, na tentativa de buscar uma solução rápida e efetiva, apesar da falta de informações (Adam & Dempsey, 2020; Gigerenzer & Gaissmaier, 2011). Embora se apoiar somente na própria experiência seja arriscado para a acurácia da análise e tomada de decisão, extrair informações de eventos passados contribui para que os profissionais consigam formular respostas iniciais à emergência (Yao *et al*, 2022). Além disso, a forma como cada pessoa se torna mais consciente do que está ocorrendo influencia sua tomada de decisão. Esse processo precisa levar em conta o quanto as pessoas conseguem perceber, compreender e se projetar na situação, ou seja, o quanto de consciência situacional cada pessoa possui (Endsley, 1995). Falhas em perceber, de forma acurada, aspectos da situação e dos impactos da crise estão associadas ao atraso na tomada de decisão (Waring *et al*, 2020). Para manter um elevado nível de consciência situacional, é preciso atentar para o seguinte:

**Percepção dos elementos no ambiente:** refere-se ao quanto as pessoas identificam e percebem os elementos críticos ao seu redor, como objetos, eventos e pessoas (Endsley, 1995). “Percepção de elementos” significa que você está prestando atenção ao que está acontecendo ao seu redor, naquele momento e local.

**Compreensão da situação:** significa que as informações sobre a situação estão sendo processadas e interpretadas para entender as interações entre os elementos no ambiente (Endsley, 1995). Assim, além de perceber esses elementos, você entende o que eles significam e consegue formar uma imagem coerente da situação atual.

**Projeção do status futuro:** envolve a capacidade de prever o estado futuro da situação com base na compreensão atual. Isso permite a antecipação de eventos e o planejamento de ações apropriadas para responder eficazmente às mudanças no ambiente (Endsley, 1995). Nesse caso, embora você não possa prever o futuro, é capaz de estimar alguns resultados possíveis e se preparar para lidar com eles.

Portanto, de diferentes modos, a percepção psicológica sobre a perda de vidas e de propriedades em diversos cenários influencia o comportamento humano e seu processo decisório (Wang *et al*, 2021). Essa nova perspectiva, mais contextualizada das decisões, é compatível com o que se observa em contextos de emergência e desastres. Imagine, por exemplo, uma situação em que há pouco tempo para decidir como se aproximar de uma pessoa para resgate antes que ocorra novo desmoronamento; ou como um profissional ou voluntário encontra desafios para, em meio ao caos, identificar recursos que possam ser improvisados para alcançar alguém em meio a uma enchente. Ainda, é possível pressupor a pressão psicológica que alguém sente quando é necessário aguardar a melhoria de condições antes de realizar uma operação, mesmo ciente de que a espera pode resultar em mais mortes.

Tais situações, tão frequentemente presentes no cotidiano dos profissionais envolvidos nas ações de intervenção em desastres, evi-

denciam que o uso de um referencial pessoal se faz presente. Mais do que isso, esses aspectos implicam a percepção dos resultados como melhores ou piores em relação à condição atual, e não em termos de valores absolutos (Vohs & Luce, 2010). Esses profissionais operam expostos a riscos elevados e, muitas vezes, sem ter os parâmetros ideais para tomar a melhor decisão para sua própria segurança e para a efetividade do seu trabalho, como é possível observar em casos nos quais é necessário avaliar os riscos na área de um incêndio em andamento ou decidir rotas e estratégias de evacuação de uma área afetada por um terremoto ou enchente (Yao *et al*, 2022). Por tais motivos, é necessário considerar a tomada de decisão nas emergências e desastres sob uma perspectiva naturalista, que pode envolver o uso de heurísticas, mais do que processos analíticos pautados em princípios probabilísticos (Curnin *et al*, 2020; Gigerenzer & Gaissmaier, 2011). Portanto, deve-se considerar que, em situações críticas, as condições ideais pressupostas pelos modelos normativos não são atendidas. Contudo, as dificuldades na aplicação desses modelos não impedem que as decisões possam ser apoiadas por estratégias pessoais e ferramentas de suporte à tomada de decisão.

### QUAIS CARACTERÍSTICAS DAS EMERGÊNCIAS E DESASTRES INFLUENCIAM A DECISÃO DAS PESSOAS?

Se você é um profissional ou voluntário em ações interventivas nos cenários de emergências e desastres, algumas características desse cenário podem influenciar sua capacidade de avaliar a situação e adotar o melhor curso de ação. Essas características, típicas de cenários críticos, são apresentadas a seguir.

- 1. Incerteza:** situações emergenciais possuem riscos elevados que não são plenamente conhecidos; muitas vezes, é demandado dos profissionais que façam escolhas sem que todas as informações estejam disponíveis (Green *et al*, 2022; Tversky & Kahneman, 1983; 1992); ou que ajam em condições para as quais não possuem o preparo desejável (Curnin *et al*, 2020; Rankin *et al*, 2013).
- 2. Instabilidade:** contextos emergenciais são instáveis, pois vários perigos precisam ser identificados e seus riscos exigem medidas de gerenciamento e mitigação de forma simultânea, o que aumenta a propensão ao erro humano (Curnin *et al*, 2020). Mesmo os perigos inicialmente identificados estão sujeitos a repentinas mudanças, dada a instabilidade das condições. Cada intervenção, por si só, pode gerar impactos que alteram o cenário emergencial (Morganstein & Ursano, 2020).
- 3. Recursos escassos:** atuar em cenários emergenciais, na maioria das vezes, resulta em um afastamento das condições ideais de operação, o que leva à necessidade de soluções criativas, adaptabilidade e, em alguns casos, improvisação (Rankin *et al*, 2013; Vohs & Luce, 2010; Wang *et al*, 2021). Muitas vezes, não há abrigo, água ou alimentação disponível para a própria equipe profissional. Estruturas físicas podem estar danificadas e inviáveis para uso. Equipamentos desejáveis podem não estar disponíveis, ou pode ser inviável transportá-los até o local.
- 4. Pressão de tempo:** a redução do tempo disponível para a tomada de decisão é um componente da crise frequentemente citado, visto que, frequentemente, as mudanças ocorrem de forma intempestiva e reduzem as chances de intervenção efetiva na situação (Billings *et al*, 1980; Green *et al*, 2022).
- 5. Vieses cognitivos:** em cenários de incerteza, o uso de heurísticas tende a ocorrer (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011) e pode ativar vieses cognitivos relacionados à percepção sobre os riscos envolvidos em uma determinada situação. Esses vieses podem afetar a qualidade da tomada de decisão (Adam & Dempsey, 2020). A experiência profissional pode não ser suficiente para contextos com características específicas e divergentes daquelas conhecidas pelos profissionais, o que impacta o desempenho (Curnin *et al*, 2020).

**6. Estado emocional:** as emoções são afetadas pelos cenários de desastre. A magnitude da destruição, o contato com pessoas falecidas e corpos mutilados, a comoção emocional de vítimas e familiares, o senso de desamparo e as pressões da atividade são fatores que elevam o estresse dos trabalhadores nas emergências e desastres (Raphael *et al*, 1984).

## IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA

### O “GO/NO-GO” NA ATUAÇÃO EM EMERGÊNCIAS E DESASTRES: O QUE CONSIDERAR?

No jargão da aviação, o “go/no-go” se refere à decisão de decolagem dos pilotos em cenários críticos e tem sido parte dos estudos sobre acidentes aeronáuticos (Boyd & Scharf, 2023) que buscam compreender os fatores que influenciam decisões consideradas inadequadas no julgamento de pilotagem. Transpondo essa expressão para as emergências e desastres, é necessário que os profissionais e voluntários considerem que, em alguns momentos, a decisão possível será um “no-go” – mesmo que temporário. Será necessário considerar sua própria segurança e condições de atuação, apesar de sua determinação em atuar em prol da preservação de vidas e na mitigação das perdas.

Em ambientes naturais de tomada de decisão como emergências e desastres, não raramente as informações disponíveis são escassas e ambíguas, o que demanda mais capacidade de interpretá-las (Curnin *et al*, 2020). Para assegurar a qualidade no processo de tomada de decisão nessas circunstâncias, vários aspectos precisam ser atentados, mas raramente o tempo disponível permite um processo analítico prolongado. Com o intuito de auxiliar trabalhadores que atuam nesses contextos a se protegerem no desempenho de suas funções e terem subsídios em suas decisões, seguem alguns apontamentos.

**1. Conheça as informações disponíveis:** a tomada de decisão em condições emergenciais é baseada em avaliação de riscos. Por isso, quanto maior a qualidade das in-

formações disponíveis, mais subsídio para a tomada de decisão viável naquele contexto. As informações devem considerar a criticidade do cenário, a complexidade dos acessos, as rotas seguras e os recursos existentes. Em busca de aprimorar essa captação de dados, é válido formular táticas para busca de materiais que permitam uma projeção mental de cenários futuros (Curnin *et al*, 2020). Mesmo que incompletas, informações sobre esses aspectos permitem delinear o cenário da operação e estabelecer parâmetros mínimos para a tomada de decisão. Quando possível, ações de reconhecimento e mapeamento da área são iniciativas válidas para que os limites operacionais possam ser conhecidos.

**2. Equilibre intuição, experiência profissional e trabalho em equipe:** emergências e desastres instauram o caos. Nessas circunstâncias, a tomada de decisão é naturalista, ou seja, baseia-se mais na percepção e em uma avaliação subjetiva da situação do que em estimativas de probabilidade. Isso requer do profissional moderação na forma como prospecta e avalia o cenário (Tversky & Kahneman, 1992). A experiência profissional é um fator contribuinte para boas decisões, mas inspira cuidados devido aos vieses cognitivos que podem surgir. Para evitar o cometimento de erros por uma decisão enviesada, priorize extrair informações de casos passados que auxiliam a entender o cenário, identificando similaridades nas condições e incertezas, em vez de se esforçar na aplicação das mesmas medidas ou decisões usadas no passado. Essa prática ajuda a definir um plano preliminar de ação e usar a experiência de modo favorável a um curso de ação efetivo (Yao *et al*, 2022). Ainda que profissionais experientes façam parte da equipe, quando circunstâncias ainda desconhecidas a eles estão presentes, o desempenho é afetado e ocorre de forma similar ao de novatos (Adam & Dempsey, 2020). Além disso, experiências prévias tendem a ser base para decisões heurísticas – aquelas mais intuitivas e automáticas –, e, por isso, ponderar a decisão



com outras pessoas pode ser benéfico para a redução de vieses (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011). Isso acontece porque, apesar de buscar um resultado em comum, os objetivos e as perspectivas das pessoas que atuam nos cenários emergenciais variam. A troca de informações e as oportunidades de ponderar coletivamente sobre aspectos relevantes favorecem a coordenação de ações e o desenvolvimento da consciência situacional de indivíduos e das equipes, de forma geral (Waring *et al*, 2020).

### 3. Reconheça as limitações de sua preparação e treinamento para as circunstâncias existentes:

embora a autoconfiança seja essencial para conduzir operações em cenários críticos, o excesso de confiança se mostra prejudicial à qualidade do trabalho e à segurança das pessoas envolvidas (Murata *et al*, 2015). É necessária uma autoavaliação em relação ao que será feito, refletindo sobre as próprias competências, sobre a proficiência no que diz respeito aos procedimentos e sobre o quanto se sente seguro acerca dos próprios conhecimentos e habilidades. A ilusão de invulnerabilidade também pode afetar a equipe, como consequência de um pensamento grupal (Murata *et al*, 2015), que se refere às situações nas quais a dinâmica de grupo leva a falhas na tomada de decisão (Lee, 2020). Nesses casos, a qualidade da avaliação de riscos é comprometida, pois as pessoas tendem a focar mais em uma parte das informações disponíveis e desconsideram outros aspectos – mesmo que conhecidos –, na tentativa de atingir um consenso a todo custo. Outro viés comum nessas situações é a escalada de comprometimento, em que os profissionais prosseguem em um curso de ação, a despeito das evidências de que o plano elaborado não está funcionando, e os riscos se ampliam a cada nova investida não refletida (Schippers & Rus, 2021). Por isso, é preciso afastar a ideia de que se é capaz de fazer tudo e aceitar a vulnerabilidade que envolve a situação. De igual modo, leve em conta aspectos da percepção e o nível de consciência situacional. Cenários de

rápidas mudanças e de incerteza impõem questões desafiadoras aos profissionais e podem comprometer o desempenho (Endsley, 1995). Por isso, a capacidade de se projetar em cenários futuros próximos deve ser aprimorada, a fim de que seja um fator protetivo para a segurança no exercício das funções. Para um bom trabalho em equipe, a troca de informações com um número adequado de membros, em tempo adequado, é tão importante quanto a própria coleta de informações, porque favorece a coordenação e amplia a percepção de todos sobre os fatores relevantes para as ações de cada membro ou grupo, o que influencia positivamente a tomada de decisão (Waring *et al*, 2020).

### O MODELO DECIDE COMO ESTRATÉGIA METACOGNITIVA NA TOMADA DE DECISÃO

Estar preparado para tomar decisões sob condições adversas é sempre desafiador, e a criticidade dos contextos emergenciais pode se tornar uma fonte de insegurança ou levar ao cometimento de erros humanos. Para contribuir com o processo de tomada de decisão de pilotos, a *Federal Aviation Administration* propôs algumas ferramentas auxiliares de sistematização do processo decisório. O modelo DECIDE figura entre essas alternativas, o que o tornou popular no âmbito da aviação. O uso dessa ferramenta de suporte à tomada de decisão já foi sugerido também em contextos médicos (Stiegler & Ruskin, 2012). Originalmente desenvolvida com base nos desafios de gerenciar os riscos associados a materiais perigosos (Benner Jr., 1975), a ferramenta consiste em um acrônimo, que pode ser pensado como um *checklist*, sendo um recurso reflexivo que auxilia no uso de estratégias metacognitivas para dar suporte ao processo decisório (Schippers & Rus, 2021). Conheça a seguir a proposta de adaptação do modelo DECIDE, que pode auxiliar na substituição de respostas mais automáticas – muitas vezes, baseadas somente no reconhecimento de padrões –, por uma consideração deliberada acerca do cenário emergencial e das alternativas viáveis (Stiegler & Ruskin, 2012).



Figura 1 – Apresentação dos componentes do modelo DECIDE.

DETECT (em Português: Detectar)	• Detecte os problemas existentes
ESTIME (Em português: Estimar)	• Estime a necessidade de ação ou reação
CHOOSE (Em português: Escolher)	• Considere as alternativas viáveis e selecione seu curso de ação
IDENTIFY (Em português: Identificar)	• Identifique ações de execução e mitigação para as consequências do curso de ação selecionado
DO (Em português: Fazer, Desempenhar)	• Desempenhe as ações conforme o plano definido
EVALUATE (Em português: Avaliar)	• Estabeleça os critérios para avaliar os resultados da ação

Fonte: adaptado de Stiegler e Ruskin (2012).

O modelo DECIDE foi desenvolvido com a pretensão de se tornar uma ferramenta de suporte à tomada de decisão em situações de crise, considerando a necessidade de que medidas fossem adotadas para prevenir perdas durante a sequência de eventos críticos, até que a crise naturalmente se estabilize com o tempo (Benner Jr., 1975). O processo decisório pode ser prejudicado sob condições estressantes, que decorrem do dinamismo, da complexidade e dos altos níveis de incerteza em situações de crise. Atentar para estratégias que subsidiem o ato de decidir tem caráter preventivo, se considerados os impactos de uma decisão equivocada em meio a uma crise.

Na primeira etapa do *checklist* proposto pelo modelo DECIDE, é esperado que os problemas existentes possam ser identificados, sejam eles a presença de materiais perigosos (Benner Jr., 1975) ou mudanças inesperadas (Stiegler & Ruskin, 2012). Desse modo, o processo de tomada de decisão se inicia com as devidas considerações aos pontos críticos que geram preocupação, dado seu potencial risco à medida que a crise se instalou, seja uma ruptura de barragem, um acidente aéreo, um incêndio, explosões no cenário industrial, enchentes e outros fenômenos climáticos, entre outros. Cada um desses eventos traz consigo mudanças que tendem a ser rápidas, altamente impactantes e que instauram o caos.

Mapear rapidamente os problemas existentes durante a crise permite que os profissionais comecem a identificar como a experiência que possuem pode ser aplicada, levando-os a for-

mular respostas iniciais à emergência (Yao *et al.*, 2022). Assim, a segunda etapa do modelo DECIDE compreende a necessidade de estimar a probabilidade de prejuízos, caso não seja adotada nenhuma medida (Benner, 1975), ou, ainda, se há uma necessidade de reagir às mudanças causadas pelo evento emergencial (Stiegler & Ruskin, 2012). Em tais circunstâncias, a avaliação preliminar realizada pode levar a conclusão de que, naquele momento, trata-se de um caso de “no-go”, voltando ao jargão aeronáutico (Boyd & Scharf, 2023).

Todavia, uma vez que a avaliação leva ao reconhecimento de que será preciso intervir na situação, para salvar vidas, minimizar os danos ou impedir o avanço da crise, torna-se necessário que os objetivos sejam traçados (Benner Jr., 1975) e se tenha ciência de qual o resultado desejável (Stiegler & Ruskin, 2012). Por isso, é importante considerar as alternativas viáveis e traçar um curso de ação. A análise colaborativa entre os membros da equipe pode ser apontada como um fator relevante para o aprimoramento dessa etapa. A comunicação eficaz e a reflexão conjunta sobre questões cruciais possibilitam a otimização de processos e o aprimoramento da consciência situacional, tanto em nível individual quanto coletivo. Ao compartilhar informações e ponderar ideias em grupo, desenvolvemos a capacidade de agir em conjunto e de compreender o contexto em que estamos inseridos (Endsley, 1995; Waring *et al.*, 2020).

Ao selecionar as ações cabíveis (Benner Jr., 1975; Stiegler & Ruskin, 2012), é preciso escolher também aquelas que diminuem os

perigos da própria operação ou intervenção. De certo modo metafórico, gerenciar crises é como tentar acertar um alvo em movimento, pois a todo momento surgem novos desafios, e os que já existiam podem se transformar. Essa instabilidade aumenta a pressão sobre os profissionais e o risco de erros na tomada de decisão. Em razão disso, a quarta etapa do modelo DECIDE enfoca a escolha de ações (Benner Jr., 1975), mas estas devem considerar o cenário avaliado no momento e a possível necessidade de mitigar riscos durante a operação, à medida que a atuação dos profissionais pode gerar novas mudanças em um contexto já instável (Curnin *et al*, 2020).

Após essas considerações iniciais, os profissionais devem atuar conforme a melhor alternativa possível para o cenário (Benner Jr., 1975), executando as ações necessárias (Stiegler & Ruskin, 2012). Apesar de ser um plano sujeito a alterações devido às instabilidades da crise e à própria dinâmica da operação, executar as ações de forma próxima ao que foi planejado contribui para que o desempenho não se paute somente em respostas habituais, baseadas em reconhecimento de padrões (Stiegler & Ruskin, 2012). Além disso, mesmo profissionais experientes podem ser influenciados por vieses cognitivos, especialmente em situações complexas e incertas (Adam & Dempsey, 2020). Desse modo, os alinhamentos realizados ao longo das etapas anteriores favorecem a redução de vieses durante a atuação profissional.

Sem a pretensão de que esses alinhamentos se tornem inflexíveis, a última etapa do modelo DECIDE ressalta o quão importante é avaliar o progresso (Benner Jr., 1975) e os efeitos das ações (Stiegler & Ruskin, 2012). À medida que novas mudanças são introduzidas ou outras informações que se tornaram acessíveis alteram as chances estimadas, novas avaliações precisam ser realizadas. Devido a isso, estabelecer critérios de avaliação permite uma atuação mais fluida e dinâmica, compatível com o que é demandado em uma crise.

Ao funcionar como um *checklist*, o modelo DECIDE se mostra um recurso que facilita a

utilização de estratégias metacognitivas no contexto da tomada de decisão (Schippers & Rus, 2021). Em emergências, é possível afirmar que a intuição e a experiência se mostram mais importantes do que cálculos complexos, conforme a perspectiva naturalista de tomada de decisão tem defendido (Curnin *et al*, 2020). Isso ocorre porque, ao tomar decisões em crises, é preciso considerar que a realidade é complexa e incerta, o que exige uma abordagem mais intuitiva, que, muitas vezes, faz uso de heurísticas em vez de modelos analíticos perfeitos. Por tais motivos, ao promover a reflexão sobre o processo de tomada de decisão, o modelo DECIDE contribui para a escolha de alternativas mais adequadas e para a redução de erros. Tal resultado é desejável, visto que a capacidade de tomar decisões rápidas e adaptadas ao contexto é mais valiosa quando vidas estão em risco.

## BIBLIOGRAFIA

- Adam, F., & Dempsey, E. (2020). Intuition in decision making-Risk and opportunity. *Journal of Decision Systems*, 29(sup1), 98–116. DOI: 10.1080/12460125.2020.1848375
- Benner Jr., L. (1975). DECIDE in hazardous materials emergencies. *Fire Journal*, 69(4), 21–26.
- Billings, R. S., Milburn, T. W., & Schaalman, M. L. (1980). *A Model of Crisis Perception: A Theoretical and Empirical Analysis*. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 300. DOI: 10.2307/2392456
- Boyd, D. D., & Scharf, M. T. (2023). Deficient aeronautical decision-making contributions to fatal general aviation accidents. *Aerospace medicine and human performance*, 94(11), 807–814. DOI: 10.3357/AMHP.6245.2023
- Curnin, S., Brooks, B., & Owen, C. (2020). A case study of disaster decision-making in the presence of anomalies and absence of recognition. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 28(2), 110–121. DOI: 10.1111/1468-5973.12290
- D'Alessio, I.; Quaglieri, A.; Burrai, J.; Pizzo, A.; Mari, E.; Aitella, U.; Lausi, G.; Tagliaferri, G.; Cordellieri, P.; Giannini, A.M. & Cricenti, C. (2024). "Leading through Crisis": A Systematic Review of Institutional Decision-Makers in Emergency Contexts. *Behavioral Sciences*, 14(6), 481. DOI: 10.3390/bs14060481
- Endsley, M. R. (1995). Toward a theory of situation awareness in dynamic systems. *Human factors*, 37(1), 32–64. DOI: 10.1518/001872095779049543
- Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. *Annual Review*

- Psychology*, 62, 451–482. DOI: 10.1146/annurev-psych-120709-145346
- Green, R. N., McNaught, K. R., & Saddington, A. J. (2022). Engineering maintenance decision-making with unsupported judgement under operational constraints. *Safety science*, 153, 105756. DOI: 10.1016/j.ssci.2022.105756
- Hastie, R. (2001). Problems for judgement and decision making. *Annual Review Psychology*, 52, 653–683.
- Klein, G. (2008). Naturalistic decision making. *Human factors*, 50(3), 456–460.
- Lee, T. C. (2020). Groupthink, qualitative comparative analysis, and the 1989 Tiananmen Square disaster. *Small Group Research*, 51(4), 435–463.
- Morganstein, J. C., & Ursano, R. J. (2020). Ecological disasters and mental health: causes, consequences, and interventions. *Frontiers in psychiatry*, 11, 1.
- Murata, A., Nakamura, T., & Karwowski, W. (2015). Influence of cognitive biases in distorting decision making and leading to critical unfavorable incidents. *Safety*, 1(1), 44–58. DOI: 10.3390/safety1010044
- Oktari, R. S., Munadi, K., Idroes, R., & Sofyan, H. (2020). Knowledge management practices in disaster management: Systematic review. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 51, 101881. DOI: 10.1016/j.ijdr.2020.101881
- Oppenheimer, D. M., & Kelso, E. (2015). Information processing as a paradigm for decision making. *Annual Review of Psychology*, 66, 277–294. DOI: 10.1146/annurev-psych-010814-015148
- Rankin, A., Dahlbäck, N., & Lundberg, J. (2013). A case study of factor influencing role improvisation in crisis response teams. *Cognition, Technology & Work*, 15, 79–93.
- Raphael, B., Singh, B., Bradbury, L., & Lambert, F. (1984). Who Helps the Helpers? The Effects of a Disaster on the Rescue Workers. *OMEGA – Journal of Death and Dying*, 14(1), 9–20. DOI: 10.2190/5J74-H2QM-FEPM-JNEP
- Schippers, M. C., & Rus, D. C. (2021). Optimizing decision-making processes in times of COVID-19: using reflexivity to counteract information-processing failures. *Frontiers in psychology*, 12, 650525. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.650525/full>
- Stiegler, M. P., & Ruskin, K. J. (2012). Decision-making and safety in anesthesiology. *Current Opinion in Anesthesiology*, 25(6), 724–729.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1983). Extensional versus intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probability judgment. *Psychological Review*, 90(4), 293–315. DOI: 10.1037/0033-295X.90.4.293
- Tversky, A., Kahneman, D. (1992). Advances in prospect theory: Cumulative representation of uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty*, 5, 297–323. DOI: 10.1007/BF00122574
- Vohs, K.D., & Luce, M.F. (2010). Judgement and decision making. In R.F. Baumeister & E.J. Finkel (Eds.), *Advanced social psychology* (pp. 733–756). Oxford University Press.
- Wang, D., Wan, K., & Ma, W. (2020). Emergency decision-making model of environmental emergencies based on case-based reasoning method. *Journal of environmental management*, 262, 110382. DOI: 10.1016/j.jenvman.2020.110382
- Wang, Y., Liang, Y., Sun, H., & Yang, Y. (2021). Decision Making for Fire Emergency of Urban Rail Transit Based on Prospect Theory. *Mathematical Problems in Engineering*, 2021(1), 3414589. DOI: 10.1155/2021/3414589
- Waring, S., Alison, L., Shortland, N., & Humann, M. (2020). The role of information sharing on decision delay during multiteam disaster response. *Cognition, Technology & Work*, 22(2), 263–279. DOI: 10.1007/s10111-019-00570-7
- Yao, X., Guo, H. X., Zhu, J., & Shi, Y. (2022). Dynamic selection of emergency plans of geological disaster based on case-based reasoning and prospect theory. *Natural hazards*, 110, 2249–2275. DOI: 10.1007/s11069-021-05036-6

# GESTÃO DO DESEMPENHO PROFISSIONAL NA RECUPERAÇÃO PÓS-CRISE

DOI: <https://doi.org/10.5935/sbpot/2024.2.05>

Hugo Sandall

Doutor em Psicologia pela UnB, mestre em Ciência do Comportamento pela Universidade de Brasília (UnB) e psicólogo pela Universidade Federal Fluminense (UFF). Pesquisa autogestão do desempenho profissional e criou o Performapa, um mapa de desempenho que oferece um panorama da atuação do trabalhador e aponta oportunidades de desenvolvimento; a Performétrica, uma escala abrangente sobre o desempenho de profissionais em múltiplos contextos; e a Escala Breve de Desenvolvimento Profissional, entre outras medidas do comportamento em contexto de trabalho. Com longa experiência em organizações de serviço e indústria no Brasil e no Reino Unido, atua produzindo indicadores e meios de intervenção e conectando as perspectivas do consumidor à do trabalhador ao propor soluções oriundas da voz de ambos.

Thiago Dias Costa

Doutor em Psicologia (Teoria e Pesquisa do Comportamento) pela Universidade Federal do Pará (UFPA) e psicólogo pela Universidade Federal de São Carlos. Leciona na Faculdade de Psicologia e no Programa de Pós-Graduação em Teoria e Pesquisa do Comportamento da Universidade Federal do Pará, como professor Associado III. Atualmente, o docente trabalha na implantação e no estudo do modelo de Gestão por Competências, Dimensionamento da Força de Trabalho e Trilhas de Aprendizagem na Administração Pública, prestando assessoria para diferentes órgãos nacionais e internacionais.



## INTRODUÇÃO

O aumento de eventos catastróficos em decorrência da mudança climática tem causado considerável prejuízo no mundo, além de impactos ambientais, doenças, lesões e mortes (Carswell *et al*, 2022). Catástrofes naturais foram responsáveis por 268 bilhões de dólares em prejuízos somente no ano de 2020 (Fazeli *et al*, 2024).

Eventos climáticos extremos, como ocorrido recentemente no Brasil, têm o potencial de alterar o funcionamento das organizações, impactando profundamente as atividades de trabalho. Há poucos relatos de intervenções fundamentadas na Psicologia Organizacional e do Trabalho, voltadas ao alívio de desastres em relação ao trabalho regular em regiões afetadas (Wright & Foster, 2018). Dentre os construtos dessa área, a literatura dedicada ao desempenho profissional e às competências não costuma considerar as mudanças que ocorrem em situações adversas extremas (Park *et al*, 2020).

O presente capítulo tem por objetivo reconhecer os impactos breves e os duradouros que desastres naturais impõem às atividades de trabalhadores. Nesse sentido, conduzimos uma reflexão sobre os efeitos de crises sobre o desempenho profissional de trabalhadores que atuam regularmente nessas situações, isto é, aqueles cuja rotina laboral será impactada pela crise, requerendo adaptações. O capítulo também se aplica ao trabalho daqueles que atuam na linha de frente, no atendimento a pessoas afetadas. Propomos, assim, formas de mitigar o efeito de alterações bruscas no ambiente laboral em crises, oferecendo um guia para a autogestão de competências dos trabalhadores.

## FUNDAMENTAÇÃO

Desempenho profissional compreende o vasto conjunto de comportamentos realizados no trabalho, cujos resultados materializam os objetivos da organização à qual o trabalhador se vincula (Campbell & Wiernik, 2015; Daniels, 2014). Ocorre que o contexto exerce papel essencial para viabilizar a plena expressão de

tais comportamentos ao assegurar recursos necessários para o desempenho adequado (Sandall *et al*, 2022).

Para exemplificar, considere alguém que trabalha no setor de corte de tecidos de uma fábrica de calças jeans. Essa pessoa precisa realizar tarefas para entregar, no tempo esperado, o corte preciso das peças, que serão encaminhadas para o setor de costura. Seu trabalho é uma parte essencial para aquilo que a empresa deseja como realização, a calça jeans produzida em padrões de qualidade e um cronograma que permita a sua distribuição.

Nesse sentido, o desempenho seria o coletivo de comportamentos que culminam nos resultados do trabalho. Todavia, é fácil esquecer que tais comportamentos só podem ocorrer dentro de um ambiente de trabalho específico que forneça os recursos necessários. Esses recursos variam conforme a situação e englobam desde maquinários, materiais e conectividade até encorajamento, supervisão e clima organizacional, passando pelo conhecimento técnico e habilidades do trabalhador e outras características que permitem que ele desempenhe plenamente. Assim, quando mudam as circunstâncias, o desempenho pode ser afetado. Emergências, muitas vezes, representam mudanças severas nessas condições de trabalho. Tais alterações impactam a forma como o trabalho é realizado, a capacidade de entrega e a saúde mental do funcionário (Kisekka & Goel, 2023; Williams & Williams, 2020).

Portanto, o desempenho profissional depende de três elementos, a saber: (1) as condições necessárias que viabilizam o comportamento adequado; (2) o conjunto de comportamentos esperados da pessoa naquele contexto; e (3) o que é produzido pelo comportamento apresentado. Reconhecer, então, a relação entre o conjunto de atividades que compõem o desempenho profissional, os requisitos em termos de recursos e infraestrutura e o clima de trabalho para o desempenho eficaz, bem como os resultados do trabalho e seus efeitos sobre a própria pessoa e seus colegas, pode auxiliar na adaptação a mudanças bruscas no



contexto laboral (Gravina *et al*, 2018; Wilder & Cymbal, 2022).

Mas, quando o ambiente de trabalho muda em decorrência de desastres, a nossa capacidade de apresentar um desempenho satisfatório também é impactada. A demanda por atuação em colaboração no enfrentamento de emergências, desastres e catástrofes e no período de recuperação que os segue pode aumentar (Woong, 2019). Além disso, os níveis de ansiedade dos membros de uma organização podem se acentuar devido à situação (Magnier-Watanabe *et al*, 2023). Dessa forma, a capacidade de adaptação, em contextos profundamente afetados, é acompanhada da demanda por empreender soluções efetivas para os desafios impostos (Park *et al*, 2020; Wang *et al*, 2018).

Voltando ao exemplo, o colaborador que trabalha no corte de peças de tecido para produzir calças jeans necessita muito mais do que sua habilidade de corte para ter um bom desempenho. Ele necessita de fatores adicionais que permitam empregar sua habilidade em maquinários adequados à tarefa, como acesso à matéria-prima, iluminação adequada, entre outros. Sem tais antecedentes arranjados de forma apropriada, sua tarefa de cortar tecido será dificultada. Assim, impactos como restrição do acesso à fábrica, limitações nos processos anteriores ao corte, blecautes, bem como medo de demissão, luto por perdas de parentes ou colegas vivendo situações críticas produzirão efeitos sobre a capacidade da pessoa desempenhar tarefas que precisam ser considerados (Williams & Williams, 2020).

Da mesma forma, da parte das lideranças, é necessário estabelecer o que é esperado de cada pessoa que trabalha na organização, determinando que atividades são esperadas no contexto da catástrofe e quais precisam ser suspensas, diminuídas ou aumentadas em decorrência da situação. A adequada comunicação de adaptações é essencial para criar um ambiente de segurança na organização, que direciona a retomada das atividades. Importante também será reconhecer diferentes estágios no processo de retomada, à medida que os serviços públicos e os processos orga-

nizacionais são restabelecidos, dependendo do impacto resultante do desastre (Izumi & Shaw, 2014; Kisekka & Goel, 2023).

Por fim, as consequências geradas na organização revelam em que grau as pessoas estão realizando um trabalho satisfatório. Quando o colaborador do setor de corte de tecido apresenta um desempenho conforme o que foi estabelecido, ele pode verificar esses resultados, receber *feedback* favorável e o reconhecimento da equipe. Todavia, mesmo entre trabalhadores exercendo suas atividades a distância, é importante ressaltar que a qualidade do *feedback* ou reconhecimento não é igual ao oferecido durante o trabalho regular, embora seja tão necessário quanto (Ruppel *et al*, 2022).

## IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA

Todos respondemos continuamente a sinais em nosso trabalho (antecedentes) que indicam a necessidade de ações (comportamento), gerando acontecimentos resultantes (consequências). A situação de catástrofe climática, mesmo quando poupa vidas, altera o ambiente de trabalho, e seus efeitos podem ter duração prolongada (Fazeli *et al*, 2024; Sandall & Mourão, 2020).

Pessoas que apresentam mais capacidade de adaptação tendem a apresentar mais aptidão na busca de soluções para retomar a rotina após os desastres (Huang *et al*, 2018; Pulakos *et al*, 2000). Outra habilidade que favorece a atuação profissional diante de catástrofes e a retomada subsequente é o controle emocional (Feng *et al*, 2022; Ruppel *et al*, 2022).

Para além de habilidades que facilitam esse processo, será importante identificar precisamente a demanda e decidir o momento de avaliá-la, afinal tais ações serão realizadas no contexto de limitações impostas pela crise, bem como no processo de recuperação. Ademais, a frequência de revisões vai depender da necessidade de adaptações verificadas. Semelhantemente, tal reflexão poderá incluir outros atores do processo além do trabalhador, como supervisores diretos, pares, clientes e fornecedores. A frequência e abrangência, entretanto, dependerão da abertura do con-

texto laboral para realizar essas observações. O processo pode iniciar-se, até mesmo, individualmente e progredir angariando outras partes interessadas, com regularidade, no sentido de agregar qualidade (Daniels, 2014).

A análise expedita das variáveis que afetam o desempenho diante de uma crise instalada abruptamente permite uma tomada de decisão

mais racional (Deverell & Ganic, 2024; Wilder & Cymbal, 2022). A Figura 1 reproduz o diagrama criado para a autogestão do desempenho em contextos de emergências a partir do mapeamento de seus elementos. Concebido para ser autoaplicado, pode requerer suporte, a depender da autonomia do empregado e do trabalho.

Figura 1 – Diagrama de autogestão do desempenho profissional em crises (Sandall & Costa, 2024).

Mapeamento do Desempenho Profissional em Emergências, Desastres e Catástrofes		
<p><b>Antecedentes</b></p> <p>4 Liste requisitos necessários para realizar plenamente os comportamentos à direita. Englobe ferramentas, infraestrutura, insumos, conhecimentos, habilidades, motivação, clima para o trabalho mesmo que estejam indisponíveis no momento. Marque com um asterisco quais estão ausentes no momento.</p>	<p><b>Comportamentos</b></p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>1 Liste atividades centrais do seu trabalho para analisar a situação e traçar estratégias. Limite a cinco para ser manejável. Sinalize com © aqueles que foram impactados pela crise atual.</p>	<p><b>Consequências</b></p> <p>3 Enumere os resultados dos comportamentos à esquerda. Priorize os quantificáveis mas abarque efeitos emocionais.</p>
<p><b>Mudanças no Contexto</b></p> <p>2 Faça um inventário de mudanças no trabalho em função do desastre incluindo restrições, danos e demandas novas além dos efeitos sobre clima social e sua motivação.</p>		

Nota: Disponível gratuitamente ([sbpot.link/AutogesEDC](https://sbpot.link/AutogesEDC)); reprodução livre mediante citação.

Para conduzir essa avaliação, será necessário compreender os três componentes diretamente relacionados ao desempenho e a mudança imposta pela situação emergencial. No intuito de facilitar tal processo, recomendamos que seja realizado seguindo a ordem a seguir.

### 1. Eleja comportamentos-chave (Comportamentos)

Essa análise parte da identificação de comportamentos centrais entre suas tarefas na organização, isto é, aqueles que produzem

resultados mais esperados de você (Gilbert, 2007). É importante que esses comportamentos sejam formulados a partir de um verbo de ação e que sejam descritos de maneira mensurável, observável, diferenciável e confiável (Daniels, 2014).

No exemplo do operário da fábrica de calça jeans, tal levantamento poderia ser feito com a participação do próprio colaborador e de seu gestor, de forma a contornar descrições documentadas que podem apresentar elevada imprecisão. Outro ponto que justifica um novo levantamento é que a atividade reflita o

contexto atual, ou seja, de emergência. Assim, o operário poderá apontar cinco comportamentos essenciais no seu trabalho, como (1) consultar o plano de produção no início do dia; (2) solicitar ao estoquista a matéria-prima suficiente para cumprir o plano do dia; (3) consultar os parâmetros para os cortes planejados; (4) calibrar o maquinário; e (5) realizar o corte seguindo rigorosamente os parâmetros de cada peça.

Veja que oferecer descrições genéricas, como ser flexível, concentrado ou proativo, não diria muito a respeito do que ele faz, consequentemente, não permitiria intervenção efetiva. O número de peças de tecidos cortadas pelo nosso colaborador e a conformidade dos cortes com uma peça de referência são critérios melhores por serem objetivos, observáveis e mensuráveis. Se duas ou três pessoas puderem observar o mesmo desempenho, chegando a conclusões semelhantes, podemos também inferir que a descrição foi confiável.

*Agora é a sua vez! Liste até cinco comportamentos-chave do seu trabalho atual no campo "Comportamentos" (retângulo na cor verde). Pense em atividades que você deve realizar esta semana e que serão verificadas por supervisor. Limite sua lista a cinco comportamentos para que o processo seja manejável e sinalize aqueles que foram alterados pela crise atual.*

## **2. Reconheça e descreva o que mudou a partir da emergência (Mudanças no contexto)**

Em situações calamitosas nas quais a mudança é repentina e engloba severas limitações, será de grande ajuda uma análise do cenário presente que permita reconhecer insumos e meios disponíveis para prosseguir com o trabalho. Essa tarefa pode ser dificultada pela restrição de informações e alterações constantes no cenário.

No nosso exemplo, dispor de insumos e ter o estado emocional necessário ou simplesmente ser capaz de chegar à fábrica podem ser desafios enfrentados para seguir trabalhando. Reconhecer o que pode ser feito, discutir com a chefia o que é viável e prioritário e fazer

escolhas acertadas aumentam as chances de alcançar as consequências desejadas.

Em circunstâncias de desastres, outrossim, identificar as melhores escolhas – ou mesmo as possíveis – pode ser uma tarefa desafiadora para os empregados. Nesses contextos, é importante avaliar o cenário, incluindo colegas e chefias. Chegar ao trabalho, permanecer à disposição da empresa, colaborar com a sua comunidade e enfrentar perdas dependerá não só de você, mas do posicionamento que a organização terá em situações como essa.

*Reconhecer a situação de forma abrangente favorece um melhor planejamento dos seus próximos passos. Então, retome seu exercício no campo "Mudanças no contexto" (azul claro, sombreado) e liste as mudanças provocadas pelo evento catastrófico. Descreva a situação considerando os efeitos sobre a organização e, especificamente, a viabilidade do seu trabalho, sem esquecer do impacto emocional. Supressão de uma matéria-prima, dano aos maquinários, blecautes, interrupção do transporte público, bem como o impacto emocional e até mesmo situações de luto devem ser consideradas como exemplos no exercício.*

O registro escrito de sua reflexão poderá ajudar, seja por meio de exercícios dirigidos, como o nosso diagrama, seja pela escrita livre, aplicando *journaling*, técnica que envolve o relato por escrito de experiências e sentimentos a elas associados (e.g. em diários) como forma de processar tais vivências. Trata-se de uma técnica simples e útil para gerenciar o estresse em situações de crise, que resulta em incremento do manejo das emoções, redução da ansiedade e promove bem-estar durante a recuperação de eventos traumáticos (Feng et al, 2022).

## **3. Identifique efeitos e resultados dos comportamentos listados (Consequências)**

Desde apertar um interruptor até manifestar um *feedback*, o que fazemos gera consequências distintas que podem ser desejáveis ou indesejáveis. Nós tendemos a favorecer situações que geram consequências desejáveis ao passo que comumente reduzimos a frequência

de comportamentos quando consequências indesejadas são geradas em decorrência.

Se nosso protagonista cortar as peças de tecido no prazo e na quantidade pactuados, provavelmente, entrará em contato com uma série de consequências desejadas, tais como: senso de realização, reconhecimento da chefia e respeito dos colegas. Caso suas escolhas tenham sido outras, como descuidar-se dos parâmetros do corte ou desrespeitar colegas, as consequências poderiam ser indesejáveis, como advertências e até acidentes.

No caso de desastres, todavia, identificar quais são as escolhas adequadas – ou mesmo possíveis – para assegurar consequências desejadas pode ser desafiador. Colocar-se à disposição da organização, ajudar colegas em suas tarefas, contribuir com a sua comunidade e enfrentar perdas dependerá tanto de você como do posicionamento que a organização adotar.

*Voltando ao exercício, no campo “Consequências” (retângulo laranja), trace um panorama da situação, destacando efeitos esperados dos comportamentos-chave que você elencou, independentemente de estarem impedidos ou prejudicados em função do desastre ocorrido. Inclua efeitos materiais contáveis, bem como consequências relacionadas aos efeitos subjetivos do trabalho, atendo-se aos comportamentos de referência. Nesse ponto, cabe verificar a necessidade de substituir comportamentos previamente eleitos para focar naqueles que produzem resultados mais salientes no seu trabalho.*

#### **4. Especifique os requisitos para apresentar os comportamentos (Antecedentes)**

Os componentes do cenário comportamental, que são determinantes no pleno exercício dos comportamentos esperados de um trabalhador, atuam como condições para sua ocorrência e podem ser denominados seus antecedentes. Trata-se de um conjunto variado de elementos nem sempre evidentes, que servem de pista, levando à forma adequada de realizar atividades em determinada situação. Em outras palavras, antecedentes

são aspectos do ambiente que permitem produzir consequências desejadas por meio de atividades de nós esperadas (Daniels, 2014).

O tocar de um telefone sinaliza o comportamento de atendê-lo. O aviso de uma placa, dentro da organização, indica o comportamento de utilizar equipamentos de segurança. Instruções guiam a forma e a ordem de fazer tarefas. Manuais de conduta descrevem como se portar no ambiente de trabalho. Procedimentos são exemplos corriqueiros de antecedentes utilizados por organizações de trabalho para indicar aos empregados como se comportar. A eles, juntam-se as condições de trabalho. Infraestrutura, ferramental e insumos e mesmo segurança psicológica possibilitam que o trabalhador realize suas atividades a contento.

Antecedentes são mais efetivos quando precedem imediatamente o comportamento desejado. Assim, uma comunicação a respeito de mudanças na escala de trabalho, por exemplo, é mais efetiva quando encaminhada aos empregados um pouco antes do evento do que com um mês de antecedência. Antecedentes também são mais efetivos para gerenciar o desempenho quando sinalizam consequências com uma alta probabilidade de ocorrerem. No nosso exemplo, avisos indicando a disponibilidade ou ausência de certa matéria-prima e o reconhecimento pelo alcance das metas do dia guiam mais efetivamente o trabalho que o encorajamento inespecífico. Isso se dá em função de a organização funcionar como principal fonte das consequências do trabalho dos empregados. Por fim, antecedentes são mais eficazes em gerenciar desempenho quando são correlacionados diretamente às consequências por eles determinadas, como relacionar a calibragem precisa do maquinário e a elevada produção de peças ou o elogio em função das metas do dia alcançadas, devido ao senso de dever cumprido na adversidade.

*Chegamos ao último bloco do exercício. Liste elementos necessários para realizar os comportamentos que você listou no primeiro bloco (retângulo violeta). Anote tudo que lhe ocorrer, independentemente de ser algo disponível no momento. Considere os insumos para realizar*



os comportamentos-chave, conhecimentos ou habilidades necessárias, e as características do ambiente. Inclua também aspectos relacionados ao modo como a empresa está lidando com a situação emergencial e o ânimo atual em sua equipe. Busque construir uma lista variada que contenha os principais elementos necessários para a realização dos comportamentos de desempenho profissional que você destacou.

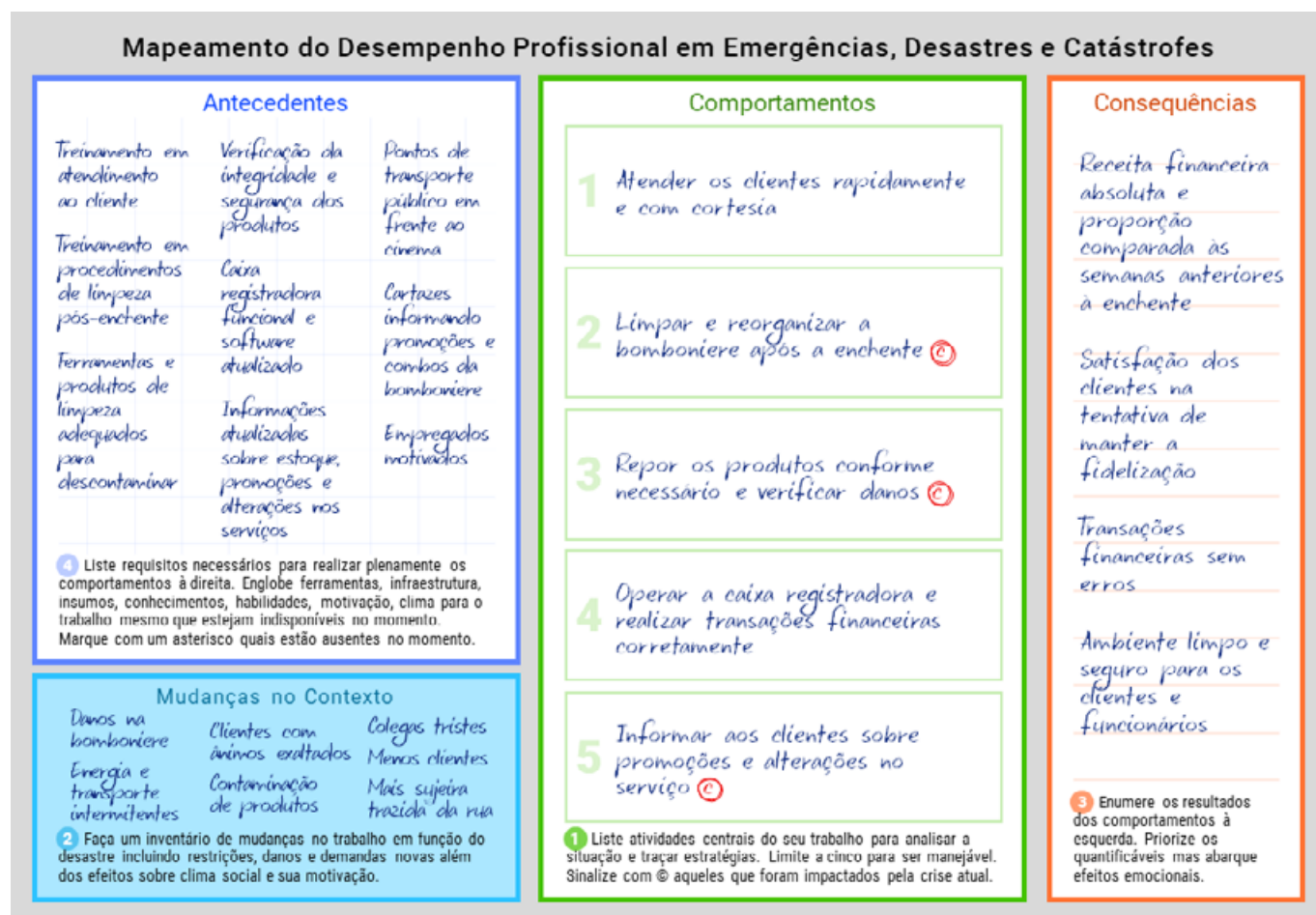
## 5. Revise seu mapa e faça um plano de ação para atuar na crise e na recuperação

Feito o levantamento, seja preenchendo o diagrama, seja anotando os pontos destacados, você agora dispõe de recursos abrangentes para subsidiar o desenho de um plano para fortalecer sua atuação profissional a despeito da crise no seu entorno. Assim, observe o cenário que você representou e

verifique se algum elemento deveria ser reformulado, acrescentado ou substituído. Há comportamentos mais relevantes no momento que os escolhidos? A lista de resultados dos comportamentos selecionados contempla adequadamente suas consequências? E quanto aos antecedentes dos comportamentos, sua lista é compreensiva o suficiente?

A Figura 2 apresenta um exemplo contendo elementos aplicados a uma pessoa na posição de atendente em uma *bomboniere* de cinema, integrando todos os elementos. A análise revelou uma descrição abrangente das necessidades nesse momento, voltadas à retomada da produtividade. A partir dessa avaliação, tal profissional poderá propor adaptações, seja de manejo das alterações temporárias impostas pelo desastre, sejam melhorias permanentes oriundas da oportunidade de avaliar o trabalho como um todo.

Figura 2 – Exemplo preenchido para a atuação como atendente de bomboniere em cinema.





Esse exemplo permite salientar necessidades e lançar luz sobre o que deve ser priorizado e poderia encorajar a demanda do empregado por suporte e viabilizar iniciativas como: (1) solicitar instruções adicionais para limpeza e descontaminação; (2) buscar alternativas para o deslocamento na falta de transporte público; (3) pedir suporte psicológico ou acesso a programas de bem-estar; (4) melhorar a comunicação sobre mudanças em procedimentos; (5) negociar a diminuição temporária na frequência da emissão de relatórios; e (6) aumentar a frequência de verificação da integridade de insumos, assegurando condições adequadas para venda.

Após completar o exercício, o plano de ação resultante tem desdobramentos sobre você e sobre a organização. Primeiro, defina o que você pode fazer nas condições atuais e o que acredita ser prioritário. Depois, peça à organização o suporte necessário para realizar suas atividades e verbalize o que precisa para desempenhar plenamente. Dessa forma, você terá mais chances de receber o suporte necessário e criará oportunidades para rever expectativas de entrega que passaram a ser irreais diante da mudança no contexto laboral.

## CONCLUSÃO

O presente capítulo ofereceu uma ferramenta ágil para apoiar sua retomada do trabalho após uma calamidade, oferecendo possibilidades diante da realidade enfrentada. Condições de retomada são extremamente mutantes, então busque revisitar seu plano periodicamente, adaptando-o a novos cenários.

É importante respeitar o processo interno de restauro, lembrando que nem sempre nossa capacidade de trabalhar acompanha a recuperação do entorno. Altos e baixos são esperados, bem como o apoio de colegas e pessoas que nos cercam. Ative sua rede de suporte e retribua.

O trabalho em si tem um efeito restaurador positivo quando promove realização profissional, para além da subsistência. Desejamos que este capítulo contribua positivamente para a sua jornada de recuperação durante e

após uma emergência, um desastre ou uma catástrofe.

## BIBLIOGRAFIA

Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47–74. DOI: 10/bc4k

Carswell, A. T., Johnson, P. L., & Kirby, S. D. (2022). Disaster affected households and their subsequent preparedness measures. *SSRN Electronic Journal*. DOI: 10.2139/ssrn.4008748

Daniels, A. C. (2014). *Performance management: Changing behavior that drives organizational effectiveness* (Fifth edition, revised). Performance Management Publications.

Deverell, E., & Ganic, A. (2024). Crisis and performance: A contingency approach to performance indicators. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 105, 104417. DOI: 10.1016/j.ijdr.2024.104417

Fazeli, S., Haghani, M., Mojtahedi, M., & Rashidi, T. H. (2024). The role of individual preparedness and behavioural training in natural hazards: A scoping review. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 105, 104379. DOI: 10.1016/j.ijdr.2024.104379

Feng, R., Feng, Y., & Ivanov, A. (2022). Social Media as Online Shelter: Psychological Relief in COVID-19 Pandemic Diaries. *Frontiers in Psychology*, 13, 882264. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.882264

Gilbert, T. F. (2007). *Human competence: Engineering worthy performance* (Tribute ed). Pfeiffer.

Gravina, N., Villacorta, J., Albert, K., Clark, R., Curry, S., & Wilder, D. (2018). A literature review of organizational behavior management interventions in human service settings from 1990 to 2016. *Journal of Organizational Behavior Management*, 38(2–3), 191–224. DOI: 10/gf7h2s

Huang, J. L., Shoss, M. K., & Jundt, D. K. (2018). Adaptive Performance. Em D. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran, & H. Sinangil (Orgs.), *The SAGE Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology: Personnel Psychology and Employee Performance* (p. 212–227). SAGE Publications Ltd. DOI: 10.4135/9781473914940

Izumi, T., & Shaw, R. (2014). A new approach of disaster management in bangladesh: Private sector involvement. *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy*, 5(4), 425–445. DOI: 10.1002/rhc3.12069

Kisekka, V., & Goel, S. (2023). An Investigation of the Factors that Influence Job Performance During Extreme Events: The Role of Information Security Policies. *Information Systems Frontiers*, 25(4), 1439–1458. DOI: 10.1007/s10796-022-10281-6

Magnier-Watanabe, R., Benton, C., Orsini, P., Uchida, T., & Magnier-Watanabe, K. (2023). COVID-19 and

mandatory teleworking from home in Japan: Taking stock to improve satisfaction and job performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(6), 2252–2279. DOI: 10.1108/IJOA-08-2021-2907

Park, Y., Lim, D. H., Kim, W., & Kang, H. (2020). Organizational support and adaptive performance: The revolving structural relationships between job crafting, work engagement, and adaptive performance. *Sustainability*, 12(12), 4872. DOI: 10.3390/su12124872

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624. DOI: 10/crv64s

Ruppel, P. R., Juanico, J. F., & Johnson, K. L. D. (2022). The effects of remote instructions, rehearsal, and feedback on preference assessment implementation. *Journal of Organizational Behavior Management*, 43(1), 27–49. DOI: 10.1080/01608061.2022.2078455

Sandall, H., & Costa, T. D. (2024). *Mapeamento do Desempenho Profissional em Emergências, Desastres e Catástrofes* [Diagrama]. sbpot.link/AutogesEDC

Sandall, H., & Mourão, L. (2020). Desempenho no trabalho: Desafios para trabalhadores e gestores em teletrabalho compulsório. Em F. Queiroga (Org.), *Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19* (Vol. 1, p. 21–30). Artmed. bit.ly/3DqAEUv

Sandall, H., Queiroga, F., Perez-Nebra, A. R., Coelho Junior, F. A., Kanan, L. A., & Porto, J. B. (2022). Gestão do desempenho profissional em meio a transformações no atual cenário de trabalho. Em M. N. Carvalho-Freitas, D. R. C. Bentivi, E. A. Ribeiro, M. M. de Moraes, R. D. Lascio, & S. C. Barros (Orgs.), *Psicologia Organizacional e do Trabalho: Perspectivas Teórico-Práticas* (p. 45–77). Vetor Editora. amzn.to/3XpwiZz

Wang, H., Demerouti, E., Blanc, P. L., & Lu, C. (2018). Crafting a job in ‘tough times’: When being proactive is positively related to work attachment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(3), 569–590. DOI: 10.1111/joop.12218

Wilder, D., & Cymbal, D. (2022). Pinpointing, measurement, procedural integrity, and maintenance in organizational behavior management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 43(3), 221–245. DOI: 10.1080/01608061.2022.2108537

Williams, S. D., & Williams, J. (2020). Posttraumatic stress in organizations: Types, antecedents, and consequences. *Business and Society Review*, 125(1), 23–40. DOI: 10.1111/basr.12192

Woong, L. D. (2019). Collaboration and performance in disaster and emergency management: Focusing on South Korea. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 35, 101.116. DOI: 10.1016/j.ijdrr.2019.101116

Wright, N. A., & Foster, L. (2018). Improving disaster response through the science of work. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 31, 112–120. DOI: 10.1016/j.ijdrr.2018.04.026

# APRENDIZAGEM NO TRABALHO DE PROFISSIONAIS E DE VOLUNTÁRIOS EM CONTEXTOS DE DESASTRES E EMERGÊNCIAS

DOI: <https://doi.org/10.5935/sbpot/2024.2.14>

Jairo Eduardo Borges-Andrade

PhD/MSc, Instructional Systems, Florida State University – FSU (1977/1979). Estágios de pós-doutorado: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – ISCTE/IUL, Portugal (2010); University of Sheffield, Inglaterra; e Rijksuniversiteit Groningen, Holanda (2001); International Food Policy Research Institute – IFPRI, EUA (1990). Graduado em Psicologia pela Universidade de Brasília – UnB (1972). Pesquisador na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA (1979-1993). Professor Titular/Emérito na UnB (1993/presente). Professor ou pesquisador visitante, em curtos períodos, em universidades europeias, sul-africana e colombianas. Gestão realizada em órgãos públicos e entidades científicas e profissionais. Bolsista de Produtividade Sênior do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, com o Projeto “Aprendizagem (no) & Desenho (do) Trabalho”.

Ana Carolina Wolf Baldino Peuker

Psicóloga. Especialista em Psicologia Clínica. Realizou Mestrado, Doutorado e Pós-Doutorado em Psicologia, no Laboratório de Psicologia Experimental, Neurociências e Comportamento – LPNeC, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Realizou Pós-Doutorado no Grupo de Estudos Avançados em Psicologia da Saúde da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos. Foi professora do Instituto de Psicologia (UFRGS). Foi pesquisadora e professora do Centro de Pesquisa em Álcool e Drogas – CPAD, do Departamento de Psiquiatria (UFRGS) e do Hospital de Clínicas de Porto Alegre (RS). Integrou o GT de enfrentamento à Covid-19 da Sociedade Brasileira de Psicologia – SBP. Membro do Comitê Consultivo do “Movimento Mente em Foco” do Pacto Global da ONU. Diretora de Mercado e Expansão da Associação Brasileira de Qualidade de Vida – ABQV. Membro do Grupo de Trabalho Gestão, Saúde Psicossocial e Trabalho do Conselho Federal de Psicologia. Integra o Grupo de Trabalho da ABERGO: Saúde Mental e Riscos Psicossociais relacionados ao Trabalho. Membro da Câmara Técnica da Comissão Intersetorial de Recursos Humanos e Relações de Trabalho do Conselho Nacional de Saúde – CIRHR/CNS, representando a Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho – SBPOT. CEO da Bee Touch.

## INTRODUÇÃO

A atuação exitosa de profissionais e voluntários depende, entre outras coisas, do preparo desses indivíduos, resultante do aprendizado que tiveram. Decorre ainda do desenho do seu trabalho ou de como estão definidas suas tarefas, considerando os conhecimentos e habilidades para executá-las, além da existência de condições favoráveis nos contextos sociais e físicos em que atuam (Morgeson & Humphrey, 2006). Aquele aprendizado pode ter ocorrido formalmente (e.g.: promovido por meio da educação e de treinamento) ou informalmente (e.g.: sucedido durante a própria realização do trabalho). Como pode acontecer uma atuação exitosa, em contexto de desastres e emergências, quando há calamidade e crise, que dificultam ou impedem o preparo dos indivíduos, e a imprevisibilidade obstaculiza a organização das atividades? O presente capítulo objetiva abordar o tema da aprendizagem informal no trabalho, típica desse contexto. Apresentar-se-á o mencionado tema e suas relações com esse desenho, exemplos obtidos de relatos desses indivíduos e possíveis implicações práticas.

Desastres e emergências são eventos de grande magnitude que geram impactos devastadores em comunidades, infraestrutura e sistemas de suporte social. São enchentes, terremotos, deslizamentos de terra e furacões, os quais frequentemente se sucedem de forma abrupta e deixam pouco ou nenhum tempo para preparação. Resultam em perdas materiais significativas, deslocamento de populações, feridos e, em muitos casos, mortes.

As enchentes de 2023 e 2024 afetaram profundamente o Rio Grande do Sul, redundando em destruição de casas, isolamento de comunidades e danos à infraestrutura básica. As inundações transformaram ruas em rios, inviabilizando o transporte tradicional e dificultando o acesso às áreas mais atingidas. Mais de duas milhões de pessoas foram impactadas, sendo milhares desabrigadas e desalojadas temporariamente, enquanto centenas de feridos necessitavam de assistência médica imediata. A resposta a essa situação

foi complexa, exigindo a mobilização rápida de profissionais e voluntários.

A infraestrutura local – danificada ou insuficiente – amplifica as dificuldades. Diante disso, torna-se crucial a ação de pessoas com habilidades diversas e a capacidade de improvisar frente aos desafios. Condições climáticas adversas, escassez de recursos e necessidade de coordenação de múltiplas equipes adicionalmente fazem com que o trabalho seja ainda mais exigente. Portanto, o contexto de desastres e emergências demanda esforços físicos e logísticos intensos. Exige resiliência emocional, comunicação eficaz e a capacidade de aprender rapidamente durante a execução das atividades – fatores que moldam a dinâmica laboral em ocasiões críticas. A aprendizagem informal no trabalho – especialmente em contextos de desastres e emergências – desempenha um papel fundamental na superação das lacunas deixadas pela falta de preparo formal ou pela imprevisibilidade das situações. Ela é o foco do presente texto. Esse aprendizado ocorre na prática, durante a execução das tarefas, e está intimamente relacionado ao desenho do trabalho nesses contextos, que requerem adaptação constante, criatividade e colaboração.

O desenho do trabalho em situações de crise é caracterizado pela necessidade de flexibilidade, com tarefas que muitas vezes fogem da previsão inicial e demandam decisões rápidas. Por exemplo, voluntários envolvidos no resgate de pessoas relataram como tiveram que aprender, em tempo real, a manusear equipamentos improvisados, como pranchas feitas de pedaços de madeira ou boias adaptadas de pneus. Essas pessoas, sem treinamento específico, aperfeiçoaram-se umas com as outras ou por tentativa e erro, enquanto enfrentavam águas barrentas e condições de terreno instáveis. Outro exemplo vem de quem organizou abrigos temporários para as vítimas. Inicialmente, parecia simples, como distribuir alimentos. Revelou-se mais complexo ao demandar planejamento logístico para atender a grandes grupos com necessidades variadas – crianças, idosos e pessoas sob condições de saúde específicas. Nesse contexto, apren-



deu-se observando colegas mais experientes ou lidando diretamente com as demandas das vítimas.

A gestão de recursos também trouxe oportunidades de aprendizagem informal. Quem desconhecia a logística de suprimentos rapidamente desenvolveu habilidades para coordenar a entrega de mantimentos e reorganizar rotas de distribuição, conforme as condições do terreno mudavam. Quem operou drones para mapear áreas inundadas mostrou como a introdução dessa tecnologia impulsionou o aprendizado colaborativo. Esse aprendizado é dinâmico, obrigando os indivíduos à adaptação contínua. A interação entre pessoas com diferentes capacidades e experiências promoveu a troca de conhecimento e acelerou o desenvolvimento de competências críticas, permitindo que as tarefas fossem eficazmente realizadas, mesmo diante de desafios extremos. Essa troca de conhecimento e esse desenvolvimento de competências sugerem que ocorre aprendizagem informal no trabalho, o que será fundamentado em seguida.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Aprendizagem refere-se a processos de: aquisição (prestar atenção, perceber e codificar o que é percebido no ambiente), retenção (memorizar o que foi percebido e codificado), generalização e transferência de competências adquiridas e retidas, para ambientes distintos de onde ocorreu a aquisição. Podem redundar em modificações duradouras de desempenho e não são diretamente decorrentes da passagem do tempo ou da maturação das pessoas. Esses processos são denominados aprendizagem formal se resultam de eventos planejados de ensino, promovidos em contextos educacionais ou de treinamento. São chamados aprendizagem informal se decorrem de ações empreendidas pelos próprios indivíduos, em seus contextos de trabalho, sem planejamento e estruturas de ensino. Há menos conhecimento científico acumulado sobre essa aprendizagem, quando comparada à formal. A aprendizagem informal

corresponderia a 75% do que é aprendido nas organizações de trabalho (Bear *et al.*, 2008).

Essas ações empreendidas – ou comportamentos de aprendizagem informal – podem ser atividades manifestas ou encobertas. São ações direcionadas à aquisição, manutenção e recuperação de competências e ao seu uso em diferentes contextos de trabalho. Podem ser cognitivas (repetição mental do que deve ser aprendido, reflexões sobre as possíveis relações entre os componentes das atividades de trabalho ou entre esses e outros aspectos externos a essas atividades) ou comportamentais (buscas de ajuda interpessoal ou em material escrito, observação de outras pessoas e tentativa de colocar algo em prática). São condicionadas pela maneira como a ocupação está desenhada e tornam o trabalhador um agente do seu processo de aprendizagem, se estiver disposto a aprender. Essa aprendizagem informal é específica dos ambientes em que ocorre a prática profissional (Borges-Andrade & Sampaio, 2019).

Estes são caracterizados por distintas combinações de dimensões das tarefas necessárias para que essa prática aconteça e dos conhecimentos que essas tarefas requerem (Tabela 1). Outras dimensões desses espaços são ainda importantes, relativas aos contextos social e físico em que a prática ocorre (Tabela 2). Essas quatro dimensões são referentes ao desenho do trabalho e podem ter impacto na motivação, desempenho e bem-estar das pessoas (Borges-Andrade *et al.*, 2019).



Tabela 1 – Dimensões do desenho do trabalho: tarefas que devem ser realizadas e o conhecimento que elas requerem (com base em Borges-Andrade *et al*, 2019 e Morgeson e Humphrey, 2006)

<b>Tarefas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomia para planejar a realização do trabalho e para decidir e usar métodos</li> <li>• Variedade de tarefas realizadas no trabalho</li> <li>• Significância dessa realização para o trabalho, o bem-estar e a vida de pessoas</li> <li>• Facilidade com que os resultados das tarefas são identificados por quem as faz</li> <li>• <i>Feedback</i> ou informações diretamente fornecidas pelas tarefas realizadas</li> </ul>
<b>Conhecimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantidade de informações que precisam ser mentalmente processadas</li> <li>• Variedade de habilidades (e não de tarefas) exigidas pelo trabalho</li> <li>• Complexidade (quantidade, exigência mental) de habilidades desafiadoras</li> <li>• Demanda elevada de soluções únicas de problemas no trabalho</li> <li>• Especialização exigida (domínio profundo de conhecimentos e habilidades)</li> </ul>

Tabela 2 – Dimensões do desenho do trabalho: contextos social e físico em que as tarefas são realizadas (com base em Borges-Andrade *et al*, 2019 e Morgeson e Humphrey, 2006)

<b>Contexto Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio recebido por membros do contexto, para realizar o trabalho</li> <li>• <i>Feedback</i> provido por membros, a respeito da atividade realizada</li> <li>• Interdependência entre membros do contexto, para realizar a ação</li> <li>• Necessidade de interação com indivíduos externos ao contexto</li> <li>• Exposição a eventos traumáticos</li> <li>• Alta carga emocional</li> <li>• Fadiga por compaixão</li> <li>• Pressão por decisões e dilemas morais</li> </ul>
<b>Contexto Físico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variedade e complexidade dos equipamentos usados para trabalhar</li> <li>• Movimentos e posturas requeridos no trabalho</li> <li>• Demandas físicas de atividade e esforço para realizar o trabalho</li> <li>• Existência de condições de trabalho desconfortáveis ou perigosas para a saúde</li> </ul>

A aprendizagem que ocorre no trabalho estaria bastante associada às características do desenho deste (Noe, Clarke e Klein, 2014). Por exemplo, maior responsabilidade e autonomia, elevados desafios ou demandas, especialização, apoio social dos supervisores e contato, comunicação e compartilhamento de ideias com colegas facilitam a aprendizagem informal. A aprendizagem de gerentes seria dificultada pela ausência de responsabilidades atribuídas a esses indivíduos.

As relações entre as quatro dimensões de desenho do trabalho e a aprendizagem são ilustradas em um esquema teórico (Figura 1). O triângulo sugere que o processo de aquisi-

ção – que dá início à sequência de processos de aprendizagem anteriormente mencionados – decorre da interação entre o indivíduo e o seu ambiente de trabalho, ambos imersos em uma sociedade com determinadas peculiaridades (elipse). Esse ambiente poderia incluir as quatro dimensões de desenho do trabalho (tarefas, conhecimento necessário para realizá-las e contexto social e físico em que devem ocorrer). O indivíduo teria atributos cognitivos (conhecimentos formalmente adquiridos e entendimento decorrente de viver em sociedade) e emocionais (motivação para aprender, sentimentos e vontades associados a valores sociais) potencialmente contributivos para

aqueles processos. Situações de desastres e emergências alterariam, provisória ou permanentemente, aquelas peculiaridades da sociedade, que, por sua vez, poderiam promover mudanças cognitivas e emocionais

nos indivíduos e exigir um desenho singular para o trabalho de profissionais ou voluntários envolvidos nessas situações. As implicações práticas desse esquema teórico serão descritas a seguir.

Figura 1 – Relação entre aprendizagem (com base em Illeris, 2011) e desenho do trabalho (com base em Morgeson e Humphrey, 2006)



## IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA

Os autores deste capítulo conduziram uma pesquisa para produzir pequenas “fotografias” das dinâmicas da aprendizagem informal no trabalho durante os eventos climáticos extremos no Rio Grande do Sul (RS) – particularmente, as enchentes que devastaram a região no segundo semestre de 2023 e no primeiro semestre de 2024. Participantes dela foram convidados a contribuir, por meio de um formulário *online*, respondendo a questões

sobre dados sociodemográficos que indagavam sobre algumas dimensões de desenho do trabalho: **tarefa e variedade de habilidades, autonomia e controle, *feedback* e reconhecimento, significado e impacto do trabalho e interação.**

A pesquisa foi amplamente divulgada, incentivando o compartilhamento de experiências de campo. Essa divulgação utilizou plataformas amplamente acessíveis como *Instagram*, *WhatsApp* e a *newsletter* do Tecnopuc, parque tecnológico da Pontifícia Universidade

Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Houve postagens específicas, mensagens diretas e ampla divulgação, para alcançar pessoas que tinham participado como profissionais ou voluntárias.

A coleta de dados ocorreu entre 13 e 25 de junho de 2024 e foi estruturada para ser respondida de forma anônima, garantindo liberdade para os participantes relatarem suas experiências. Foram obtidas 135 respostas, as quais forneceram informações sobre as práticas, os desafios e as aprendizagens vivenciadas em um cenário de crise. Os resultados ofereceram informações que foram estruturadas com base na experiência prática e real, promovendo a reflexão sobre estratégias que possibilitem a aprendizagem informal e melhorem a eficácia e o impacto do trabalho em contextos de desastres e emergências.

A área da Psicologia pode fornecer suporte emocional, oportunizar a resiliência e facilitar o bem-estar das equipes e das comunidades afetadas por esses contextos. Assim, este capítulo apresenta sugestões, baseadas em evidências e relatos de campo, para maximizar a aprendizagem informal e, destarte, promover uma atuação eficiente e humana nessas situações. Profissionais da área podem se beneficiar de orientações para fomentar a

autonomia, facilitar interações colaborativas, proporcionar apoio emocional e promover a análise de lições aprendidas. Além disso, podem auxiliar equipes na gestão do estresse e no desenvolvimento de soluções criativas em momentos de alta complexidade. Desse modo, poderão contribuir para que demais trabalhadores e voluntários ampliem suas capacidades de adaptação e efetividade diante de desafios emergenciais.

As Tabelas 4 a 6 associam exemplos práticos – obtidos na pesquisa – às dimensões apresentadas nas Tabelas 1 e 2 e no esquema teórico da Figura 1. Eles são categorizados como características das quatro dimensões de desenho do trabalho (tarefas, conhecimento para realizá-las e contextos social e físico). A Tabela 5 agrega características dessa dimensão social não previstas no modelo teórico de desenho do trabalho proposto por Morgeson e Humphrey (2006). Trata-se de uma peculiaridade desse desenho, específica das situações de desastres e emergências. Essas características podem não apoiar a aprendizagem informal no trabalho. Podem ser barreiras ou restrições a ela, as quais afetam atributos emocionais (sentimento, motivação) do indivíduo, incluídos no vértice superior direito do triângulo da Figura 1.

Tabela 3 – Tarefas a realizar em situações de desastres e emergências: características e exemplos

<b>Características das tarefas a realizar no trabalho</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplos</b>
Autonomia para planejar e decidir métodos	Tomar decisões rápidas e ajustar ações conforme a necessidade.	<i>“Tive que decidir rapidamente como redistribuir os alimentos quando mais famílias chegaram ao abrigo.”</i>
Variedade de tarefas realizadas	Diversidade de funções realizadas pelos voluntários.	<i>“Comecei ajudando na cozinha, mas logo passei para a triagem de doações e organização do abrigo.”</i>
Percepção do significado das tarefas realizadas	Sentimento de relevância e impacto positivo do trabalho.	<i>“Os abraços das pessoas atendidas me fizeram sentir que tudo valia a pena.”</i>
Facilidade para identificar os resultados	Percepção sobre o impacto imediato das ações.	<i>“O agradecimento dos moradores e colegas mostrou que estávamos no caminho certo.”</i>

Tabela 4 – Conhecimentos necessários em situações de desastres e emergências: características e exemplos

Características dos conhecimentos necessários	Descrição	Exemplos
Tomada de decisão sob pressão	Necessidade de “filtrar” e organizar informações sob pressão.	<i>“Aprendi a priorizar alimentos mais urgentes ao organizar as doações.”</i>
Uso de habilidades variadas	Compreender e interpretar o ambiente para identificar e usar recursos disponíveis, incluindo tecnologias emergentes.	<i>“Recebemos uma rápida explicação de como usar drones para mapear áreas alagadas.”</i>
Demanda de soluções únicas para problemas	Capacidade de resolver problemas de forma criativa e adaptável para atender às necessidades, com escassez de recursos.	<i>“Usamos pedaços de madeira como boias improvisadas para resgatar pessoas.”</i> <i>“Criamos uma planilha para acompanhar as doações e evitar desperdícios.”</i>
Conhecimentos especializados	Utilizar conhecimentos técnicos específicos possuídos por outros voluntários.	<i>“Aprendi com um voluntário médico a identificar sinais de desidratação nas vítimas.”</i>

Tabela 5 – Contexto social do trabalho em situações de desastres e emergências: características e exemplos

Características do contexto social do trabalho	Descrição	Exemplos
Apoio recebido no trabalho	Suporte emocional e prático dos colegas e supervisores.	<i>“Saber que podíamos conversar com alguém nos momentos difíceis fez muita diferença.”</i>
Feedback provido por membros do contexto	Reforço positivo de pessoas, o que motiva e melhora a qualidade do trabalho.	<i>“Ouvir que minha ajuda tinha feito diferença para os colegas me motivou a continuar, mesmo cansado.”</i>
Interdependência entre membros do contexto	Necessidade de colaboração para alcançar objetivos comuns.	<i>“Discutíamos entre nós como melhorar a organização do abrigo.”</i>
Interação com indivíduos externos ao contexto	Coordenação com comunidades afetadas e outros atores externos (como Defesa Civil, por exemplo).	<i>“Os grupos de WhatsApp ajudaram a organizar os pontos de apoio e conectar os voluntários às vítimas.”</i>
Exposição a eventos sociais traumáticos	Vivência ou testemunho de situações de grande sofrimento ou perda, que podem impactar a saúde mental.	<i>“Presenciei famílias em desespero após perderem suas casas e pertences, enquanto tentava organizar a assistência emergencial.”</i>
Exposição a carga emocional elevada resultante de crise	Demandas emocionais intensas causadas pelo trabalho em situações de crise.	<i>“Precisei manter a calma enquanto confortava uma criança que havia se separado dos pais durante a evacuação.”</i>
Exposição a fadiga por compaixão e exaustão emocional	Esgotamento causado pela exposição prolongada a situações estressantes.	<i>“Após dias sem descanso adequado, senti dificuldade em lidar com as demandas emocionais e físicas do resgate.”</i>
Pressão por decisões que podem envolver dilemas morais	Necessidade de tomar decisões críticas com elevadas incertezas sobre suas consequências para outras pessoas.	<i>“Tive que escolher entre resgatar pessoas em diferentes áreas com recursos limitados, sabendo que algumas poderiam não receber ajuda a tempo de serem salvas.”</i>

Tabela 6 – Contexto físico do trabalho em situações de desastres e emergências: características e exemplos

Características do contexto físico do trabalho	Descrição	Exemplos
Esforço físico requerido	Necessidade de força e resistência em tarefas exigentes.	<i>“Carreguei sacos de alimentos até os abrigos por longas distâncias.”</i>
Condições de trabalho desconfortáveis ou perigosas	Enfrentamento de condições adversas para realizar tarefas.	<i>“Tive que andar por águas barrentas e insalubres para salvar pessoas e animais em áreas isoladas.”</i>
Exposição a riscos físicos, biológicos e químicos	Contato com substâncias ou materiais perigosos.	<i>“Tive que remover destroços e lixo contaminado para liberar áreas de abrigo.”</i> <i>“Fiz resgates em locais com alta concentração de esgoto e águas contaminadas.”</i>



Condições climáticas extremas	Trabalho sob condições meteorológicas severas.	<i>“Enfrentei tempestades de vento e baixas temperaturas enquanto auxiliava no resgate de animais e pessoas ilhadas.”</i>
-------------------------------	--	---

Desastres são eventos que se desenrolam em fases distintas, cada uma com demandas específicas. Impactam o tipo de atuação necessária e os processos de aprendizagem envolvidos. Essas fases tradicionalmente incluem preparação, resposta e recuperação. Exigem competências, atitudes e estratégias diferentes de profissionais e voluntários. A aprendizagem informal desempenha um papel central em todas essas fases, permitindo que os envolvidos se adaptem e respondam às demandas imprevisíveis. Compreender as distinções é essencial para atender a demandas e contornar ou resolver desafios e, assim, planejar ações adequadas. As fases podem ser geralmente divididas em: 1) **preparação**, 2) **resposta** e 3) **recuperação**.

Na primeira fase, o foco está na prevenção, fortalecimento das capacidades das comunidades e equipes de emergência e treinamento, com ênfase no planejamento estratégico e na construção de resiliência. No entanto, comportamentos de aprendizagem informal também ocorrem nessa etapa, especialmente na troca de conhecimentos entre profissionais experientes e novos integrantes. Habilidades podem ser adquiridas pela observação da prática de simulações, analisando desastres e emergências anteriores e participando de treinamentos coletivos. Por exemplo, antes de uma possível enchente, voluntários podem aprender como organizar *kits* de emergência ou planejar rotas de evacuação, observando colegas mais experientes. Esses processos informais de aprendizagem permitem que informações práticas e lições aprendidas em situações anteriores sejam incorporadas de forma mais contextualizada.

Durante a segunda fase – marcada pela urgência e pelo caos – a prioridade é salvar vidas, responder às necessidades imediatas e garantir a segurança. Isso demanda ações rápidas, flexíveis e muitas vezes criativas, além de resiliência emocional por parte dos envolvidos. Aqui, a aprendizagem informal é crítica, devido à necessidade de adaptação veloz e improvisação. O trabalho nessa fase

geralmente apresenta características de imprevisibilidade, que exigem decisões instantâneas e, frequentemente, soluções criativas para problemas inéditos ou para responder à introdução de tecnologias. Ainda é caracterizado por autonomia e responsabilidade, muitas vezes, com confiança nas decisões tomadas sem supervisão direta. Mas também é marcado pela elevada interdependência – equipes precisam colaborar intensamente, compartilhando informações e estratégias e usando tecnologias de comunicação.

A última fase traz desafios de longo prazo, como reconstruir infraestruturas, restabelecer a normalidade e lidar com os impactos psicológicos e sociais deixados pelo desastre. Ela requer um esforço colaborativo e voltado à atenção à saúde mental, ao suporte comunitário e ao aprendizado contínuo – a partir das experiências vividas nas fases anteriores – para melhor enfrentar futuros eventos. Os comportamentos de aprendizagem informal podem ser reflexões sobre essas experiências e aplicações do que funcionou, visando à reconstrução. Além disso, para realizá-la, novas habilidades poderão ser adquiridas. Estas ainda poderão ser necessárias para a prestação de apoio psicológico contínuo às vítimas e planejamento de estratégias para futuras emergências. Soluções sustentáveis e inovadoras são demandadas, baseadas no que foi aprendido durante a crise. A colaboração com diferentes atores sociais – desde as comunidades afetadas até organizações governamentais e ONGs – promove uma aprendizagem rica e diversificada, que pode ser aplicada tanto local quanto globalmente.

A aprendizagem informal emerge como um fator integrador nessas três fases, permitindo que voluntários e profissionais se adaptem às circunstâncias dinâmicas e às demandas críticas impostas pelos desastres. Reconhecer e promover essa forma de aprendizado é essencial para fortalecer a capacidade de resposta e a resiliência das comunidades e equipes envolvidas. O desempenho de seus membros é influenciado pelo grau de engajamento em



comportamentos de aprendizagem informal ao longo das diferentes fases do desastre. A Tabela 7 lista soluções e técnicas para facilitar o trabalho e reduzir tensões em situações de desastre e emergência.

Tabela 7 – Soluções e técnicas para facilitar o trabalho em situações de desastre e emergências

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplos</b>
Divisão de tarefas e definição de funções	Organizar o trabalho em equipes com papéis claros, evitando sobrecarga.	Estabelecer líderes de equipe; designar papéis específicos para cada membro.
Criação de rotinas de trabalho	Estabelecer horários fixos para pausas e trocas de turno.	Garantir refeições e momentos regulares de descanso para todos os trabalhadores.
Espaços de descanso adequados	Fornecer áreas seguras e confortáveis para descanso.	Oferecer sombra, água potável, colchonetes e cobertores.
Sessões de reflexão e avaliação (reuniões regulares)	Realizar encontros diários para revisar progressos e ajustar planos.	Permitir que todos compartilhem perspectivas e experiências.
Treinamento rápido e direcionado	Fornecer orientações práticas no local.	Utilizar mentores experientes para ensinar habilidades específicas.
Comunicação clara e multicanal	Garantir canais de comunicação eficientes.	Usar aplicativos, grupos de mensagens e mapas visuais para atualizações.
Promoção de apoio emocional	Oferecer suporte emocional no trabalho.	Disponibilizar profissionais de saúde mental e promover apoio mútuo.
Técnicas de regulação emocional	Ensinar práticas para reduzir o estresse.	Utilizar <i>mindfulness</i> , exercícios de respiração, alongamentos, pausas ativas, durante intervalos de descanso.
Rotação de tarefas	Alternar funções para evitar monotonia.	Permitir escolhas de tarefas compatíveis com habilidades individuais.
Acesso a recursos tecnológicos	Utilizar ferramentas tecnológicas para facilitar o trabalho.	Fornecer drones, rádios, celulares e treinamento no uso desses recursos.
Planejamento logístico e organização de suprimentos	Organizar suprimentos para atender a necessidades urgentes.	Usar <i>checklists</i> para monitorar estoque e priorizar distribuição.
Reconhecimento e valorização do trabalho	Elogiar e agradecer esforços regularmente.	Compartilhar histórias de impacto para manter a motivação da equipe.
Gerenciamento de riscos à saúde física	Fornecer EPIs e orientações sobre cuidados básicos.	Usar luvas, máscaras, botas e garantir hidratação e prevenção de lesões.
Criação de redes de apoio colaborativo	Facilitar trocas entre equipes e organizações.	Estabelecer suporte contínuo para voluntários após emergências.
Flexibilidade para soluções criativas	Incentivar ideias inovadoras.	Adaptar recursos limitados para resolver problemas práticos. Adaptar o “ideal ao real”.
Disponibilização de informações objetivas sobre o contexto	Atualizar a equipe sobre a situação e objetivos.	Garantir que todos compreendam suas contribuições no plano geral.
Desenvolvimento de capacidades comunitárias	Envolver comunidades locais na resposta ao desastre.	Capacitar líderes locais para participarem ativamente da recuperação.
Registro e documentação de “lições aprendidas”	Registrar desafios e soluções para uso futuro.	Criar relatórios para melhorar respostas futuras.
Flexibilização de decisões operacionais	Delegar autonomia para ajustes em cenários críticos.	Estabelecer cultura de confiança para decisões rápidas.

Planejamento para recuperação	Focar em reconstrução e prevenção futuras.	Implementar estratégias de longo prazo baseadas no aprendizado atual.
-------------------------------	--	---

Essas soluções e técnicas, alinhadas aos contextos de desastres e emergências, podem ser implementadas para melhorar o desempenho, minimizar tensões e promover o bem-estar físico e emocional de profissionais e voluntários envolvidos.

## CONCLUSÃO

O trabalho em contextos de desastres e emergências apresenta desafios singulares, exigindo competências técnicas, emocionais e adaptativas que podem não ter sido adquiridas em treinamentos. A aprendizagem informal pode ser essencial para o desenvolvimento de competências que permitam enfrentar situações imprevisíveis e complexas. Este capítulo relacionou teoricamente essa aprendizagem ao desenho do trabalho e exemplificou como essa relação ocorre em contextos de crise. A propriedade e quantidade desses exemplos podem ter sido afetadas pelo privilégio, dado a algumas características do desenho do trabalho, no instrumento de pesquisa enviado aos participantes, bem como pela natureza do desastre ocorrido (enchentes).

Os exemplos sinalizaram que essa aprendizagem ocorre de maneira dinâmica e situacional e que neles predominam a execução prática de tarefas, a observação de colegas experientes, a troca de informações em tempo real e a reflexão sobre as ações realizadas. Em emergências, como as desastrosas enchentes no Rio Grande do Sul (RS), esses comportamentos de aprendizagem informal permitiram a superação da falta de treinamento, a adaptação rápida às demandas do momento e o desenvolvimento de soluções inovadoras.

A importância do desenho do trabalho – para facilitar a aquisição de competências e o consequente desempenho – ainda foi ressaltada pelos exemplos. Características como a autonomia, a variedade e complexidade das tarefas, o *feedback* recebido diretamente das ações realizadas, o suporte social dos colegas e a interdependência no trabalho em equipe

emergiram com destaque nos mencionados contextos. Contudo, os desafios dos contextos social e físico – como condições adversas e demandas intensas – impuseram limites e exigiram suporte para minimizar os riscos à saúde e ao bem-estar individuais.

Também se salientou, neste capítulo, como cada fase da situação de desastre e emergência demanda comportamentos de aprendizagem informal específicos. Na fase de preparação, a troca de experiências e a prática de simulações criam oportunidades para compartilhamento e assimilação de conhecimentos prévios. Na fase de resposta, a urgência e a imprevisibilidade exigem flexibilidade e colaboração. Criatividade e resiliência emocional são fatores críticos. Na fase de recuperação, a reflexão sobre as experiências bem e malsucedidas e a aplicação de novas soluções sustentáveis consolidam a aprendizagem.

A aprendizagem informal é um recurso indispensável para enfrentar os desafios em situações críticas. No entanto, para que seu potencial seja plenamente aproveitado, é essencial que organizações e lideranças reconheçam e incentivem esse recurso e observem e favoreçam características de desenho do trabalho que possam promover comportamentos de aprendizagem informal. Esses comportamentos podem desenvolver pessoas para desempenharem suas funções com mais eficácia nesses contextos e ainda fortalecer a resiliência das comunidades afetadas e apressar sua recuperação. Investir em estratégias que fomentem esse tipo de aprendizado, nas comunidades e equipes, é um passo determinante para construir respostas mais humanas, colaborativas e inovadoras a desastres e emergências. Dessa forma, outras pessoas podem igualmente aprender e estar preparadas no caso de situações similares no futuro.

## REFERÊNCIAS

Bear, D. J., Tompson, H. B., Morrison, C. L., Vickers, M., Paradise, A., Czarnowsky, M., Soyars, M., & King, K. (2008). *Tapping the potential of informal learning: An ASTD research study*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.

Borges-Andrade, J. E.; Peixoto, A. L. A.; Queiroga, F.; & Pérez-Nebra, A. R. (2019). Adaptation of the Work Design Questionnaire to Brazil. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(3), 720-731. DOI: <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.3.16837>

Borges-Andrade, J. E., & Sampaio, N. S. P. (2019). Aprendizagem e Desenho do Trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(4), 859-866. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.17652/rpot/2019.4.17481>

Illeris, K. (2011). Workplaces and learning. In M. Malloch, L. Cairns, K. Evans & B. N. O'Connor (Eds.), *The Sage Handbook of Workplace Learning* (pp. 32-45). London: Sage Publications.

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339. DOI: 10.1037/0021-9010.91.6.1321

Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first century. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 245-275. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321>

# COMPETÊNCIAS PARA A ATUAÇÃO DE EQUIPES DE TRABALHO

DOI: <https://doi.org/10.5935/sbpot/2024.2.12>

Katia Puente-Palacios

Cursou o Mestrado e Doutorado em Psicologia na Universidade de Brasília (UnB), tendo realizado uma parte deste último na Groningen Rijksuniversiteit, na Holanda (2002). Em 2009, realizou um pós-doutorado na Universidade de Valência, na Espanha, e, em 2023, fez um segundo na Pontifícia Universidade Católica, no Equador. Atualmente, é professora titular na Universidade de Brasília. Sua área de expertise, tanto para ensino como para pesquisa, diz respeito ao funcionamento de equipes de trabalho, focando especificamente nos processos grupais surgidos por emergência, que caracterizam os modelos multinível. Uma quantidade significativa dos seus itens de produção intelectual está voltada para temas como clima social das equipes, aprendizagem grupal, segurança psicológica e similares. De maneira adicional, interessa-se pela construção de instrumentos de medida aplicados ao nível meso (equipes).

Rafaella de Andrade Vieira

Doutora em Psicologia Organizacional pela Universidade de Brasília, com foco em Efetividade de Equipes e Líderes. Possui MBA Executivo em Gestão de Negócios pelo Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC) e graduação em Psicologia pela UnB. Fundou a Pós-graduação “Gestão para Pessoas e RH 4.0”, no Centro Universitário UDF, e é professora de pós-graduação em disciplinas de Liderança, Cultura Organizacional e Gestão de Pessoas. Consultora, com mais de 15 anos de experiência em recursos humanos, dos quais por seis anos, exerceu cargos de liderança em empresas, com prática em estruturação e gerenciamento de todos os subsistemas e gestão da mudança em diferentes ambientes e tamanhos de negócio. Também, tem experiência profissional internacional, trabalhando, por seis meses, em uma empresa de consultoria, em Chicago, Illinois – EUA,.

## INTRODUÇÃO

O trabalho em equipes tem se constituído em modo constante de atuação para a execução de atividades nos mais diversos campos. Tanto nas indústrias modernas como nos pequenos empreendimentos, as equipes surgem como células incumbidas da realização de diversos tipos de atividades, uma vez que, no cenário atual, a complexidade das demandas laborais rotineiramente supera as habilidades de indivíduos que trabalham sozinhos (Nawata *et al.*, 2020). Mas qual a razão da prevalência desse modo de organização do trabalho? Por que boa parte dos gestores confia que esses coletivos são ferramentas adequadas para enfrentar os desafios organizacionais?

Para responder a essas interrogações, cabe lembrar que as equipes de trabalho não são uma novidade nem um resultado da modernidade. Constituem formas adotadas, de longa data, para enfrentar os desafios do trabalho (Salas *et al.*, 2008). Assim, quando a complexidade ou o volume da carga de trabalho supera as competências do trabalhador, as equipes surgem como respostas que, tanto permitem atingir as metas postas como beneficiam os trabalhadores, ao favorecer a manutenção do bem-estar dos integrantes. Nesse sentido, as equipes podem ser vistas como respostas funcionais às demandas.

No contexto contemporâneo, em que o mundo enfrenta desafios desencadeados por razões diversas, a exemplo do aumento da competitividade, das demandas por respostas mais ágeis ou da necessidade de lidar com os avanços da tecnologia, as equipes de trabalho têm ocupado a cena central. Porém nem todos os desafios postos têm sido por razões positivas. O aumento da violência e do risco associado ao trabalho ou os desastres ocorridos em diversas latitudes mostram o valor das equipes que atuam nessas ocasiões. Assim, o objetivo deste capítulo é oferecer orientações sobre o funcionamento dessas unidades de desempenho, especificamente para agirem em situações de desastres ou emergências, tendo em vista que elas exigem respostas que superam as ações individuais e, desse modo,

mostram a necessidade da performance coletiva.

Perante situações de urgência ou emergência, o trabalho em grupo constitui uma alternativa viável para enfrentar demandas complexas. Abordando as especificidades desses contextos, teóricos da área (Salas *et al.*, 2020) relembram incidentes enfrentados por tripulações de aeronaves, trabalhadores de plataformas de petróleo, equipes militares e outras similares, e destacam que não são apenas as competências técnicas que devem ser consideradas. Isso porque as características da situação, da equipe e de seus integrantes devem ser articuladas de maneira dinâmica, de sorte que, atuando em conjunto, podem alavancar os resultados. Ainda pontuam que a importância da ação coletiva está no fato de favorecer o aumento da probabilidade de fazer uma gestão adequada de problemas que dificilmente seriam resolvidos a partir do trabalho individual. Todavia, é preciso lembrar que, não raro, a atividade a ser realizada impõe cargas cognitivas e emocionais elevadas, as quais costumeiramente superam o repertório de recursos (competências) das pessoas quando agem de maneira independente. No entanto, para que a atuação das equipes traga os resultados desejados, é necessário ter em mente alguns aspectos específicos sobre os quais o seu funcionamento se sustenta.

Neste capítulo, o foco central recai nas competências gerais que, estando presentes, promovem o desempenho das equipes. Porém, diferentemente das individuais, não se trata de atributos de um ou outro membro, mas de atributos coletivos (Puente-Palacios & Brito, 2017). Portanto, trata-se de um repertório de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) que, ainda não sendo técnicas, caracterizam a equipe e favorecem o alcance das metas. Assim, o foco se volta especificamente para o campo das competências de equipes de trabalho.



## FUNDAMENTAÇÃO

### COMPETÊNCIAS DE EQUIPES DE TRABALHO

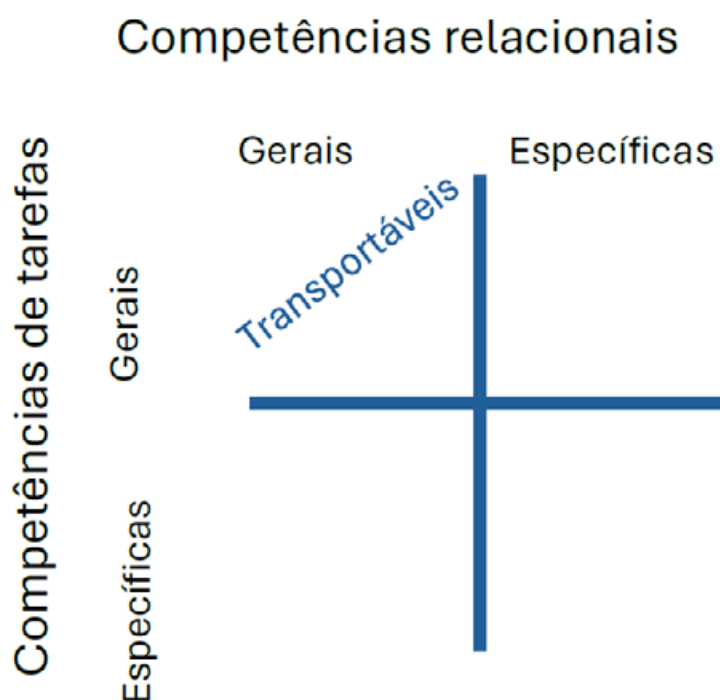
As competências podem ser descritas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs), no qual os conhecimentos referem-se àquilo que o indivíduo possui como saber, em termos gerais, sobre como o mundo funciona. As habilidades dizem respeito à capacidade de usar esse saber de maneira aplicada e eficaz, e as atitudes envolvem a intencionalidade ou disposição de fazer uso ou aplicar esse saber (Brandão *et al.*, 2012). O aspecto diferencial das competências de equipes está no fato de que, conservando os três componentes apresentados, são compartilhadas. Assim, equipes consideradas competentes não são aquelas em que um ou outro membro é o detentor de um determinado conhecimento, mas são aquelas em que existe compartilhamento e articulação de CHAs. Ainda que a palavra compartilhar tenha vários significados, no caso das competências de equipes, envolve a similaridade (Cannon-Bowers & Salas, 2001).

O fato de serem compartilhadas impõe especificidades às competências das equipes, pois demonstra a necessidade de que elas ca-

racterizem as ações do grupo como um todo. Desse modo, é a equipe que pode ser descrita como sendo mais ou menos competente. Contudo, destaca-se que não todas as competências são iguais; algumas são relativas às tarefas incumbidas, enquanto outras fazem referência à esfera relacional. Ainda, algumas são de natureza genérica e outra específicas (Cannon-Bowers *et al.*, 1995).

As competências relacionadas **às tarefas e específicas** são determinadas pelo contexto e o momento. Por isso, são desenvolvidas e aplicadas pontualmente em certas situações. As de natureza **relacional e específicas** são as necessárias para administrar interações singulares entre alguns membros, logo, não se aplicam a todos os grupos. Já **as genéricas e do tipo relacional** coincidem parcialmente com as **genéricas de tarefas** e são aquelas exigidas para o bom funcionamento das equipes, em diferentes situações ou contextos, e com diversas configurações, contribuindo positivamente para o êxito na realização das tarefas. Assim, são as denominadas competências transportáveis e é sobre elas que este capítulo se debruça. A sua organização está esquematicamente apresentada na figura que segue:

Figura 1 – Competências em equipes



A interseccionalidade entre as competências gerais de tarefas e relacionais deriva do fato dessas serem demandadas às equipes independentemente das tarefas e das particularidades dos integrantes. Por exemplo, pode-se afirmar que não importa qual a tarefa incumbida ou as preferências pessoais, em todas as equipes as pessoas precisam ser capazes de articular (com maior ou menor intensidade) as suas atividades às dos outros integrantes, seja mediante diálogos, atuações cooperativas ou vinculando-as em prol da atividade grupal. Trata-se, pois, de competências úteis para tarefas diversas, não específicas, que são exigidas daqueles que atuam em equipes (Salas *et al.*, 2024), razão pela qual são denominadas de competências transportáveis.

Pesquisadores da área mapearam e identificaram três competências transportáveis que estão presentes, de maneira recorrente, nas equipes que executam diversas tarefas e operam em diferentes cenários. Elas podem ser consideradas CHAs que são, não apenas úteis, mas necessários para favorecer o bom desempenho. Fazem referência à coordenação, à comunicação e à adaptabilidade (Salas *et al.*, 2018). Ou seja, em situações de desastre ou emergências, em que as equipes precisam se agrupar e agir rapidamente, é recomendado que essas três competências sejam inicialmente trabalhadas, pois constituem elementos fundamentais para apoiar o grupo na execução rápida e efetiva das atividades necessárias.

Essa atuação pode ser desencadeada a partir da comunicação, que se refere à troca de informações entre dois ou mais integrantes, por meio de canais verbais ou não verbais (Marlow *et al.*, 2017; Salas *et al.*, 2024). Uma prática possível para alavancar essa competência é justamente a definição de quais canais serão utilizados para uma comunicação ágil e, ao mesmo tempo, feita com qualidade. Por exemplo, qual aplicativo será utilizado para o envio de mensagens urgentes e quais podem ser usados como apoio para a comunicação assíncrona ou aquela que não necessita de resposta imediata. Além disso, indica-se que a equipe realize um acordo explícito e esclari-

recido sobre as práticas de comunicação que podem apoiar nesses processos. Por exemplo, deve ser acordado, entre os membros do grupo, que sempre podem perguntar quando tiverem dúvidas, mas devem escolher as informações centrais para compartilhar, de forma a não sobrecarregar a todos com excesso de mensagens, e devem checar o entendimento daquilo que foi dito, especialmente sobre aspectos sensíveis ou centrais da tarefa posta. Afinal, uma boa comunicação na equipe reduz erros e aumenta a capacidade de alinhamento de planos (Andrade-Vieira & Puente-Palacios, 2023), levando às boas práticas referentes à próxima competência transportável: a coordenação.

A coordenação envolve a transformação de tarefas individuais em resultados coletivos mediante a articulação das ações dos integrantes e do apoio mútuo entre os membros da equipe. Também engloba a organização e definição da sequência de práticas a realizar e o alinhamento coletivo (saber quem vai fazer o que) para atingir objetivos comuns (Salas *et al.*, 2015; Arrow *et al.*, 2000). No caso de equipes que precisam de agilidade em seu desempenho, um passo extremamente relevante é a definição clara de papéis e responsabilidades, assim como o planejamento inicial do que será executado. Tendo em vista, que, em situações emergenciais, nem sempre se tem todas as informações disponíveis, o indicado é que a equipe organize os dados já mapeados, discuta e esclareça os desafios existentes e negocie internamente quem da equipe tem as habilidades necessárias para assumir cada uma das responsabilidades. Nessa fase, é importante deixar claro como podem se apoiar para o caso de novas informações surgirem e, se necessário, adaptar os planos traçados. Isso porque, em ocasiões como as descritas, existe elevada probabilidade de o grupo se deparar com desafios inesperados e necessidade de mudanças de rotas a partir de alterações no cenário inicialmente mapeado, o que leva à terceira competência transportável: a adaptabilidade.

Esta envolve os comportamentos necessários para que as estratégias, planos e

atribuições sejam ajustadas, e, consequentemente, haja mudanças nas respostas frente às novas circunstâncias da equipe (Salas *et al.*, 2018). Para uma adaptação rápida, é necessário que se discuta sobre dois aspectos centrais: o que precisa ser modificado nos processos atuais, e quais comportamentos precisam ser ajustados para as novas demandas. Ambos os aspectos podem ser analisados em discussões coletivas, além de utilizar competências individuais dos integrantes da equipe para apoiar uns aos outros. Por exemplo, se é necessário que as pessoas se organizem melhor frente aos novos desafios que surgem, a equipe pode mapear um integrante com elevada competência em organização de ações para intervir e treinar rapidamente o restante do grupo. Essa tarefa poderia ser realizada ajudando os colegas a observar atributos da demanda que devem ser levados em consideração na hora de priorizar ações e intervenções. Sabendo da centralidade desse CHA, é desejável que, desde a estruturação da equipe, os integrantes estejam cientes de que existe elevada probabilidade de alteração de um curso de ação. Uma vez que, em contextos de emergências ou desastres, usualmente ocorrem acontecimentos desconhecidos, a necessidade de implementação de ajustes é um fato que será vivenciado. Logo, estar aberto ou preparado para aceitar as mudanças é um primeiro passo na direção do êxito na atuação coletiva.

Pelo antes exposto, não restam dúvidas sobre a importância de compreender quais são as competências transportáveis centrais para o desempenho das equipes de trabalho e realizar práticas relacionadas a alavancar a efetiva comunicação, coordenação e adaptabilidade. Isso porque elas favorecem que a equipe adote modos coletivos de comportamento e faça uma boa preparação para o gerenciamento da dinâmica do grupo (Andrade-Vieira & Puente-Palacios, 2023), principalmente em situações complexas.

Cabe enfatizar que os apontamentos realizados recebem sustento nos estudos científicos da área e devem ser transformados em ações concretas como as descritas nos exemplos ao longo deste texto. A respeito da

centralidade das competências de equipe, autores da área (Salas *et al.*, 2024) destacam a abundância de investigações nas quais têm se demonstrado a necessidade de as equipes serem capazes de organizar as suas atividades, intercambiar informações e se ajustar durante a marcha, conforme às circunstâncias demandam. Desse modo, existem evidências obtidas no campo aplicado que revelam a importância dessas competências como elementos que favorecem o êxito do funcionamento das equipes (Benishek & Lazzara, 2019). Entretanto, ainda que elas sinalizem intervenções possíveis, a sua pertinência de aplicação deve ser avaliada, levando em consideração a especificidade do problema e do cenário enfrentado, as restrições ambientais e temporais, assim como os recursos disponíveis.

### IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA

A implementação de equipes constitui uma alternativa cada vez mais utilizada para enfrentar situações inesperadas e emergenciais. Essas células de trabalho possuem como aspecto diferencial o fato de conjugar diferentes repertórios de habilidades de seus integrantes e, desse modo, contar com ferramentas ou recursos que favorecem o adequado enfrentamento das demandas. Mas seria ingênuo pensar que podem superar exitosamente qualquer obstáculo. Assim, faz-se necessário destacar alguns aspectos centrais que a evidência científica desenvolvida até o momento mostra como atributos que alavancam a efetividade.

Neste documento, o foco central tem recaído sobre as competências das equipes, contudo, não são o único aspecto a considerar. Por essa razão, antes de caminharmos para o encerramento deste texto, destacamos que o êxito no alcance das metas não será logrado se não forem definidas as atribuições de cada membro e a tarefa da equipe. Isso porque demandar que os integrantes da equipe “deem o seu melhor”, sem estabelecer o que deve ser feito, seria um início rodeado de muitas incertezas. Assim, o primeiro passo após a composição de qualquer equipe deve ser a definição daquilo que é esperado como tarefa grupal. Ainda que, em situações de

desastres e emergências, o tempo tenda a ser curto, uma parte dele deve ser destinada ao conhecimento inicial sobre os integrantes das equipes e suas habilidades, quem são e quais são as suas competências centrais. Desse modo, as potencialidades de cada pessoa podem ser melhor empregadas em proveito da meta comum. Com base nessas informações iniciais, uma primeira distribuição de tarefas deve ser realizada, prestando atenção tanto às habilidades e destrezas pessoais como às preferências, sempre que possível.

Ainda pode ocorrer de os integrantes da equipe já possuírem experiência prévia de trabalho compartilhado, como os grupos de força-tarefa ou os de operações táticas. Contudo, é usual que a situação possua contornos que a tornam única e diferente das experiências anteriores. Assim, a recomendação de definição clara da meta grupal e das atribuições de cada integrante continua sendo válida.

Uma vez que essa primeira ação seja realizada, será necessário caminhar na direção das competências coletivas que, no caso das equipes que acabaram de se formar, inevitavelmente ainda não foram desenvolvidas, tendo em vista que elas precisam da vivência do trabalho feito em grupo, para que possam se consolidar e manifestar, embora possam ser permanentemente ajustadas e aprimoradas. Contudo, o primeiro passo é a explicitação dos comportamentos que as caracterizam e que devem fazer referência à comunicação, coordenação e adaptabilidade. No que diz respeito à comunicação, deve-se estabelecer canais, formas e procedimentos a serem adotados. Quanto à coordenação, esta dificilmente será exitosa se os membros não conhecerem as atribuições deles e dos seus colegas, assim, esse esclarecimento inicial é de fundamental importância. Em relação à adaptabilidade, conforme explicitado neste texto, é importante deixar claro que o planejamento inicial provavelmente será alterado, pois as informações disponibilizadas para a equipe podem ser escassas, pouco acuradas ou incompletas. Assim, antever a necessidade de ajustes e explicitá-la para os integrantes pode ajudar a diminuir a chance de surgirem

desentendimentos, frustrações e sentimentos de “abandono do plano inicial”, pois, nesses cenários, a realização de alterações nos planos de ação costuma ser uma constante.

Ainda que as competências transportáveis ora descritas sejam de grande ajuda como aspectos capazes de favorecer o alcance das metas de trabalho, elas buscam, também, promover a proteção do bem-estar dos integrantes das equipes. O caminho para atingir esse segundo objetivo pode ser alcançado via diminuição de incertezas sobre como o grupo vai operar, pelo fato de os integrantes terem clareza das suas responsabilidades e estarem cientes da necessidade de ajustes, ao se deparar com novos desafios. Também é de grande relevância a geração de um ambiente de trabalho em que as pessoas se sintam seguras para externar suas percepções, inseguranças, discordâncias e dúvidas (Salas *et al.*, 2020).

A atuação de equipes em situações de urgência ou emergência não pode iniciar sob o lema “vamos buscar como ajudar” sem que tenha sido minimamente delimitado o escopo da tarefa e das responsabilidades individuais e coletivas. Assim, o planejamento inicial constitui o primeiro passo na direção da meta de trabalho posta e na proteção dos membros.

## REFERÊNCIAS

- Andrade-Vieira, R., & Puente-Palacios, K. E. (2023). Competências transportáveis em equipes: evidências de validade. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 23(2), 2495-2502. DOI: <https://doi.org/10.5935/rpot/2023.2.23976>
- Arrow, H., McGrath, J. E., & Berdahl, J. L. (2000). *Small Groups as Complex Systems: Formation, Coordination, Development, and Adaptation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. DOI: <https://dx.doi.org/10.4135/9781452204666>
- Benishek, L. E., Lazzara, E. H. (2019). Teams in a New Era: Some Considerations and Implications. *Frontiers in Psychology*, 9(10), 1-15. DOI: 10.3389/fpsyg.2019.01006
- Brandão, H., Borges-Andrade, J. E., Puente-Palacios, K. E., & Laros, J. A. (2012). Relationships between learning, context and competence: A multilevel study. *Brazilian Administration Review (BAR)*, 9, 1-22.
- Cannon-Bowers, J., & Salas, E. (2001). Reflection on shared cognition. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 195-202.



Cannon-Bowers, J. A., Tannenbaum, S. I., Salas, E., & Volpe, C. E. (1995). Defining team competencies and establishing team training requirements. In R. Guzzo & E. Salas (Eds.), *Teams effectiveness and decision making in organizations* (pp. 333-380). San Francisco: Jossey Bass.

Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Paoletti, J., Burke, C. S., & Salas, E. (2017). Does team communication represent a one-size-fits-all approach? A meta-analysis of team communication and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144, 145-170. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.08.001>

Nawata, K., Yamaguchi, H., & Aoshima, M. (2020). Team implicit coordination based on transactive memory systems. *Team Performance Management: An International Journal*, 26(7/8), 375-390.

Puente-Palacios, K. & Brito, L. (2017). Competências em equipes de trabalho: poder preditivo no nível meso. *Revista Psicologia, Teoria e Pesquisa*, 33, 1-10. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0102.3772e3352>

Salas, E., Benishek, L. E., Coultas, C., Dietz, A., Grossman, R., & Lazzara, E. H. (2015). *Team Training Essentials: A Research-Based Guide*. New York, NY: Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315747644>

Salas, E., Bisbey, T., Traylor, A., & Rosen, M. (2020). Can Teamwork Promote Safety in Organizations? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 283-313. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-045411>

Salas, E., Cooke, N., & Rosen, M. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human Factors*, 50, 540-547. DOI: <https://doi.org/10.1518/001872008X288457>

Salas, E., Linhardt, R., & Castillo, G. F. (2024). The Science (and Practice) of Teamwork: A Commentary on Forty Years of Progress. *Small Group Research*, 0(0). DOI: <https://doi.org/10.1177/10464964241274119>

Salas, E., Reyes, D. L., & McDaniel, S. H. (2018). The Science of Teamwork: Progress, Reflections, and the Road Ahead. *American Psychological Association*, 73(4), 593-600. DOI: <https://doi.org/10.1037/amp0000334>



## ÍNDICE REMISSIVO

- A**
- Adaptação** 14, 39, 55, 56, 75, 99, 100, 107, 112, 113, 121, 122, 127, 129, 135.
  - Apoio psicossocial** 6, 23, 50, 51, 55, 60, 61, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 83.
  - Aprendizagem** 7, 9, 11, 34, 39, 70, 74, 75, 87, 97, 99, 102, 104, 111, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 127, 128, 129, 130, 131.
  - Assédio moral** 5, 14, 20, 21, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 21, 32.
  - Atuação profissional** 16, 17, 33, 38, 40, 60, 109, 113, 117.
  - Autogestão** 87, 111, 112, 114.
- B**
- Bem-estar** 5, 11, 12, 13, 15, 18, 23, 32, 37, 40, 43, 44, 45, 46, 48, 51, 52, 58, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 72, 74, 76, 81, 84, 89, 94, 100, 115, 118, 122, 123, 125, 129, 132, 136.
  - Burnout** 14, 18, 29, 32, 45, 48, 49, 62, 65, 66, 70.
- C**
- Cultura organizacional** 19, 32, 46, 131.
  - Competências** 6, 7, 17, 21, 29, 32, 34, 39, 41, 47, 64, 67, 72, 73, 81, 87, 88, 92, 93, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 107, 111, 112, 122, 127, 129, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137.
  - Comportamento organizacional** 78, 87.
  - Condições de trabalho** 16, 21, 81, 112, 123, 126.
  - Cultura de segurança** 64, 102.
- D**
- Desempenho profissional** 6, 27, 41, 87, 111, 112, 113, 114, 115, 117, 119.
- E**
- Empatia** 15, 37, 39, 44, 45, 47, 54, 58, 65, 83, 94, 98, 100.
  - Engajamento** 35, 89, 97, 127.
  - Equipes** 7, 11, 15, 17, 18, 23, 34, 36, 37, 41, 58, 61, 62, 68, 73, 83, 88, 89, 90, 92, 94, 96, 100, 107, 121, 125, 127, 128, 129, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137.
  - Estresse** 14, 15, 16, 17, 18, 23, 27, 29, 30, 32, 34, 35, 36, 38, 40, 45, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 56, 59, 60, 61, 62, 65, 66, 68, 69, 74, 75, 76, 82, 83, 88, 92, 106, 115, 125, 128.
  - Ética** 17, 28, 98, 99, 100, 109, 122.
- F**
- Fadiga por compaixão** 5, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 59, 65, 66, 123.
  - Feedback** 52, 73, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 100, 113, 115, 119, 123, 124, 126, 129.
  - Flexibilidade** 53, 73, 128, 129.
  - Fatores psicossociais** 9, 11, 62, 64.
- G**
- Gestão de crises** 58, 101.
  - Gestão de equipe** 88.
  - Gestão do desempenho** 6, 87, 111, 113, 114, 115, 117, 119.
- I**
- Impactos** 6, 11, 15, 28, 33, 55, 65, 76, 80, 83, 88, 96, 97, 99, 101, 103, 104, 105, 108, 112, 113, 121, 127.
  - Incivilidade** 20, 21, 22, 24.
  - Inclusão** 23, 74.
  - Intervenções** 9, 11, 23, 24, 28, 30, 46, 47, 51, 54, 62, 65, 66, 67, 68, 75, 97, 99, 112, 135.
- L**
- Liderança** 6, 11, 37, 47, 55, 64, 72, 73, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 113, 129, 131.
- M**
- Mapeamento de competências** 87.
  - Motivação** 11, 45, 65, 73, 89, 91, 122, 123, 125, 128.

**O**

**Organizações** 11, 14, 15, 19, 21, 23, 24, 28, 29, 41, 43, 47, 57, 62, 63, 65, 67, 68, 69, 72, 73, 74, 75, 78, 83, 87, 91, 96, 97, 99, 102, 112, 116, 122, 127, 128, 129, 130, 136.

**Organização do trabalho** 132.

**P**

**Planejamento** 11, 17, 38, 44, 59, 60, 72, 73, 74, 75, 76, 97, 104, 115, 121, 122, 127, 128, 129, 134, 136.

**Psicologia Organizacional e do Trabalho** 9, 11, 14, 19, 32, 64, 70, 78, 96, 120.

**R**

**Recuperação** 6, 9, 12, 16, 22, 38, 39, 40, 41, 53, 58, 66, 68, 72, 73, 75, 76, 79, 80, 81, 99, 111, 113, 115, 117, 118, 119, 122, 127, 128, 129.

**Regulação emocional** 32, 75, 128.

**Resiliência** 4, 5, 11, 18, 39, 41, 42, 46, 47, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 58, 60, 65, 66, 67, 69, 75, 79, 80, 83, 99, 100, 121, 127, 129.

**Riscos** 5, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 26, 27, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 40, 50, 51, 52, 53, 54, 57, 67, 69, 83, 97, 98, 99, 103, 104, 105, 106, 107, 109, 120, 126, 128, 129.

**Riscos psicossociais** 5, 13, 14, 15, 17, 32.

**S**

**Saúde mental** 4, 5, 9, 11, 13, 14, 18, 24, 27, 29, 38, 42, 46, 58, 59, 60, 62, 65, 66, 67, 68, 69, 72, 74, 75, 76, 80, 83, 84, 97, 99, 112, 120, 126, 127.

**Segurança** 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 28, 39, 46, 60, 61, 62, 64, 66, 67, 74, 76, 84, 89, 90, 92, 100, 102, 105, 106, 107, 113, 116, 127, 131, 136, 138.

**Segurança psicológica** 100, 116, 131, 139.

**Sobrevivência** 27, 35, 51, 52, 59, 72, 97.

**Suporte social** 38, 46, 58, 82, 83, 121, 129.

**T**

**Tomada de decisão** 6, 38, 89, 90, 91, 99, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 114, 126.

**Trabalho remoto** 23.

**Treinamento** 17, 22, 23, 27, 30, 38, 39, 58, 67, 68, 69, 73, 74, 79, 93, 94, 107, 121, 122, 127, 128, 129.

**V**

**Violências no trabalho** 20, 21, 22, 29.

**Voluntariado** 23, 27.

**Voluntários** 4, 6, 7, 9, 11, 12, 20, 27, 35, 37, 38, 39, 41, 51, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 87, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 97, 99, 106, 120, 121, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129.

## A Editora

A Editora da Universidade de Caxias do Sul, desde sua fundação em 1976, tem procurado valorizar o trabalho dos professores, as atividades de pesquisa e a produção literária dos autores da região. O nosso acervo tem por volta de 1.600 títulos publicados em formato de livros impressos e 600 títulos publicados em formato digital. Editamos aproximadamente 1.000 páginas por semana, consolidando nossa posição entre as maiores editoras acadêmicas do estado no que se refere ao volume de publicações.

Nossos principais canais de venda são a loja da Educs na Amazon e o nosso site para obras físicas e digitais. Para a difusão do nosso conteúdo, temos a publicação das obras em formato digital pelas plataformas Pearson e eLivro, bem como a distribuição por assinatura no formato streaming pela plataforma internacional Perlego. Além disso, publicamos as revistas científicas da Universidade no portal dos periódicos hospedado em nosso site, contribuindo para a popularização da ciência.

## Nossos Selos



**EDUCS/Ensino**, relativo aos materiais didático-pedagógicos;



**EDUCS/Origens**, para obras com temáticas referentes a memórias das famílias e das instituições regionais;



**EDUCS/Pockets**, para obras de menor extensão que possam difundir conhecimentos pontuais, com rapidez e informação assertiva;



**EDUCS/Pesquisa**, referente às publicações oriundas de pesquisas de graduação e pós-graduação;



**EDUCS/Literário**, para qualificar a produção literária em suas diversas formas e valorizar os autores regionais;



**EDUCS/Traduções**, que atendem à publicação de obras diferenciadas cuja tradução e a oferta contribuem para a difusão do conhecimento específico;



**EDUCS/Comunidade**, cujo escopo são as publicações que possam reforçar os laços comunitários;



**EDUCS/Internacional**, para obras bilíngues ou publicadas em idiomas estrangeiros;



**EDUCS/Infantojuvenil**, para a disseminação do saber qualificado a esses públicos;



**EDUCS/Teses & Dissertações**, para publicação dos resultados das pesquisas em programas de pós-graduação.



## **Revisão por pares realizada por:**

**Eveli Freire Vasconcelos**

**Hugo Sandall**

**Júlia Gonçalves**

**Juliana Barreiros Porto**

**Lilia Aparecida Kanan**

**Luana Folchini da Costa**

**Magda Macedo Madalozzo**

**Rayana Santedícola Andrade**

**Silvana Regina Ampessan Marcon**

**Silvia Miranda Amorim**

**Verônica da Nova Quadros Côrtes**