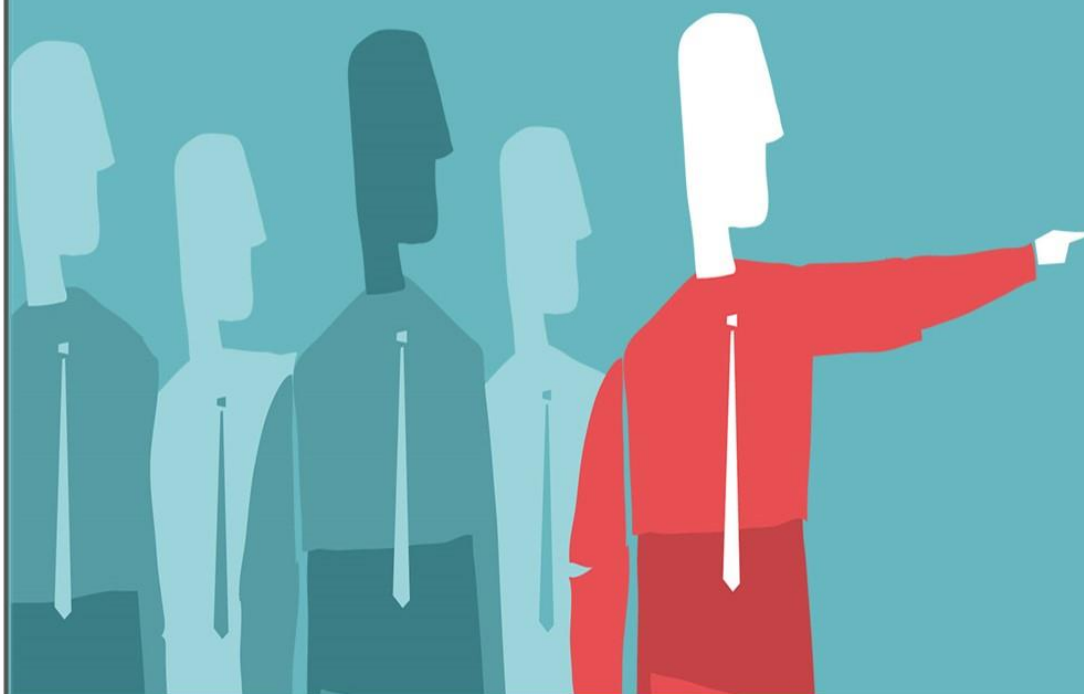




# Manual de Liderança e Motivação Humana



2024



REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES

Secretaria Regional do Ambiente e Ação Climática  
SRPCBA



## Índice

<b>1. A comunicação na liderança .....</b>	<b>4</b>
1.1 Definição:.....	4
1.2. Tipos de comunicação .....	5
1.3. Barreiras à comunicação .....	6
1.4. Atitudes facilitadoras da comunicação.....	6
1.5. Redes de comunicação organizacional .....	7
1.6. A comunicação em situações de emergência – principais responsabilidades.....	7
1.7. A comunicação em situações de emergência – cuidados a ter.....	7
<b>2. Estilos de Comportamento e Relacionamento Interpessoal .....</b>	<b>8</b>
2.1. Comportamento gera comportamento!.....	8
2.2 Relacionamento interpessoal: .....	8
2.3. Técnica de Assertividade de Bower (1976), designada de D.E.E.C.....	12
<b>3. Trabalho em Equipa .....</b>	<b>14</b>
3.1. Dinâmica “Num rio de piranhas”.....	14
3.2. O trabalho de RUA do Bombeiro poderá ser pautado por uma estratégia de intervenção individualista? Porquê? .....	15
3.3. Qual é a importância do trabalho em equipa num Corpo de Bombeiros? .....	15
3.4. Qual é a diferença entre grupo e equipa?.....	16
3.5. Porque é que nem sempre é fácil trabalhar em equipa?.....	16
3.6. Resiliência – o que é? .....	17
<b>4. Resolução de Conflitos nas Organizações.....</b>	<b>17</b>
4.1. Conflitos.....	17
4.2. Tipos de Conflitos .....	18
4.3. Forma de lidar com o conflito .....	19
4.4. Etapas da resolução de um conflito enquanto líder: .....	20
4.5. Estratégias comportamentais para a resolução de um conflito .....	20
<b>5. Motivação nas Organizações.....</b>	<b>22</b>
5.1. Motivação.....	22
5.2. Teoria de Motivação de Maslow .....	22
5.3. Tipos de Motivação: .....	23
5.4. Fatores da Motivação: .....	23
5.5. Fomentar a motivação nas equipas:.....	24
5.6. Fatores que influenciam o perfil de um líder: .....	24
<b>6. Liderança .....</b>	<b>26</b>
6.1. O que é? .....	26
6.2. Tipos de liderança: .....	26



REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES  
Secretaria Regional do Ambiente e Ação Climática  
SERVIÇO REGIONAL DE PROTEÇÃO CIVIL E BOMBEIROS DOS AÇORES

6.3. Estilos de liderança: .....	27
6.4. Que características são fundamentais a um líder? .....	28
6.5. Modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard .....	28
6.6. Liderar com inteligência emocional:.....	30
6.7. Liderança nos bombeiros – desafios .....	31
<b>7. Gestão de Equipas .....</b>	<b>32</b>
7.1. O que é a gestão de pessoas?.....	32
7.2. A gestão de pessoas é importante para as organizações? Porquê? .....	32
7.3. Quais são as funções do Gestor/Comandante? .....	32
7.4. O que é o feedback? .....	33
7.5. Funções do feedback: .....	33
7.6. Porque é que o gestor/comandante deve dar feedback aos seus colaboradores? .....	33
7.7. Regras para um feedback eficaz: .....	33
7.8. Tipos de feedback: .....	34
7.9. Feedback construtivo – método sandwiche: .....	35
<b>8. Stress .....</b>	<b>37</b>
8.1. Definição de stress .....	37
8.2. Sinais e sintomas do stress .....	37
8.3. O que é o stress ocupacional? .....	38
8.4. Circunstâncias indutoras de stress nos bombeiros .....	39
8.5. Tipos de stress .....	40
8.6. Fases do stress .....	42
8.7. Consequências do stress no trabalho.....	43
8.8. Incidente crítico – o que é?.....	43
8.9. Crise psicológica – o que é?.....	43
<b>9. Trauma Psicológico .....</b>	<b>46</b>
9.1. Trauma psicológico – o que é? .....	46
9.2. O que é um evento traumático?.....	46
9.3. O impacto da experiência potencialmente traumática depende de: .....	47
9.4. Existem dois tipos essenciais de exposição a adversidades: .....	47
9.5. Algumas considerações sobre o impacto dos incidentes críticos e em particular da morte... .	47
9.6. Acontecimentos mais perturbadores:.....	48
9.7. Definição Pós Stress-Traumático .....	48
9.8. Sinais de alerta para Perturbação de Stress Pós-Traumático:.....	48
<b>10. Estratégias de Gestão do Stress e Medidas de Auto-Proteção .....</b>	<b>49</b>
10.1. Gestão de stress nos bombeiros:.....	49
10.2. Promoção da reabilitação operacional das equipas de bombeiros: .....	50

A PROTEÇÃO CIVIL COMEÇA EM SI



REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES  
Secretaria Regional do Ambiente e Ação Climática  
SERVIÇO REGIONAL DE PROTEÇÃO CIVIL E BOMBEIROS DOS AÇORES

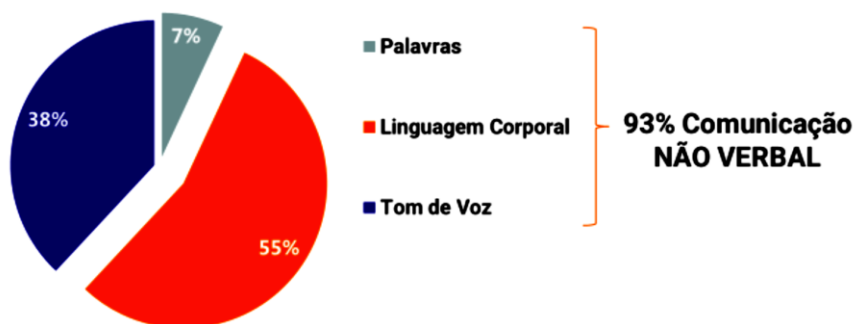
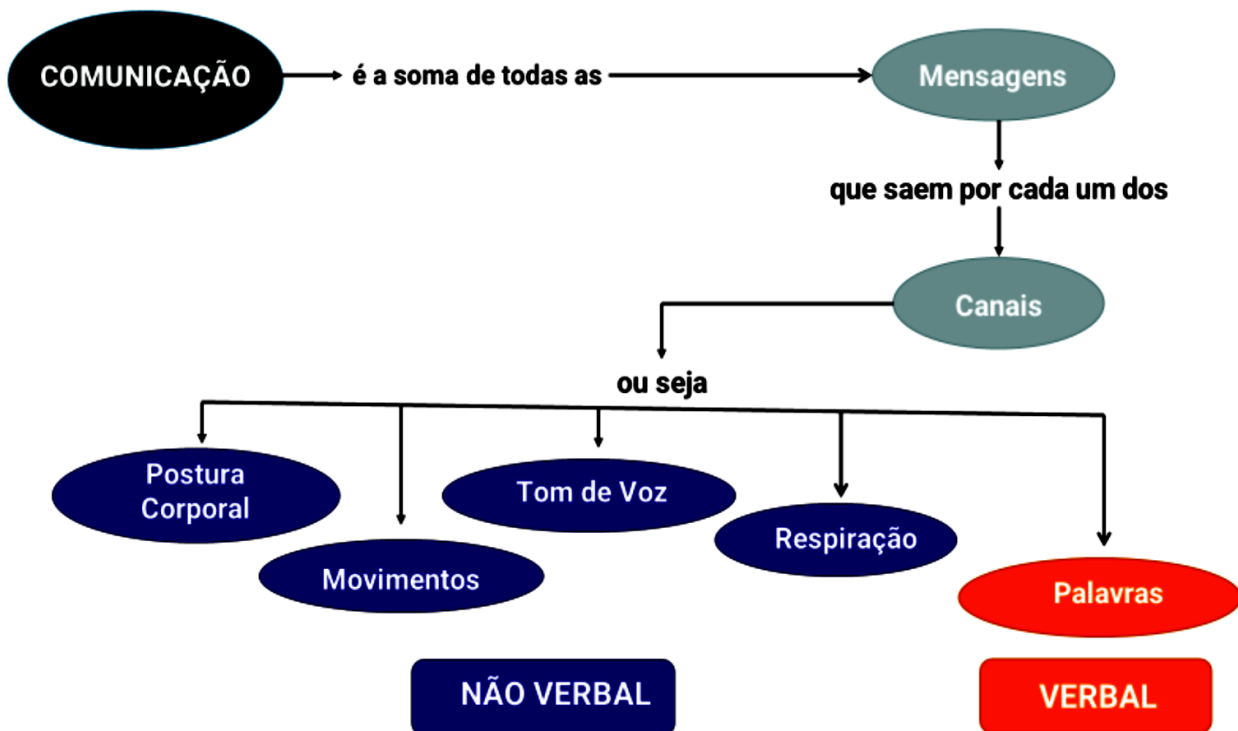
10.3.Estratégias de coping – o que são? .....	50
10.4.Estratégias de coping adequadas para lidar com o stress:.....	50
10.5.Estratégias de coping desadequadas para lidar com o stress: .....	51
10.6.Estratégias de gestão de stress – autocuidado do profissional: .....	51
10.7.Deve evitar fazer: .....	52
<b>Bibliografia Manual.....</b>	<b>53</b>

**A PROTEÇÃO CIVIL COMEÇA EM SI**

## 1. A comunicação na liderança

### 1.1 Definição:

É uma transmissão de mensagens de uma pessoa para outra, uma interação, que se dá por vias verbais e não verbais. O valor de qualquer comunicação não está naquilo que se transmite, mas sim naquilo que o recetor percebe do que é transmitido.





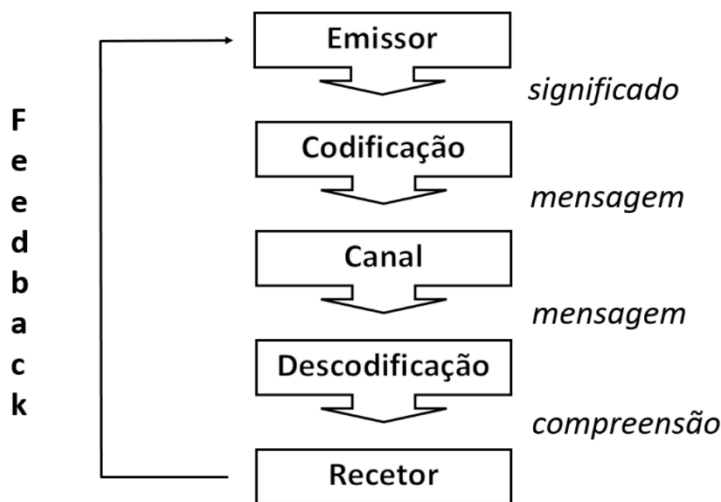
## 1.2. Tipos de comunicação

Comunicação Verbal	Comunicação não-verbal
<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicação escrita</li><li>• Comunicação oral</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestos</li><li>• Postura</li><li>• Expressão facial</li><li>• Silêncio</li><li>• Vestuário</li><li>• Entoação</li></ul>

A comunicação é o meio para chegar às pessoas. Os líderes só conseguem alcançar os objetivos porque trabalham e interagem com os colaboradores.

**Por vezes, o grande problema da comunicação é que não ouvimos para compreender, ouvimos para responder.**

A comunicação é, assim, um processo, composto por pelo menos dois intervenientes e que ocorre de uma forma dinâmica, tendo impacto em todas as esferas da vida de uma organização.



A comunicação pode ser considerada **funcional**, quando consegue pôr em relação os diferentes intervenientes do processo, ou **disfuncional** quando não atinge os seus objetivos, podendo assim ser criadora de afastamento entre os intervenientes ou até de conflitos.

A **eficácia da comunicação** está dependente da congruência entre a comunicação verbal e a não-verbal.



**É responsabilidade do líder avaliar e gerir eficazmente a sua comunicação, bem como conhecer os processos comunicacionais que ocorrem na sua equipa.**

### **1.3. Barreiras à comunicação**

As barreiras à comunicação são aqueles fatores que poderão influenciar para que a mensagem não seja transmitida de forma eficaz e tornar a comunicação disfuncional.

Estas podem ser de diferentes tipos:

- I. Barreiras pessoais - quando são fatores derivados das próprias pessoas
  - a. Ex's: cansaço, estado emocional, incongruência verbal ou não verbal, dificuldade em ouvir o outro, estereótipos e preconceitos, nível de confiança entre os interlocutores, avaliação da fonte, etc.
- II. Barreiras físicas - quando são fatores derivados das condições do contexto em que ocorre a comunicação
  - b. Ex's: ruído no local, pressões de tempo, características do meio/canal, distância física, qualidade das linhas telefónicas, etc.
- III. Barreiras semânticas – quando são fatores derivados das palavras
  - c. A idade, o género, a educação e a formação cultural (diferenças culturais), nível de conhecimentos sobre o assunto discutido (utilização de linguagem técnica), erros de codificação/descodificação.

### **1.4. Atitudes facilitadoras da comunicação**

As atitudes facilitadoras da comunicação são estratégias/comportamentos que quando adotadas aumentam a probabilidade de atingir uma comunicação funcional.

<b>Auto-estima</b>	<b>Assertividade</b>	<b>Empatia</b>	<b>Escuta Ativa</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>•Ter uma boa imagem de nós próprios e auto-confiança ajuda-nos a comunicar melhor</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Permite ser claro e objetivo e partilhar opiniões sem ofender os outros</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Conseguir colocar-se no lugar do outro e compreender as suas emoções, transmitindo assim feedback eficaz</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Saber ouvir o outro sem juízos de valor e opiniões</li></ul>

**A PROTEÇÃO CIVIL COMEÇA EM SI**



## 1.5. Redes de comunicação organizacional

É fundamental que o líder reconheça a existência de duas redes de comunicação existentes na organização, uma **formal** (segue a cadeia de poder definida pela hierarquia) e uma **não-formal** (independente da hierarquia formal, é estabelecida entre as pessoas e derivada das suas relações). Ambas são importantes na transmissão de mensagens na organização e têm um impacto na eficácia da comunicação.

Importa referir que é na rede **não-formal** que surgem os boatos, que devem ser tidos em conta pelo líder pelo impacto que podem ter na organização e nas equipas.

## 1.6. A comunicação em situações de emergência - principais responsabilidades

- Brevidade nas instruções (briefing) e conhecimento correto da situação;
- Rever o que foi feito (debriefing);
- Comunicar o perigo aos outros;
- Reconhecer e compreender as mensagens;
- Saber fazer perguntas.

## 1.7. A comunicação em situações de emergência - cuidados a ter

- Apresentar a informação numa sequência; apresentar o objetivo da mensagem, a informação de apoio e a conclusão;
- Evitar gírias, códigos, e acrónimos (palavras formadas pelas letras ou sílabas iniciais de palavras sucessivas de uma locução) que não sejam entendidas por todos;
- Usar nomes comuns para todo o pessoal;
- Omitir detalhes desnecessários;
- Falar em sincronização com outras autoridades relacionadas;
- Garantir que as mensagens são consistentes através dos vários meios de comunicação;

Ter em conta que todas as palavras envolvidas contam.





## **2. Estilos de Comportamento e Relacionamento Interpessoal**

### **2.1. Comportamento gera comportamento!**

Todos os indivíduos têm modos mais ou menos estáveis de comunicar e comportar-se. Mesmo que um indivíduo conheça diferentes formas de reagir a uma determinada situação, acaba sempre por adotar a forma como mais gosta de comunicar com os outros.

Desta forma, podemos considerar que existem determinados estilos comportamentais que determinam as relações interpessoais.

**2.2 Relacionamento interpessoal:** é a forma como nos relacionamos com as outras pessoas.

Cada estilo comportamental é eficaz em função da situação em que se aplica. De uma forma geral, podemos identificar 4 grandes estilos comportamentais:

- ✓ Passivo
- ✓ Agressivo
- ✓ Manipulador
- ✓ Assertivo.

### **PASSIVO**

A atitude geral do indivíduo com comportamento passivo caracteriza-se basicamente pelo:

- Evitamento de pessoas e de situações que possam gerar ansiedade
- Viola os próprios direitos e permite que os outros o façam. Respeito pelos outros, desrespeito por si próprio: “Eu não sou o mais importante”
- Coloca-se numa posição de inferioridade.
- Evita conflitos a todo o custo.
- Não age com receio das deceções.

**Comunicação:** confusa/ambígua/negligente necessidades, direitos e sentimentos.



REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES  
Secretaria Regional do Ambiente e Ação Climática  
SERVIÇO REGIONAL DE PROTEÇÃO CIVIL E BOMBEIROS DOS AÇORES

O indivíduo passivo é aquele que frequentemente se deixa levar pelas opiniões e preferência das outras pessoas, é aquele que prefere ser conduzido em deferimento de conduzir.

O estilo passivo é responsável pela adoção de determinados comportamentos particulares, tais como: submissão, dificuldade em dizer não, demissão perante contradições ou conflitos, ausência de iniciativa e participação reduzida, comunicação indireta e ainda justificações sistemáticas do seu comportamento.

Os indivíduos passivos utilizam algumas máscaras para justificar o seu comportamento, tais como: modéstia, espírito de conciliação, sentido de disciplina e adaptabilidade. Quando questionados acerca dos motivos que os levam a não tomar posição e deixar todo o tipo de decisões ou outros, justificam o seu comportamento com aquelas máscaras, utilizando expressões como: “é preciso saber ceder” ou “não gosto de prolongar discussões”.

**Provoca nos outros:** pena, indiferença ou evitamento, irritação ou ainda culpabilização ou exploração.

**Provoca no próprio:** frustração, revolta ou agressividade, autocomiseração, depressão/problemas psicossomáticos e ainda leva à conseqüentemente perda da auto-estima.

## AGRESSIVO

Indivíduos com estilo agressivo geralmente apresentam:

- Hostilidade e tentativa de controlo coercivo de pessoas e situações;
- Respeito por si e não pelos outros;
- Comunicação clara e direta das necessidades, direitos e sentimentos embora de forma desadequada.

Adotam comportamentos particulares, tais como o autoritarismo, a coerção, intolerância e hostilidade, a contestação sistemática, tem uma presença ruidosa e interrompe constantemente os outros.

Os indivíduos agressivos também se refugiam em algumas máscaras tais como: de defesa de causas/ameaças e reparação de prejuízo. Por vezes utilizam expressões como:

### A PROTEÇÃO CIVIL COMEÇA EM SI



REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES  
Secretaria Regional do Ambiente e Ação Climática  
SERVIÇO REGIONAL DE PROTEÇÃO CIVIL E BOMBEIROS DOS AÇORES

“se eu não tivesse aprendido a defender-me já teria sido devorado”, “prefiro ser lobo a ser cordeiro” ou “é preciso sabermos nos impor”.

### **A agressividade gera mais agressividade.**

**Provoca nos outros:** temor/inibição, agressividade/cólera, frustração/humilhação e depressão.

**Provoca no próprio:** sentimento de poder mas também de culpa, frustração e depressão.

### **MANIPULADOR**

O individuo manipulador é aquele cujo o comportamento se caracteriza pela sedução e manipulação de comportamentos próprios e alheios, por forma a conseguir alcançar os seus objetivos. Utiliza os outros como se fossem marionetas, dá a entender que satisfaz as necessidades com consideração pelos direitos dos outros mas apenas para satisfazer os seus.

#### **Atitudes gerais:**

- Procura satisfação de vontade/necessidades próprias, por meios não explícitos ou por ação indireta (“és importante... para os meus objetivos”).
- Respeito por si e não pelos outros;
- Atua como intermediário, não se assume como responsável.
- Ausência de comunicação clara e direta das necessidades, direitos, objetivos e sentimentos.

Caracterizam-se pela utilização de certos comportamentos particulares tais como: exploração astuciosa dos outros, a mudança de opinião em função dos seus objetivos, a comunicação indireta e participação reduzida, a sedução, dissimulação, encenação, conspiração, culpabilização e ameaça aos outros.

Utilizam certas máscaras como: mediação, boa vontade, franqueza e confiança. Estas máscaras permitem-lhe obter dos outros a confiança necessária para que possam dar o

---

#### **A PROTEÇÃO CIVIL COMEÇA EM SI**



REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES  
Secretaria Regional do Ambiente e Ação Climática  
SERVIÇO REGIONAL DE PROTEÇÃO CIVIL E BOMBEIROS DOS AÇORES

golpe quando necessário. Utiliza determinadas expressões de suporte tais como: “o segredo é a alma do negócio” ou “a vitória é dos espertos”.

**Provoca nos outros:** sentimentos de culpa e de exploração, indiferença ou evitamento e desconfiança, agressividade ou cólera.

**Provoca no próprio:** leva a sentimentos de poder mas também de frustração, depressão, isolamento ou solidão.

## ASSERTIVO

O individuo assertivo é aquele que apresenta um comportamento adequado às diversas situações, sendo claro e sincero na sua comunicação. De uma forma geral apresenta:

- Comunicação clara e objetivo das suas necessidades, sentimentos e direitos de forma adequada;
- Respeito por si e pelos outros;
- Privilegia a responsabilidade individual;
- Pronuncia-se de forma serena e construtiva.

Um individuo assertivo sente-se à vontade em situações de face a face. Apresenta uma expressão calma, honesta, construtiva e apropriada. Procura de compromissos realistas em situações de desacordo, busca de consensos e de integração das diferenças, o estabelecimento de relações fundadas na confiança, cooperação, colaboração e participação positiva no grupo. Expressões de suporte que utilizam: “todos somos diferentes mas igualmente importantes”, “é natural cometer erros e dizer não sei”, “nas relações, a responsabilidade é partilhada”

**O individuo assertivo não utiliza máscaras, é uma pessoa autêntica.**

**Provoca nos outros:** bem-estar e admiração

**Provoca no próprio:** bem-estar e elevada autoestima.

### A PROTEÇÃO CIVIL COMEÇA EM SI



### A assertividade e INÚTIL quando:

- ✓ Quando há dominação pura;
- ✓ Situações de calúnia, agressão física, maldade, etc.

### A assertividade é UTIL quando:

- ✓ É preciso dizer algo desagradável a alguém;
- ✓ É preciso dizer não, correndo o risco de desagradar;
- ✓ É preciso reagir a tentativa de manipulação;
- ✓ Perante pequenas humilhações ou quando nos tentam rebaixar;
- ✓ Face a críticas.

### A assertividade também se reveste de DIREITOS a quem a pratica:

- ✓ Ter opinião, pontos de vista ou ideias próprias e poder exprimi-las;
- ✓ Ter necessidades;
- ✓ Pedir e não exigir ou mandar;
- ✓ Recusar um pedido sem ficar com sentimentos de culpa ou egoísmo;
- ✓ Ter sentimentos e expressá-los adequadamente;
- ✓ Ser humano e ter direito a errar;
- ✓ Ser respeitado pelos seus direitos
- ✓ Ser igual a si mesmo e não como os outros gostariam que fosse.

### A má comunicação não é culpa do líder mas é da sua responsabilidade!

## 2.3. Técnica de Assertividade de Bower (1976), designada de D.E.E.C.

A assertividade é um estilo de comportamento que uma pessoa utiliza em determinada situação. Sendo assim, é fácil perceber que a assertividade é uma característica comportamental que se adquire e desenvolve através da aprendizagem – ninguém nasce assertivo! Poderá existir uma predisposição para se ter um comportamento assertivo mas é necessário treinar esta capacidade.

Assim, Bower desenvolveu em 1976 a Técnica de Assertividade (DEEC) que tem como finalidade desenvolver a assertividade de forma construtiva, na relação interpessoal



REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES  
Secretaria Regional do Ambiente e Ação Climática  
SERVIÇO REGIONAL DE PROTEÇÃO CIVIL E BOMBEIROS DOS AÇORES

perante uma situação que nos afeta negativamente e, assim, permite a antecipação das situações e dos nossos comportamentos. Esta técnica baseia-se na discriminação do comportamento que interfere negativamente no sujeito perante o outro, no sentido de melhorar a comunicação entre ambos.

Esta é constituída por quatro etapas:

<b>D</b>	<b>Descrever</b>	Descrever o comportamento do outro de uma forma tão precisa e objetiva quanto possível, sem emitir juízos de valor.
<b>E</b>	<b>Expressar</b>	Transmitir ao outro o que pensa e sente em relação ao seu comportamento. Revelar os seus sentimentos, preocupações e desacordos.
<b>E</b>	<b>Específica</b>	Propor ao outro uma forma realista de modificar o seu comportamento.
<b>C</b>	<b>Consequência</b>	Procurar criar interesse ao outro na solução proposta, indicando-lhe possíveis consequências benéficas do novo comportamento que lhe é proposto.

#### A assertividade:

- ✓ É uma das principais competências de um profissional de sucesso.
- ✓ É expressar-se de forma clara e firme, mostrando segurança no agir.



### **3. Trabalho em Equipa**

#### **3.1. Dinâmica “Num rio de piranhas”**

A solução da dinâmica passa por cooperarem uns com os outros, embora esta estratégia não seja inicialmente evidente para a maioria dos formandos. Na verdade, procurar alcançar a foz do rio, movendo sozinho a sua jangada, torna-se difícil e muitos formandos desequilibrar-se-ão e terão de tocar no chão ou nas paredes para não caírem. A solução passa por usarem as jangadas dos outros participantes, podendo ocupá-las simultaneamente enquanto deslocam livremente a sua. E assim sucessivamente... No final, cada um deve atracar em cima da sua cadeira/jangada. Terão também, que comunicar não verbalmente pois se não o fizerem, nunca conseguirão colocar-se por ordem crescente de idades. Esta dinâmica exige ainda que os formandos aceitem uma mesma estratégia de grupo para resolverem eficazmente um problema (metáfora do trabalho dos bombeiros, que cooperam para um mesmo fim).

Por vezes surgem líderes que conseguem implementar uma estratégia de modo a coordenar os esforços de todos. Os formandos que, em princípio, melhor contribuem para a resolução do problema serão aqueles que encetarem bons esforços de cooperação com os outros.

Esta dinâmica é uma boa metáfora do quotidiano profissional dos formandos: vários profissionais, com formações e papéis diversificados, devem trabalhar de forma integrada e saber cooperar uns com os outros, para que a ação interventiva seja eficiente.

- **Quando se trabalha em equipa, o que permite resolver com sucesso um problema/situação?**

É de fato um trabalho interventivo concertado entre todos os elementos da equipa.



➤ **Importa reter as seguintes reflexões, após debate da dinâmica anterior:**

- Numa equipa de trabalho é fundamental que exista um plano de atuação conjunta, assumido e partilhado por todos, com vista a garantir que trabalham todos para o mesmo fim.
- À semelhança de um exército numa batalha, vários corpos de especialistas possuem funções diferentes mas complementares; cada um deve desempenhar o seu papel o melhor possível, em harmonia com os restantes intervenientes, não perdendo de vista que trabalham todos juntos em função do mesmo fim.
- Se um dos corpos de um exército falhar na sua missão, não é só a missão que fracassa, mas toda a estratégia de conjunto, ou seja, se não houver cooperação, a tarefa a realizar fica dificultada e os objetivos previstos podem mesmo ficar comprometidos.
- A cooperação entre diferentes profissionais e o trabalho de proximidade com as vítimas têm por base o estabelecimento e manutenção de laços relacionais entre pessoas

### **3.2. O trabalho de RUA do Bombeiro poderá ser pautado por uma estratégia de intervenção individualista? Porquê?**

Não, porque tudo é feito em complementaridade, ou seja, todos os atos estão dependentes da intervenção de vários elementos, assim como os tripulantes têm de se coordenar muito bem e cooperar uns com os outros para que o socorro seja possível;

### **3.3. Qual é a importância do trabalho em equipa num Corpo de Bombeiros?**

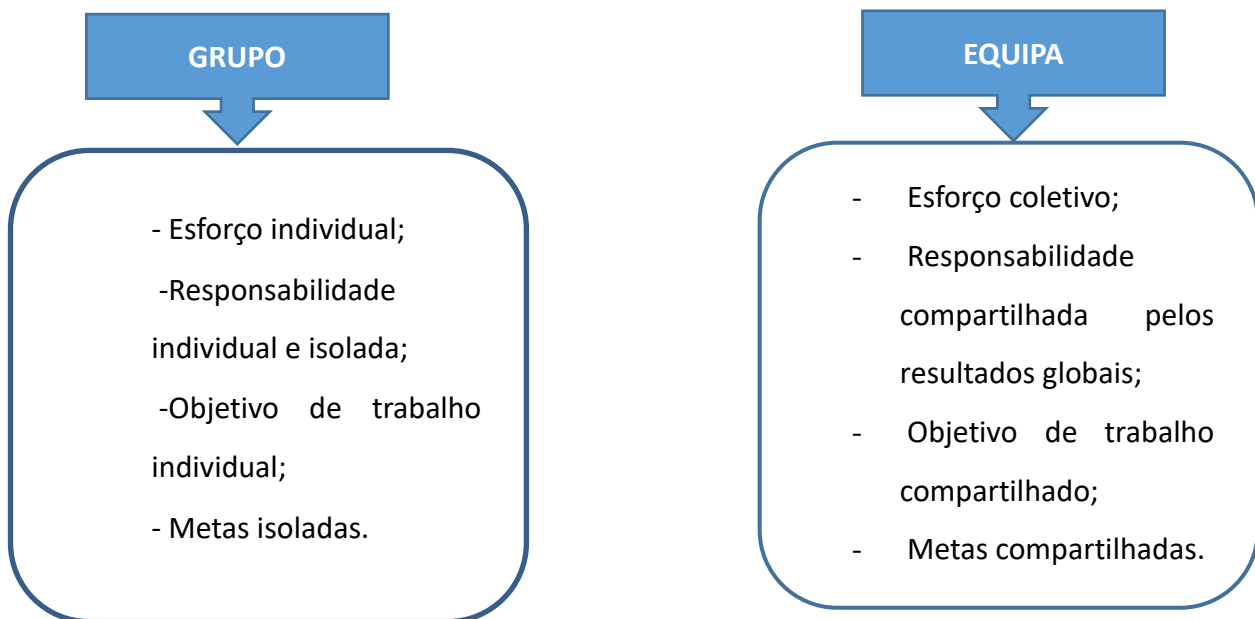
- Facilita o alcance de metas, objetivos, tarefas e missões que seriam impossíveis de se concretizarem individualmente;
- Possibilita a troca de ideias, esclarecimentos de dúvidas e até reformulações de técnicas e táticas;
- Aumenta a autoafirmação, motivação e treino do bombeiro;
- Proporciona a proteção do bombeiro em termos emocionais e físicos.





### 3.4. Qual é a diferença entre grupo e equipa?

Kazemak e Albert (1988) defendem que uma “equipa” tem um objetivo claro e comum, e todos os seus membros têm a noção da interdependência de uns sobre os outros, requisitos estes que o grupo não possui. Parker (1990) declara com firmeza que um grupo de pessoas não constitui uma equipa; as equipas exigem um elevado grau de interdependência voltada para a realização de um objetivo ou conclusão de tarefa. Souza, Monteiro e Elgues (2007) acreditam que numa equipa, as pessoas trabalham juntas, envolvendo-se na tarefa de forma conjunta, numa lógica de comprometimento; no grupo, por sua vez, cada um executa e se responsabiliza pelas tarefas designadas pelo líder.



### 3.5. Porque é que nem sempre é fácil trabalhar em equipa?

Porque somos todos diferentes uns dos outros, pensamos de forma diferente, temos métodos de trabalho diferentes, ritmos de trabalho diferentes, estratégias de resolução de conflitos diferentes, crenças diferentes, valores diferentes, objetivos diferentes, e tudo isto quando é mal gerido provoca desequilíbrios nas equipas de trabalho e na própria organização.



### 3.6. Resiliência – o que é?

A resiliência é a capacidade das pessoas continuarem a funcionar tanto fisicamente, como psicologicamente, apesar adversidade, trauma, perda ou tragédia (Beaton R., 2008).

➤ **Uma equipa resiliente aos erros incorpora as seguintes práticas:**

- Aprendizagem e auto-monitorização: a equipa autorregula-se e avalia o seu desempenho de forma rotineira e frequentemente utiliza *debriefings* técnicos no final das ações ou no dia a seguir;
- A equipa desenvolve e utiliza procedimentos operacionais protocolados;
- Rotinas de comunicação: a equipa comunica a vários níveis, informais e formais e possui mecanismos de comunicação eficientes;
- Qualidade do treino: a equipa efetua treinos quer de competências, como de técnicas, quer em posto de trabalho, quer por *coaching*;
- Planeamento: os líderes desenvolvem atividades que incluem planos de contingência e pontos de “gatilho”. Estas equipas planeiam os erros que podem acontecer e antecipam respostas para os diferentes cenários.

## 4. Resolução de Conflitos nas Organizações

### 4.1. Conflitos

Para Boulding (1963), conflito é uma divergência de interesses, valores, objetivos, perceções, ideias, etc., entre duas ou mais pessoas.

É reconhecida a utilidade da existência de um certo grau de conflito para a vitalidade das organizações e dos grupos e para as relações interpessoais.

- **Tradicionalmente:** Conflito era visto como algo mau e que devia ser evitado. Era visto como sinal de incompatibilidade, desarmonia, violência, etc.
- **Atualmente:** o conflito é considerado como algo que acontece sempre, é inevitável e pode produzir efeitos positivos. É visto como um processo que tem início quando uma parte percebe que a outra a frustra ou vai frustrar em algo que ela deseja. Esta

A PROTEÇÃO CIVIL COMEÇA EM SI



visão cooperativa pressupõe que o conflito pode provocar efeitos quer construtivos quer destrutivos

✓ **Positivo:** maior exploração de sentimentos, valores, atitudes e pontos de vista favorecendo a expressão individual e a busca se melhores soluções (conflito construtivo).

✓ **Negativo:** quando consome muita energia individual, quando existem disputas ou conflitos frequentes, a motivação e o empenho diminuem.

## 4.2. Tipos de Conflitos

Intrapessoais	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atração - atração</li><li>• Atração - repulsa</li><li>• Repulsa - repulsa</li></ul>
Interpessoais	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diferenças individuais</li><li>• Limitação de recursos</li><li>• Diferenciação de papeis</li></ul>
Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estrutura</li></ul>

❖ **Conflitos Interpessoais:** Conflito entre pessoas diferentes.

❖ **Conflitos Intrapessoais:** Conflito consigo próprio.

- Conflito Atração-Atração → Conflito entre duas coisas que gosto.
- Conflito Repulsão-Repulsão → Conflito entre duas coisas que não gosto.
- Conflito Atração-Repulsão → Conflito entre vantagens e desvantagens de cada opção.

❖ **Conflitos Organizacionais:** Tarefa; Relacionamento; Processo.



### 4.3. Forma de lidar com o conflito

As estratégias para lidar com um conflito podem classificar-se em três categorias:

1. **Evitamento:** evitar os conflitos na esperança que a situação desapareça.

- Abandonar a situação do conflito;
- Refugiar-se noutra coisa;
- Acomodar-se, afirmando “Está tudo bem”;
- Mudar de assunto, sempre que se fala no conflito;
- Não levar a sério

2. **Desativação:** suspender o conflito para que as coisas acalmem.

- Forma de ganhar tempo;
- Tentar encontrar alguns pontos de acordo nos aspetos menos importantes do conflito;

3. **Confrontação:** estratégia que permite enfrentar o conflito e podem ser agrupadas de acordo com o resultado obtido.

- ✓ **Ganha - Perde:** Uma parte consegue o que quer e a outra não. Acontece quando uma das partes é mais forte ou tem mais poder, e exerce a sua autoridade para remover o conflito.

Geram-se sentimentos de vingança e ressentimentos e nunca se chega a uma situação criativa do problema. A longo prazo esta estratégia enfraquece a autoridade e progressivamente a parte detentora do poder deve consciencializar-se de que deve explicar os seus pontos de vista e ajustá-los à outra parte.

- ✓ **Perde – Perde:** Não satisfaz nenhuma das partes envolvidas no conflito, simplesmente nenhuma delas dará a vitória a outra.

Implica que as partes envolvidas estejam mais empenhadas a impedir que a outra parte ganhe, do que propriamente a encontrar uma solução para o conflito.

A PROTEÇÃO CIVIL COMEÇA EM SI



- ✓ **Ganha- Ganha:** Solução que satisfaz todos os envolvidos. Permite encontrar uma solução em conjunto permitindo que todos alcancem os seus objetivos. Cria um clima de confiança, compreensão e respeito mútuo. É a estratégia mais eficaz, porque surge em benefício de todos.

#### 4.4. Etapas da resolução de um conflito enquanto líder:

1. Identificá-lo o mais depressa possível;
2. Ouvir a exposição de quem o criou/sofreu;
3. Colocar questões, sem acusação;
4. Procurar soluções não culpados;
5. Controlo emocional;
6. Colaboração na solução em que todos ganhem;
7. Empatia;
8. Evite preconceitos ou boatos;
9. Quando estiver errado, reconheça.

#### 4.5. Estratégias comportamentais para a resolução de um conflito

Existem cinco estratégias comportamentais para lidar com o conflito que variam e se distinguem entre si através de dois eixos: assertividade e cooperação. A assertividade diz respeito à satisfação das nossas necessidades enquanto a cooperação respeita à satisfação das necessidades do outro. As estratégias de tipo mais cooperativo tendem a produzir melhores resultados.



A PROTEÇÃO CIVIL COMEÇA EM SI



REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES  
Secretaria Regional do Ambiente e Ação Climática  
SERVIÇO REGIONAL DE PROTEÇÃO CIVIL E BOMBEIROS DOS AÇORES

- ❖ **Colaboração:** Procura da satisfação do interesse de ambas as partes.
  - Requer muita paciência e empenho;
  - Implica uma atuação por etapas;
  
- ❖ **Competição:** procura da satisfação dos interesses próprios e reduzida preocupação com o outro.
  - Adequada em situações de emergência, de implementação de regras, ou quando não há tempo para satisfazer os interesses da outra parte.
  
- ❖ **Evitamento:** intenção de não tomar qualquer posição no problema, o resultado é o impasse.
  - Aguarda que o problema se resolva por si com o decorrer do tempo.
  
- ❖ **Acomodação:** considera mais os interesses do outro do que os seus.
  - Encontrar uma solução que satisfaça os objetivos de uma outra parte, sacrificando os próprios, a apoiar a opinião da outra parte apesar das suas reservas, permitir à outra parte a transgressão das normas.
  
- ❖ **Compromisso:** ambas as partes estão dispostas a ceder algo para obter a melhor solução para ambas.

**A PROTEÇÃO CIVIL COMEÇA EM SI**



## 5. Motivação nas Organizações

**Dar um sentido e um propósito à nossa vida significa perceber o que é mais importante para nós**, o que influencia mais o nosso comportamento e orienta as nossas decisões (por exemplo: cuidar dos outros, deixar a “nossa marca”, realizar atividades que nos dão prazer e que nos façam sentir valorizados, etc.). E isso influencia também a forma como damos significado e interpretamos o que nos vai acontecendo ao longo da vida.

**5.1. Motivação:** é a força que o mobiliza, orienta numa determinada direção, cuja ação deve estar associada a um elevado grau de satisfação. Assume-se como um elemento essencial para o sucesso. É razão pela qual a pessoa faz algo.

### 5.2. Teoria de Motivação de Maslow

Segundo a teoria de Maslow o ser humano organiza as suas necessidades a partir de uma relação hierárquica, orientando a sua motivação para a sua satisfação.

**Considera haver dois tipos de necessidades:**

As **necessidades higiénicas** (Fisiológicas e de Segurança) são aquelas associadas à nossa sobrevivência, tais como: alimentação, descanso, segurança, salário, horário, entre outras.

As **necessidades motivacionais** (Sociais, auto-estima e auto-realização) são aquelas associadas à relação com os outros, ambiente profissional, objetivos profissionais e pessoais.



A PROTEÇÃO CIVIL COMEÇA EM SI



### 5.3. Tipos de Motivação:

**Motivação intrínseca:** motivação interna da pessoa. Depende apenas de si próprio. Estes indivíduos mostram qualidades comuns, como aceitação, curiosidade, honra e desejo de alcançar o sucesso. É constante e duradoura, visto que depende unicamente do sujeito e não de fatores externos.

**Motivação extrínseca:** significa que a motivação de um indivíduo é estimulada por fatores externos – recompensas e reconhecimento ou evitar um castigo.

### 5.4. Fatores da Motivação:

#### ➤ Fatores Promotores

- Oportunidades para utilizar o seu potencial/recursos pessoais na sua plenitude;
- Autonomia para exercer as suas funções;
- Ambiente de trabalho seguro, estável e saudável;
- Comunicação eficaz – assertiva, positiva e construtiva;
- Reconhecimento pessoal;
- Clarificação das funções/responsabilidades;
- Dispor de recursos para a execução das suas funções.

#### ➤ Barreiras à Motivação:

- Falta de recursos;
- Tipo e ambiente de trabalho mal-estruturados;
- Políticas imprevisíveis e injustas;
- Objetivos e benefícios não percebidos;
- Comunicação ineficaz;
- Falta de reconhecimento pessoal;
- Falta de oportunidades e autonomia;
- Falta de apoio da chefia;
- Falta de incentivos;
- Mau ambiente de trabalho.





### 5.5. Fomentar a motivação nas equipas:

- Treino de equipas;
- Processos de socialização;
- Oportunidade para os elementos realizarem tarefas conjuntas.

**Líderes motivados têm maior probabilidade de ter colaboradores motivados.**

#### Trabalhadores motivados:

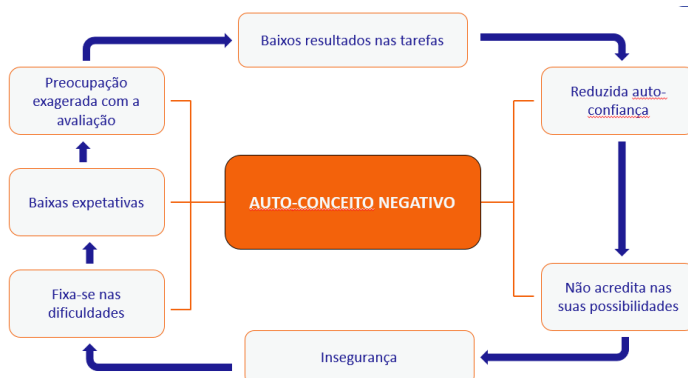
- ✓ Oferecem voluntariamente esforço e ideias;
- ✓ Trabalham para alcançar objetivos;
- ✓ Reagem bem a solicitações de novas tarefas;
- ✓ Respondem de forma franca;
- ✓ Vestem a camisola.

**Um líder faz sentir o seu operacional como o elemento mais importante.**

### 5.6. Fatores que influenciam o perfil de um líder:

- **Autodeterminação:** É aquilo que acreditamos que somos capazes.
- **Autoconceito:** É o que cada pessoa pensa e conhece de si.
- **Autoestima:** É o grau em que a pessoa gosta de ser como é.

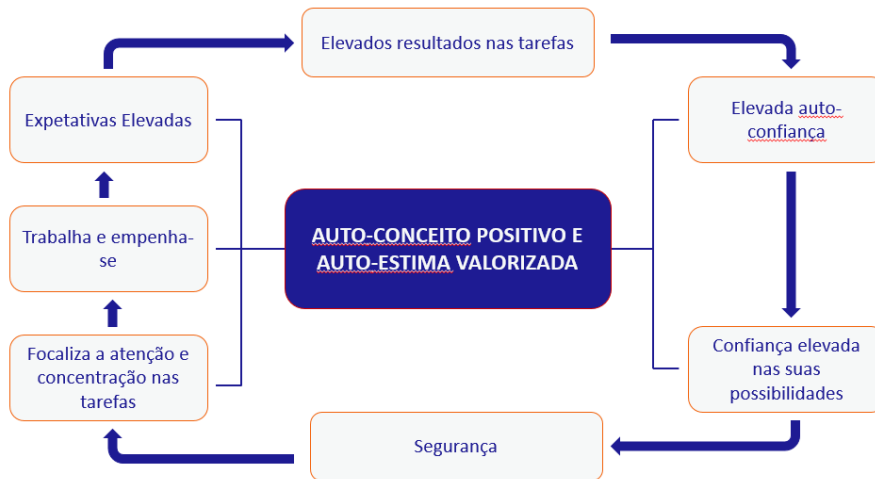
#### ❖ Ciclo Negativo



**A PROTEÇÃO CIVIL COMEÇA EM SI**



### ❖ Ciclo Positivo



### Mecanismos para lidar com BAIXA AUTOESTIMA

- ✓ Consciencializar-se das qualidades, defeitos e limites profissionais;
- ✓ Focar os pontos positivos profissionais.

### Auto-motivação

- ✓ Fazer uma lista de recursos e capacidades relevando os pontos fortes;
- ✓ Procurar uma imagem ou situação onde teve sucesso e revê-la;
- ✓ Adotar uma autocrítica construtiva, usando palavras tranquilizadoras;
- ✓ Fazer uma coisa de cada vez;
- ✓ Fixar um objetivo e visualizar o sucesso decorrente da sua execução.



## 6. Liderança

### 6.1. O que é?

- ✓ Fenómeno de **influência interpessoal** exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana, com vista à obtenção de determinados objetivos.
- ✓ Capacidade **de influenciar pessoas** para que se envolvam em tarefas para a concretização de objetivos comuns.

### 6.2. Tipos de liderança:

Importa considerar que existem dois estilos de liderança e que ambos têm uma importância significativa nas equipas:

- ✓ **Liderança estatutária/formal**

Associada a uma posição formal, à qual correspondem comportamentos esperados, havendo um estatuto oficialmente reconhecido

- ✓ **Liderança emergente/informal**

Aquela que é exercida por alguém, independentemente da posição oficial que ocupa.



### 6.3. Estilos de liderança:

Existem diferentes estilos ou ambientes de liderança que um líder poderá adotar, consoante as suas atitudes e que terão uma grande influencia nas atitudes que despertam nos seus subordinados.

<b>Estilo/Ambiente</b>	<b>Atitude do líder</b>	<b>Atitude dos subordinados</b>
<b>Autocrático</b>	-Diretiva no conteúdo e na gestão da comunicação -Determina tudo e detém todo o conhecimento	Submissão Dependência Passividade Inércia Inibição
<b>Liberal</b>	-Não diretiva quanto ao conteúdo e quanto à comunicação -Não interfere com a atividade do grupo a não ser que seja solicitado	Desinteresse Desmotivação
<b>Democrático</b>	-Não diretiva quanto ao conteúdo, diretiva quanto à gestão da comunicação -Decisão partilhada	Responsabilidade Participação Autonomia

Cabe ao líder definir qual o estilo que melhor se adapta aos seus colaboradores, ao contexto e aos objetivos, considerando sempre que não há estilos de liderança puros, ainda que habitualmente o líder tenha características predominantes de um deles.

A liderança terá o melhor impacto consoante o líder saiba adaptar-se num contínuo/complementaridade (desejável) de estilos!



#### 6.4. Que características são fundamentais a um líder?

Características desejáveis num líder	Características indesejáveis num líder
Sentido de justiça/confiança	Incapacidade para organizar tarefas
Honestidade	Falta de disposição para fazer o que se pede aos outros
Controlo de emoções	Ausência de criatividade
Assertividade	Medo da competição / Insegurança
Capacidade de dar feedback, elogiando e repreendendo	Expectativa de reconhecimento pelo que se sabe, não pelo que se faz
Auto-conhecimento	Excesso de confiança
Capacidade de motivar	Deslealdade
Humildade, que partilhem os méritos	Síndrome do “Eu”

#### 6.5. Modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard

O modelo de liderança situacional defende que a eficácia da liderança está na sua capacidade de adaptar o seu comportamento a diferentes situações, nomeadamente à maturidade dos seus colaboradores. E é nestes dois conceitos fundamentais que esta teoria se centra:

- ✓ **Comportamento do líder:** que poderá ser orientado para as tarefas ou orientado para a relação.
  - Orientação para as tarefas: dirigido para definir objetivos; organizar tarefas; dizer o quê, quando, onde e quem faz as tarefas; dirigir e controlar resultados.
  - Orientação para a relação: dirigido para facilitar as interações; comunicar em dois sentidos; ouvir e promover feedback; dar apoio.



REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES  
Secretaria Regional do Ambiente e Ação Climática  
SERVIÇO REGIONAL DE PROTEÇÃO CIVIL E BOMBEIROS DOS AÇORES

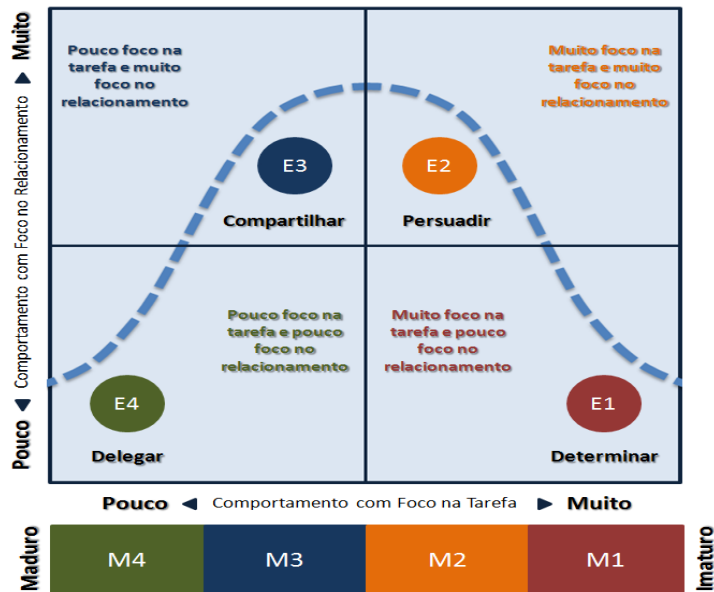
- ✓ **Maturidade do colaborador:** implica avaliar a sua maturidade no trabalho bem como a sua maturidade psicológica.
- Maturidade no trabalho: refere-se à capacidade do colaborador para desempenhar a tarefa e implica os conhecimentos, experiência e habilidade do mesmo.
  - Maturidade psicológica: refere-se à motivação do colaborador para executar a tarefa e implica a sua autoconfiança, dedicação, vontade e o seu nível de empenho e compromisso.

Nível de maturidade	Estilo de liderança
M1 – Colaborador incapaz e não disposto ou inseguro.	E 1 – Diretivo Dá instruções específicas e supervisiona de perto.
M 2 – Colaborador incapaz, mas disposto ou confiante.	E 2 – Persuasivo Explica as suas decisões e fornece esclarecimentos.
M 3 – Colaborador capaz, mas não disposto ou inseguro.	E 3 – Participativo Partilha de ideias e tomada de decisão compartilhada.
M 4 – Colaborador capaz, disposto e confiante.	E 4 – Delegativo Abre mão da tomada de decisão e dos procedimentos.

**A PROTEÇÃO CIVIL COMEÇA EM SI**



REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES  
Secretaria Regional do Ambiente e Ação Climática  
SERVIÇO REGIONAL DE PROTEÇÃO CIVIL E BOMBEIROS DOS AÇORES



**Concluindo:** o líder para ser eficaz deverá adaptar o seu estilo de liderança consoante a sua avaliação da maturidade dos seus colaboradores com base nos critérios apresentados.

### 6.6. Liderar com inteligência emocional:

A inteligência emocional é a capacidade de identificar emoções (suas e dos outros) e de gerir esses estados emocionais da melhor forma.

É fundamental que um líder desenvolva a sua inteligência emocional, bem como a da sua equipa, sabendo que isso implica um conjunto de competências:

- Autoconhecimento;
- Autorregulação;
- Empatia;
- Habilidades sociais;
- Automotivação.

A PROTEÇÃO CIVIL COMEÇA EM SI



### **6.7. Liderança nos bombeiros – desafios**

- ✓ Falta de tempo para preparação quando ocorre uma emergência;
- ✓ Meteorologia e condições do terreno;
- ✓ Situações operacionais prolongadas (contínuas e de longa duração em que as equipas são sujeitas a esforço físico elevado e reduzido descanso. O líder tem de reconhecer quando os riscos já não são aceitáveis);
- ✓ A sorte desempenha o seu papel: um incêndio apresenta poucas oportunidades. Um líder tem de as reconhecer e conseguir aproveitar para ter sucesso;
- ✓ Baixa e alta tecnologia estão entrelaçadas: Quando a mais recente tecnologia falha um líder tem de conseguir reagir com os métodos tradicionais;
- ✓ Transição entre elevados e baixos níveis de stresse: mesmo em cenários de mudanças inesperadas e imediatas, os líderes têm de conseguir acompanhar a transição.





## **7. Gestão de Equipas**

### **7.1. O que é a gestão de pessoas?**

É um processo de coordenação das atividades de outras pessoas, com o objetivo de alcançar resultados que não seriam possíveis pela ação isolada de uma pessoa (Donnelly et al, 2000).

### **7.2. A gestão de pessoas é importante para as organizações? Porquê?**

Sim, porque as pessoas são o diferencial de uma organização e o sucesso da mesma é condicionado pelo potencial dos seus colaboradores. Como tal, é necessário dirigir as pessoas de forma a que se sintam motivadas a desempenhar um trabalho de qualidade e a alcançar os objetivos da organização (Taveira, 2015).

### **7.3. Quais são as funções do Gestor/Comandante?**

- ✓ PLANEAR as ideias;
  - ✓ ORGANIZAR os recursos;
  - ✓ DIRIGIR as pessoas;
  - ✓ CONTROLAR os resultados.
- 
- ✓ O planeamento implica definir as metas a serem alcançadas, as ações e os meios (humanos, financeiros, materiais) que serão necessários para atingi-las. Ou seja, é o processo que determina antecipadamente o que deve ser feito e como deve ser feito.
  - ✓ Organizar é determinar o que deve ser feito, por quem, como e quando deve ser feito. A organização envolve delinear cargos/funções e tarefas específicas, coordenar as atividades de trabalho, estabelecer políticas e procedimentos, assim como alocar os recursos e meios necessários aos colaboradores.
  - ✓ Dirigir significa distribuir as tarefas aos colaboradores e orientá-los para que desempenhem as suas funções com eficiência e alcancem os resultados desejados. Esta função envolve as práticas de motivação, liderança e comunicação.
  - ✓ Controlar é o processo de avaliar o desempenho dos colaboradores, analisar se os resultados obtidos estão de acordo com o planeado e alterar estratégias, de forma a corrigir os desvios verificados (Venâncio, 2017).



#### **7.4. O que é o feedback?**

Ato de fornecer informação a uma pessoa sobre o seu comportamento, visando gerar comportamentos mais adequados no futuro (Bee, 2000).

#### **7.5. Funções do feedback:**

- ✓ Incentivar
- ✓ Reforçar
- ✓ Informar
- ✓ Motivar

#### **7.6. Porque é que o gestor/comandante deve dar feedback aos seus colaboradores?**

- ✓ Para auxiliar o desenvolvimento e crescimento profissional;
- ✓ Para aumentar a produtividade e a performance do colaborador;
- ✓ Para aperfeiçoar competências, técnicas e procedimentos;
- ✓ Para ajudar o colaborador a compreender onde está em relação ao esperado;
- ✓ Para melhorar o desempenho futuro.

#### **7.7. Regras para um feedback eficaz:**

- Deve ser descritivo e não avaliativo, isto é, sem julgamentos. Deve descrever o comportamento ou o fato exatamente como ocorreu, sem fazer juízo de valores.
- Deve ser específico e não generalista, isto é, com o foco em comportamentos e atitudes específicas. Deve-se dizer qual o comportamento ou aspeto deve ser melhorado ou aprimorado
- Deve ser voltado para o comportamento e não para a identidade. O feedback deve ser dirigido a comportamentos que o recetor pode modificar. Apontar falhas que não são passíveis de mudança gera frustração e não se torna um diálogo construtivo.
- Deve ser rápido, isto é, logo após o acontecimento.
- Diminuir o intervalo entre o acontecimento e o feedback é vantajoso, porque possibilita a quem o recebe realinhar suas atitudes com maior brevidade, enquanto os detalhes do ocorrido ainda estão bem presentes na memória (MISSEL, 2012).



- Deve ser validado pelo colaborador, isto é percebido. Deve fazer sentido para quem o recebe.

### 7.8. Tipos de feedback:

Williams (2005) apresenta quatro tipos de *feedback*: positivo, corretivo, insignificante e ofensivo.

- *Feedback* Positivo: A função básica do *feedback* positivo é reforçar um comportamento ou atitude bem sucedidos e que se deseja ser repetido. Este tipo de *feedback* é um dos mais importantes e costuma ser forte motivador, gerando um senso de reconhecimento e valorização.
- *Feedback* Construtivo: Tem como objetivo corrigir um comportamento inadequado, visa a mudança de um comportamento; redireciona o que já existe em busca de aperfeiçoamento. Para que este tipo de *feedback* seja eficaz em sua intenção e função é necessário treino para que não seja confundido com *feedback* ofensivo.
- *Feedback* Negativo: Quando é pessoalmente negativo ou destrutivo, desqualifica ou humilha quem o recebe. Esse *feedback* desmotiva e causa danos no desempenho profissional. É o menos aconselhado porque pode gera conflitos entre a organização e o funcionário e não resolve nenhum tipo de problema. Esse tipo de *feedback* faz com que as pessoas não aprendam com os seus erros e se sintam desmotivados a continuar, pois não sabem onde estão errando. É arriscado e capaz de comprometer de forma severa as relações, podendo provocar comportamentos indesejados, tais como defesa, revide agressivo e submissão.
- *Feedback* Insignificante: Trata-se de um *feedback* vago ou genérico, onde a pessoa que o recebe não consegue entender o seu propósito. Sem efeito, pois sua finalidade é insignificante, é fraco, vago ou genérico. Em geral, a pessoa que o recebe não tem clareza de seu propósito.
- Stone e Heen (2016) classificam os tipos de *feedback* a partir de seu objetivo: reconhecimento, orientação ou avaliação.



REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES  
Secretaria Regional do Ambiente e Ação Climática  
SERVIÇO REGIONAL DE PROTEÇÃO CIVIL E BOMBEIROS DOS AÇORES

- Nesta perspetiva, cada forma de *feedback* - reconhecimento, orientação ou avaliação - desempenha um papel importante e satisfaz um grupo diferente de necessidades humanas. São seus objetivos:
- Reconhecimento: reconhecer, conectar, motivar e agradecer;
- Orientação: ajudar o receptor a aumentar seus conhecimentos, aprimorar suas técnicas, aperfeiçoar suas capacidades ou qualificação;
- Avaliação: classificar ou comparar com um padrão, ajustar expectativas, subsidiar a tomada de decisões.

Assim, torna-se necessário ter clareza do objetivo do *feedback* e antes de iniciá-lo discutir explicitamente, entre emissor e receptor, seu propósito.

Segundo Stone e Heen (2016, p. 54), precisamos dos três tipos de *Feedback*:

Precisamos da avaliação para saber em que posição estamos, estabelecer expectativas e nos sentir confiantes e seguros. Precisamos de orientação pra acelerar o aprendizado, focar nosso tempo e nossa energia no que realmente importa e fazer com que nossas relações sejam saudáveis e funcionais. E precisamos do reconhecimento para sentir que valeu a pena todo o suor e as lágrimas que dedicamos ao nosso trabalho ou relacionamento.

### **7.9. Feedback construtivo – método sandwiche:**

A técnica do sanduíche para dar feedback, é, de fato, inspirada na sequência de montagem do sanduíche: pão, recheio e mais uma fatia de pão.



### **Primeira etapa: o pão (elogio)**

Esta primeira etapa é representada pela fatia do pão. Nesta etapa, você vai iniciar o feedback falando sobre alguns pontos fortes do colaborador, bem como alguns elogios e habilidades desse profissional.

Não exagere, seja verdadeiro e vá direto ao ponto sem rodeios. Inicie o diálogo de forma leve e objetiva. Mostre para este membro, que você se importa e tem observado as atitudes dele.

### **Segunda etapa: o recheio (crítica)**

Neste momento, você irá mencionar os ajustes que o colaborador precisa fazer para melhorar o seu desempenho. Aqui você pode apontar as falhas, críticas construtivas, problemas que identificou e sua expectativa com relação a este colaborador.

É importante que você faça comentários educados e pertinentes, sem transmitir medo e sem pressionar o colaborador. Seja gentil e se mostre disponível para auxiliar o colaborador a fazer os ajustes necessários. Além disso, procure entender o porquê de ter acontecido determinada situação e como ela pode ser solucionada.

### **Terceira etapa: o outro pão (elogio)**

Por fim, você deve “fechar a sanduíche” fazendo mais algumas observações positivas, fortalecendo as suas capacidades. Afirme que você confia na capacidade dele e que acredita que haverá o alinhamento dele com os resultados esperados.



## 8. Stress

### 8.1. Definição de stress

O stress pode ser definido como uma resposta fisiológica, psicológica, cognitiva e comportamental de um indivíduo que procura adaptar-se a pressões (mudanças) internas e externas (Serra, 2000).

Para Lazarus, o stress é um estado de desequilíbrio entre a perceção das exigências que são impostas ao indivíduo e a perceção dos recursos que dispõe para as resolver. O stress ocorre sempre que a pessoa percebe as exigências do ambiente como superiores aos recursos pessoais de que dispõe (Silva, 2008).

Trata-se, portanto, de um processo natural que nos capacita para a preservação individual e da espécie, propiciando a adaptação em situações de crise e mudança. Ele nos prepara para reagir a ameaças reais ou imaginárias, ambientais ou psicológicas, com maior força e resistência psicofísica.

Habitualmente o stress é referido como sendo o desgaste nas pessoas, causado pela sociedade de rápidas mudanças. Os bombeiros não estão excluídos do desgaste diário produzido pela nossa sociedade, e adicionalmente ao stress do dia-a-dia estão ainda sujeitos a um grande número de stressores negativos (ou potencialmente traumáticos) no desempenho da sua missão.

### 8.2. Sinais e sintomas do stress

Visto que todos os indivíduos são diferentes seja pela personalidade de cada um ou pela cultura onde estão inseridos a reação a uma situação de stress também vai ser diferente. Outros factos que também influenciam essa diferença de reação perante um estímulo stressante será o tipo de circunstância que desencadeia o stress, a manutenção ou esbatimento da situação, o facto de o indivíduo sentir que pode ter o controlo sobre o que está a ocorrer ou o sentimento de não ter controlo sobre a situação e a especificidade vegetativa de cada indivíduo que vai levar à ativação de certos aparelhos orgânicos em detrimento de outros (Vaz Serra, 2011).

Existem **sinais e sintomas de stress** que se revelam não só a nível físico, como emocional, cognitivo e comportamental, o quadro seguinte resume os mais comuns.



Sintomas Físicos	Sintomas Cognitivos	Sintomas Emocionais	Sintomas Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ritmo cardíaco acelerado;</li><li>• Hiperventilação;</li><li>• Sensação de sufoco;</li><li>• Cansaço;</li><li>• Dores nas costas, musculares e de cabeça;</li><li>• Necessidade frequente de urinar;</li><li>• Insónias;</li><li>• Enjoos ou vômitos;</li><li>• Transpiração excessiva.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Preocupação constante;</li><li>• Dificuldades de concentração;</li><li>• Dificuldades em raciocinar;</li><li>• Indecisão;</li><li>• Dificuldades de memória;</li><li>• Ausência de criatividade;</li><li>• Baixa tolerância.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ansiedade;</li><li>• Culpa;</li><li>• Tristeza;</li><li>• Irritabilidade;</li><li>• Medo;</li><li>• Incerteza;</li><li>• Raiva intensa;</li><li>• Depressão.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Isolamento social;</li><li>• Procrastinação;</li><li>• Perda ou aumento de apetite;</li><li>• Hiperalerta ao meio envolvente (“assustadiço”);</li><li>• Agitação;</li><li>• Excessiva atitude crítica;</li><li>• Ranger os dentes;</li><li>• Roer as unhas.</li></ul>

### 8.3. O que é o stress ocupacional?

“É um padrão de reações emocionais, cognitivas, comportamentais e psicológicas a aspetos adversos e nocivos relacionados com o conteúdo, a organização e o ambiente de trabalho(...). É causado pelo desajustamento entre nós e o nosso trabalho, pelos conflitos entre os nossos papéis relacionados com o trabalho e outros papéis que lhe são exteriores, e pela ausência de um razoável grau de controlo sobre o nosso próprio trabalho e a nossa vida” (European Commission, 1999) .



## 8.4. Circunstâncias indutoras de stress nos bombeiros

Embora os stressores sejam muitas vezes pessoais e particulares para cada indivíduo, existem vários stressores que ocorrem com grande regularidade entre os bombeiros.

A exposição a eventos adversos e complexos, como teatros de operações que envolvem mortes é considerado um dos stressores de maior impacto no serviço dos bombeiros, a confrontação com a morte de vítima(s) pode fazer com que os bombeiros pensem na sua morte iminente. Muitas vezes, são as circunstâncias que envolvem a morte que determinam o seu impacto. Alguns bombeiros podem ser influenciados pela idade, sexo, ou outras características da vítima. A morte e o trauma pediátrico, bem como os acidentes multivítimas e incêndios de grandes proporções onde existe um grande risco de perdas de vidas, são outros potenciais stressores.

A segurança dos operacionais é um fator indispensável em qualquer missão dos bombeiros, no entanto existem vários riscos associados às atividades exercidas, sendo os riscos psicossociais muitas vezes a maior fonte do stresse:

- Os riscos inerentes à missão do bombeiro gera ansiedade nas suas famílias, que por sua vez torna o trabalho ainda mais stressante;
- A antecipação de chegar ao teatro de operações após a receção do alerta é por si só um stressor, assim como as expectativas de encontrar as vítimas em estado grave, o medo de danos pessoais, cometer erros cruciais, dor física/morte, pressão dos pares ou mesmo os falsos alarmes;
- As operações de busca e salvamento têm sido identificadas como stressores, particularmente devido à complexidade dos cenários, ou mesmo acidentes sem sobreviventes que podem ser especialmente frustrantes pois a equipa apressa-se para salvar vidas e vê-se incapaz de cumprir a sua missão;
- A interação com sobreviventes e familiares das vítimas é também indutora de stresse. Os bombeiros muitas vezes tornam-se o objeto da raiva da vítima, e são acusados de não terem feito o suficiente. Todas estas situações provocam ansiedade no bombeiro, chegando mesmo a pôr em questão os sentimentos de competência e adequação para lidar com essas situações;
- Os stressores associados aos trabalhos de rotina dos bombeiros são: o próprio público (vítimas, outras equipas diferenciadas e mirones), os superiores que não respeitam





os bombeiros ou não dão *feedback* do desempenho dos seus bombeiros, os longos períodos de inatividade gastos à espera que toquem os alarmes e sobretudo a incerteza inerente ao cumprimento da missão dos bombeiros.

Por mais instrução, formação e preparação que os bombeiros possam possuir, o certo é que na maioria das situações os bombeiros têm pouco controlo sobre as exigências que vão aparecendo no seu trabalho. Isto manifesta-se através de vários sintomas físicos (como ansiedade, tensão muscular, sono leve, insónias, entre outros sintomas) que nem sempre são associados à sua atividade.

### 8.5. Tipos de stress

O *stress* pode servir de estímulo e ser benéfico ou então, pelo contrário, ser algo indesejável e constituir uma ameaça significativa para a saúde física e mental do indivíduo.

Algum stress (*eustress*) é benéfico, podendo providenciar oportunidades de mudanças positivas nas nossas vidas. Este tipo de stress está associado ao pico de desempenho – é a fase ascendente, desejada e positiva do stress (Frasquilho e Guerreiro, 2009).

Com um excesso de stress (*distress*) nós ficamos sobrecarregados. A nossa capacidade de o gerir fica limitada e sentimo-nos mal. Este tipo de stress corresponde à fase de declínio/descendente ou negativa do stress (Frasquilho e Guerreiro, 2009).



## TIPOS DE STRESS

Eustress (fase positiva)	Distress (fase negativa)
✓ Vitalidade	✓ Fadiga
✓ Entusiasmo	✓ Irritabilidade
✓ Otimismo	✓ Pessimismo
✓ Perspetivas positivas	✓ Falta de motivação
✓ Lucidez mental	✓ Dificuldades de concentração
✓ Bem-estar	✓ Indecisão
✓ Vigor físico	✓ Doenças,
✓ Boas relações humanas	✓ Acidentes
✓ Alta produtividade	✓ Baixa produtividade
✓ Alta criatividade	✓ Baixa criatividade
	✓ Dificuldade de comunicação

➤ **O stress excessivo torna-se prejudicial porque pode:**

- Evocar emoções negativas fortes que são perturbadoras;
- Levar ao desenvolvimento ou agravamento de uma doença física ou mental;
- Ter uma influência negativa na família, trabalho e vida social;
- Ocasionar maior número de acidentes de trabalho ou rodoviários;
- Prejudicar os processos de tomada de decisão;
- Ter repercussões negativas em aspetos de natureza económica,
- Induzir alterações do sono, vida sexual, metabolismo e sistema imunitário (Serra, 2011).



## 8.6. Fases do stress

Em 1936, o médico e investigador Hans Selye, considerado o pai do stress, apresentou o Síndrome Geral de Adaptação, para descrever um padrão de resposta biológica observado em situações de stress prolongado ou excessivo. O modelo apresentado é caracterizado por três fases:

- 1. Fase de alarme** - ocorre quando o individuo entra em contato com o agente stressor e caracteriza-se por um conjunto de reações fisiológicas que têm como finalidade preparar o corpo para a fuga ou para a luta – aumento do batimento cardíaco, da pressão arterial, da respiração, da sudorese, dos níveis de glicemia, da temperatura corporal, dilatação das pupilas, bem como aumento da tensão muscular.
- 2. Fase de resistência** - a fase de resistência ocorre quando o organismo tenta restaurar o equilíbrio interno, o que implica uma continuidade da ativação fisiológica e um gasto excessivo de energia, o que pode originar os seguintes sintomas: cansaço, problemas digestivos, de pele, irritabilidade, mal estar generalizado, tontura, queda de cabelo, formigamento nas extremidades e também dificuldades de raciocínio e lapsos de memória.
- 3. Fase de exaustão** - com a persistência da situação stressora, o individuo entra na terceira fase, denominada de exaustão, na qual se verifica uma exaustão física e mental, devido ao comprometimento das defesas/recursos adaptativos do organismo. Esta fase é caracterizada pelo cansaço crónico e o aparecimento das doenças mais graves – úlceras nervosas, insónias, hipertensão, diabetes, cancro, depressão, síndrome de burnout, infertilidade, entre outras (Teixeira, 2008).



A PROTEÇÃO CIVIL COMEÇA EM SI



## 8.7. Consequências do stress no trabalho

O stress está implicado na perda de motivação, absentismo, decréscimo de produtividade e da qualidade do desempenho, absentismo, atrasos, greves, acidentes de trabalho, aumento do n.º de erros, atitudes mais autoritárias, conflitos na equipa, isolamento social e na utilização de estratégias desadequadas de lidar com as situações.

## 8.8. Incidente crítico – o que é?

É qualquer evento que possa ser percecionado como um evento stressante, que tem em si o potencial para desencadear uma crise psicológica e, conseqüentemente, diminuição do funcionamento adaptativo.

## 8.9. Crise psicológica – o que é?

É um período de desequilíbrio psicológico, experienciado como o resultado da vivência de um evento ou de uma situação exigente, em que os mecanismos normais de *coping* não têm êxito, resultando na diminuição do funcionamento adaptativo (Roberts, 2005).

### ➤ Reações à crise psicológica:

Após a vivência de uma situação exigente, os mecanismos normais de adaptação e resolução de problemas, normalmente, não têm êxito, resultando num desequilíbrio psicológico (com sentimentos de ansiedade, medo, culpa, impotência, etc.) e diminuição do funcionamento adaptativo – **crise psicológica**.

O colapso das estratégias de *coping* habitualmente utilizadas tornam-se insuficientes e conseqüentemente, como forma de lidar com a situação adversa, é desencadeado todo um conjunto de reações cognitivas, emocionais, comportamentais e fisiológicas. Este padrão inicial de resposta é conhecido com Reação Aguda de Stress (Young et al., 2001):



REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES  
Secretaria Regional do Ambiente e Ação Climática  
SERVIÇO REGIONAL DE PROTEÇÃO CIVIL E BOMBEIROS DOS AÇORES

<b>Reações Emocionais</b>	<b>Reações Cognitivas</b>	<b>Reações Físicas</b>	<b>Reações Comportamentais</b>
Choque emocional	Atenção dispersa	Hipertensão arterial	Luta ou fuga
Depressão	Dificuldade de concentração	Taquicardia	Imobilização
Ansiedade/Pânico	Dificuldade de tomada de decisão	Hiperventilação	Obediência automática
Culpa	Baixa auto-eficácia	Fadiga	Alienação
Raiva	Descrença	Insónia	Abandono de atividades
Medo	Negação	Hiper-alerta	Desconfiança
Desespero	Alteração da memória	Queixas somáticas	Problemas no trabalho
Irritabilidade	Confusão	Náuseas	Conflito
Embotamento afetivo	Distorção	Sede	Agitação
Sentimento de luto/pesar	Pensamentos intrusivos	Alteração do apetite	
Vulnerabilidade	Preocupação	Arrepios e suores	

Apesar de estas reações serem, numa primeira fase, normais e adaptativas, em alguns casos a Reação Aguda de Stress pode evoluir para psicopatologia. Posteriormente, e ao longo do tempo, pode observar-se a evolução das reações para psicopatologia (Danieli et al., 2005).

- Perturbação Aguda de Stress - a duração da perturbação é de 3 dias a um mês após a exposição ao trauma;
- Perturbação de Stress Pós-Traumático – a duração da perturbação é superior a um mês;
- Perturbações de Ajustamento – ocorrem nos três meses após o aparecimento do fator de stress.

**A PROTEÇÃO CIVIL COMEÇA EM SI**



REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES  
Secretaria Regional do Ambiente e Ação Climática  
SERVIÇO REGIONAL DE PROTEÇÃO CIVIL E BOMBEIROS DOS AÇORES

Torna-se, desta forma, importante a monitorização das reações iniciais de stress, de forma a prevenir a sua evolução. Na monitorização deverá ser avaliada a intensidade, a frequência e a duração das reações, que num bom padrão de adaptação diminuem com o passar do tempo (Pereira, 2015).

➤ **Quem são os profissionais de contextos de risco?**

- Polícias
- Bombeiros
- Médicos
- Jornalistas
- Psicólogos
- Assistentes Sociais
- Enfermeiros
- TAS
- Outros profissionais de saúde
- Outros profissionais de socorro e salvamento
- Voluntários e/ou profissionais em organizações de defesa de direitos humanos...

➤ **Quais as especificidades destes profissionais?**

- ✓ Trabalham com pessoas que podem estar a vivenciar experiências potencialmente traumáticas e lidam com o sofrimento.
- ✓ Estudos demonstram que quem trabalha com pessoas que vivenciaram experiências traumáticas pode também desenvolver **trauma vicariante**.
- ✓ Empatizar ajuda a perceber o sofrimento da pessoa, mas também pode ser impactante para quem ouve.

**A PROTEÇÃO CIVIL COMEÇA EM SI**



- **A que exposição potencialmente traumática estão sujeitos os profissionais em contextos de risco?**
- **Lidam com...**
  - Feridos graves;
  - “Sobreviventes”;
  - Familiares dos que estão gravemente feridos e/ou doentes, ou que morrem;
  - Pessoas em grande vulnerabilidade;
  - Sofrimento intenso.
- **Lidam com a perda...**
  - de bens.
  - de condição de saúde.
  - da vida de alguém, isto é, com a morte!

## **9. Trauma Psicológico**

### **9.1. Trauma psicológico – o que é?**

É um dano emocional que ocorre como resultado de um acontecimento que vai além dos limites que a pessoa pode psiquicamente aguentar (Bissaco, 2012).

Impacto crítico e extremo de um stressor no funcionamento Psicológico ou Biológico de um indivíduo (Galvão, 2007).

### **9.2. O que é um evento traumático?**

É uma situação que envolve experiência de morte, perigo de morte, lesão significativa ou risco para a integridade do próprio ou dos outros, em que a resposta do indivíduo envolveu medo intenso, horror ou sensação de impotência.



### **9.3. O impacto da experiência potencialmente traumática depende de:**

#### **1. Da experiência em si;**

- Origem (causas naturais vs violência interpessoal);
- Duração, intensidade e consequências;
- Proximidade;

#### **2. Das características do sujeito que enfrenta a ameaça;**

- Vulnerabilidade no momento;
- Experiências anteriores e medo de repetição;
- Recursos;

#### **3. Dos recursos que o sujeito tem disponíveis após a ameaça.**

### **9.4. Existem dois tipos essenciais de exposição a adversidades:**

- **Exposição primária/direta** – refere-se à experiência de um acontecimento adverso vivido pelo próprio (ex: risco de vida do próprio).
- **Exposição secundária/vicariante** – o sujeito observa a experiência de uma situação adversa de outra pessoa ou obtém conhecimento de que alguém significativo vivenciou uma situação adversa.

### **9.5. Algumas considerações sobre o impacto dos incidentes críticos e em particular da morte...**

- Proximidade afetiva das vítimas;
- Grau de identificação com a vítima;
- Experiências anteriores com o mesmo cenário “mal resolvidas”;
- Testemunhar a morte violenta é pior do que ser informado;
- Ser parcialmente responsável por uma morte é pior do que ser apenas um espectador;
- “Vulnerabilidade psicológica” no momento do incidente;

**A PROTEÇÃO CIVIL COMEÇA EM SI**





## 9.6. Acontecimentos mais perturbadores:

- Incidentes que envolvam crianças;
- Incidentes que afetam colegas da atividade de socorro, causando ferimentos graves ou a sua morte durante o exercício da atividade;
- Exposição à morte e manipulação dos corpos;
- O socorro a amigos e familiares gravemente feridos;
- Incidentes diretamente relacionados com a segurança do próprio (ex: colocar a vida em risco, ser vítima de violência física);
- Resposta demorada por parte de outras equipas;
- Perceção de falta de preparação adequada para as ocorrências.

## 9.7. Definição Pós Stress-Traumático

A Perturbação Pós Stress-Traumático (PPST) é uma doença psiquiátrica que ocorre em pessoas que experienciaram ou testemunharam situações de risco de vida ou de risco para a sua integridade física e psíquica.

## 9.8. Sinais de alerta para Perturbação de Stress Pós-Traumático:

- Não conseguir deixar de pensar no que aconteceu;
- Sentir-se muito tenso ou cansado a maior parte do tempo;
- Não conseguiu ir trabalhar ou assumir as responsabilidades habituais;
- Não conseguir ter prazer com nada;
- Comportar-se como se o acontecimento estivesse a acontecer novamente – flashbacks;
- Irritar-se ou ser agressivo com as pessoas que o rodeiam
- Consumir álcool, ou outras drogas, em excesso;
- Fazer automedicação;
- Comportar-se de forma muito distinta do habitual (antes do acontecimento traumático).



## 10. Estratégias de Gestão do Stress e Medidas de Auto-Proteção

### 10.1. Gestão de stress nos bombeiros:

A gestão do stress serve para ajudar os bombeiros a lidar melhor com o stress real ou potencial e também para ajudar o serviço dos bombeiros a reduzir as incapacidades efetivamente relacionadas com o stress, incluindo as baixas médicas e reformas antecipadas. A gestão do stress não é uma atividade isolada, mas sim um processo com várias técnicas possíveis. Consiste assim numa aplicação sistemática de uma ou mais técnicas terapêuticas, educacionais e do senso comum que têm como objetivo a redução ou eliminação do stress excessivo.

O **exercício físico regular** é incluído na gestão de stress como sendo um bom método para reduzir ou neutralizar os efeitos do stress. Quem pratica exercício de forma regular tem uma menor libertação de adrenalina para qualquer situação de stress, e assim, os bombeiros com um bom treino a nível físico, ficam mais capazes de se adaptarem e lidarem com os efeitos das hormonas libertadas em períodos de stress. Vários autores recomendam o exercício físico como forma de prevenção de danos físicos.

Constituir **grupos de suporte/aconselhamento de pares** dentro do serviço dos bombeiros é uma prática recomendada para lidar com o stress. Os bombeiros devem ser encorajados a falar sobre os seus sentimentos e problemas com outros colegas.

O **apoio psicológico** (em crise) pode ser necessário após terem assistido a acontecimentos potencialmente traumáticos, mas também pode ser utilizado de forma preventiva.

A **educação** continuada (instruções internas) e as formações específicas (exemplo formação em tomada de decisão sob pressão ou em gestão de stress) nos CB's são boas ferramentas para adquirir conhecimentos e prática necessária para o bom desempenho das missões e por sua vez auxiliar na gestão do stress.



## 10.2. Promoção da reabilitação operacional das equipas de bombeiros:

Os gestores/comandantes podem reduzir o risco de reações mais extremas de stress se implementar as seguintes ações:

- Limitar o tempo de exposição ao incidente crítico (não mais do que turnos de 12 horas e encorajar intervalos);
- Proceder à rotação de elementos de zonas de maior exposição para zonas com menor nível de exposição;
- Impor pausas;
- Encorajar o apoio de pares;
- Monitorizar os bombeiros;
- Providenciar supervisão;
- Realizar treino de gestão de stress.

## 10.3. Estratégias de *coping* – o que são?

Estratégias de *coping* são os mecanismos cognitivos e comportamentais que o indivíduo utiliza para lidar com necessidades específicas internas ou externas, que surgem em situações de stress (Lazarus & Folkman, 1984).

## 10.4. Estratégias de *coping* adequadas para lidar com o stress:

- Exercício físico
- Respiração abdominal
- Relaxamento
- Descanso
- Gestão do tempo
- Alimentação saudável
- Suporte Social e emocional
- Aceitação dos sentimentos
- Resolução de problemas
- Reavaliação positiva do evento



## 10.5. Estratégias de *coping* desadequadas para lidar com o stress:

- Agressividade
- Culpabilização
- Consumo de substâncias psicoativas
- Comer em excesso ou deixar de comer
- Negar os sentimentos dolorosos
- Isolamento
- Evitamento

## 10.6. Estratégias de gestão de stress – autocuidado do profissional:

- Analisar as ações realizadas durante o incidente e aprender com os erros realizados;
- Aceitar sentimentos relacionados com o incidente;
- Pensar nos mecanismos de *coping* que o ajudaram no passado e que poderá utilizar novamente;
- Falar sobre o que se passou e de como se sente com as pessoas mais significativas ou que também estiveram envolvidas;
- Voltar à rotina diária;
- Tentar organizar as atividades para os dias que se seguem;
- Logo que possível, enfrentar os locais e situações que recordam o acontecimento;
- Tentar descansar e dormir o suficiente;
- Fazer uma alimentação saudável;
- Limitar o uso de cafeína, nicotina, álcool e outras substâncias.
- Passar tempo com a família e os amigos;
- Aumentar a frequência de atividades de prazer;
- Falar sobre o que vai acontecendo no seu dia-a-dia - preocupações, sentimentos, pensamentos, desejos, etc;
- Praticar técnicas de relaxamento no dia a dia;



REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES  
Secretaria Regional do Ambiente e Ação Climática  
SERVIÇO REGIONAL DE PROTEÇÃO CIVIL E BOMBEIROS DOS AÇORES

- Praticar atividade física de forma regular, pois ela produz endorfinas que ajudam na sensação de bem-estar físico e emocional;
- Ser flexível, paciente e tolerante;
- Procurar ajuda se as reações e respostas extremas ao stress se mantiverem por 2 ou 3 semanas.

### **10.7. Deve evitar fazer:**

- O uso de álcool, drogas ilícitas ou grandes quantidades de medicação prescrita;
- Fazer mudanças de fundo na sua vida, pelo menos por um mês;
- Desvalorizar o trabalho que realizou;
- Longos períodos de trabalho;
- Trabalhar sem fazer pausas;
- Diálogo interno negativo que reforce sentimentos de incompetência.

Estas estratégias podem reduzir o risco de reações extremas de stress e, após a intervenção, deverá passar por um período de reajustamento ao regressar ao seu dia a dia (Pereira, 2015).



## Bibliografia Manual

- Adler, R. & Towne, N. (2002). *Comunicação Interpessoal*. São Paulo: LTC.
- American Psychiatric Association (2014). *DSM-5: Manual de Diagnóstico e Estatística das Perturbações Mentais (5ª Ed.)*. Porto Alegre: Atmed.
- Benedek, D.M., Fullerton, C.S. & Ursando, R.J. (2007). *First responders: Mental health consequences of natural and human made disasters for public health and public safety workers*. *Annual Review of Public Health*, 28, 55-78.
- Boulding, K. E., (1962). *Conflict and defense: a general theory*. New York: Harper & Brothers.
- Caldeira, P.Z. & Vicente, B. (2006). *Análise e Controlo de riscos profissionais nos bombeiros voluntários portugueses*. Lisboa : ISHST – Instituto para a Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho.
- Carnegie, D. (2009). *Como Evitar Preocupações e Começar a Viver*. Porto: Civilização Editora.
- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com as pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Correia Jesuíno, J. (2005). *Processos da liderança (4.ª ed.)*. Lisboa: Livros horizonte.
- Covey, S. (2005). *Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes*. Rio de Janeiro.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, P. & Leitão, S. (2012). *Manual de Gestão Construtiva de Conflitos*. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.
- Escada, A. (2005). *Inteligência Interpessoal e Assertividade*. Porto: Raridade.
- Everly, G.S. & Mitchell, J.T. (1997). *Critical incident stress management (CISM): A new era and standard of care in crisis intervention*. Ellicott City, MD: Chevron Publishing.
- Direção Pedagógica (2019). *Liderança na Atividade de Bombeiros – Iniciação*. 1.ª edição. Escola Nacional de Bombeiros.
- Fachada, O. (1998). *Psicologia das relações interpessoais*. Lisboa: Edições Rumo, Ida.
- Fachada, O. (2010). *Psicologia das Relações Interpessoais*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gillen, T., (2005.) *Assertividade*. São Paulo: Nobel.
- Josien, M. (2003). *Técnicas de Comunicação Interpessoal*. Lisboa: Bertrand.



REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES  
Secretaria Regional do Ambiente e Ação Climática  
SERVIÇO REGIONAL DE PROTEÇÃO CIVIL E BOMBEIROS DOS AÇORES

- Linkemer, B. (2001). *Trabalhar com Pessoas Dífceis*. Lisboa: Livros e Livro.
- Marcelino, D.; Figueiras, M. & Claudino, A. (2012). Impacto da exposição a incidentes críticos na saúde e bem-estar psicológico dos tripulantes de ambulância. *Psicologia, Saúde & Doença*, 13 (1), 110-116.
- Pereira, M. (Coord.) (2015). *Intervenção Psicológica em Crise e Catástrofe*. Lisboa: Ordem dos Psicólogos.
- Regerhr, C., Goldgerg, G. & Hughes, J. (2002). Exposure to human tragedy, empathy and trauma in ambulance paramedics. *American Journal of Orthopsychiatry*, 72, 505-513.
- Rego, A., (1998). *Liderança nas Organizações: teórica e prática* (1ª Ed.), Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Rijo, D. M. B. e col., (2009). *Relação.com – Manual de Formação em Competências Relacionais para Agentes de Reabilitação Psicossocial*. Lisboa: Sons e Objetos, Ida.
- Serra, Adriano Vaz (2007), *O Stress na Vida de Todos os Dias* (3ª Edição), Lisboa: Dinalivro Lda.
- Shearhouse, S. (2011). *Conflict 101 – A Manager’s Guide to Resolving Problems so Everyone can Get Back to Work*. New York: American Management Association.
- Shakespeare – Frinch. J.E. & Daley, E. (2017). Workplace belongingness, distress, and resilience in emergency service workers. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 9, 32-35.
- Vala, J. & Monteiro, M. B. (Coord.) (2002), *Psicologia Social*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Watzlawick, P., Beavin, J. & Jackson, D. (1967). *Pragmática da Comunicação Humana*. São Paulo: Editora Cultrix.
- Widmeyer, C. A. V., et al. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*.
- Yukl, G.A. (2002) *Leadership in Organizations*. 5th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Site Ordem dos Psicólogos Portugueses: <https://eusinto.me/saude-psicologica-no-trabalho/saude-psicologica-trabalho>