

inter venções

Liderança e saúde
ocupacional
para bombeiros



02



“Comandar é ter muitas vidas nas mãos” P2

Liderança
e bem-estar
de bombeiros:
Um estudo
realizado
na época
de fogos
rurais

P8

“ Um verdadeiro
comandante faz sentir
todos os bombeiros da sua
corporação como as peças
mais importantes! ” P4

Acompanhe
este projeto
através do site
[http://bombeiros.
psicologia.ulisboa
.pt](http://bombeiros.
psicologia.ulisboa
.pt)

O que ainda
não sabemos
sobre o
líder como
promotor do
bem-estar dos
subordinados

P12





MARIA JOSÉ CHAMBEL, INVESTIGADORA RESPONSÁVEL DO PROJETO
 "PROCESSO DE LIDERANÇA E SAÚDE OCUPACIONAL DOS BOMBEIROS"

« Comandar é ter muitas vidas nas mãos »

Depois deste período intenso de combate a fogos rurais e quase a fazer um ano de trabalho conjunto, achamos que é o momento para editar a nossa 2ª newsletter.

Num projeto onde se pretende compreender melhor o papel que o líder, enquanto líder de uma equipa, pode ter na construção de um contexto saudável de todos os bombeiros, para depois, com base nessas descobertas/resultados, desenvolver um programa de formação para comandantes que os ajude a promover/desenvolver as suas competências de liderança, impõe-se-nos reflexão sobre o papel do líder.

A abrir este número temos as palavras do Brigadeiro General José Manuel Duarte da Costa, Presidente da Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil. Nesta agradável e esclarecedora conversa, o papel do líder é destacado como uma variável imprescindível não só para garantir a eficácia de qualquer corporação, mas também para assegurar o bem-estar de todos os homens e mulheres que numa vertente profissional ou voluntária desempenham a sua atividade como bombeiros. ►



A seguir, partilhamos os primeiros resultados de um dos nossos estudos, (numa amostra de bombeiros de EIP, ECIN e FEPC) onde se conclui que estes profissionais tinham não só uma perceção positiva das competências dos seus líderes, como mostravam níveis de bem-estar adequados (i.e., baixo stress e elevado dedicação e entusiasmo), perceção positiva esta, que não se alterou durante o recente período de fogos rurais. Ademais, confirmou-se existir uma relação significativa entre as competências do líder e os níveis de bem-estar dos subordinados, observando-se que os bombeiros que consideraram ter líderes mais competentes eram também os que reportaram menos stress e mais entusiasmo e dedicação com a sua atividade profissional.

No final, destacamos aquilo que, num artigo recente, *Karina Nielsen* e *Toon W. Taris*, (dois autores conceituados da Psicologia da Saúde Ocupacional), destacaram como fragilidades do conhecimento científico sobre a importância dos líderes para explicar o bem-estar dos subordinados. A leitura deste artigo mostra a importância deste projeto ao contribuir para o avanço do conhecimento nesta área e, conseqüentemente, para a construção de um contexto de trabalho saudável para todos os bombeiros. 🔥

“
...partilhamos
os primeiros
resultados
de um dos
nossos
estudos,
(numa
amostra de
bombeiros
de EIP, ECIN
e FEPC)...”





ENTREVISTA AO PRESIDENTE DA AUTORIDADE NACIONAL DE EMERGÊNCIA
E PROTEÇÃO CIVIL, BRIGADEIRO GENERAL JOSÉ MANUEL DUARTE DA COSTA

“ Um verdadeiro comandante faz sentir todos os bombeiros da sua corporação como as peças mais importantes! ”

Entrevista realizada em 13/10/2020

Questão -Tendo em conta a sua elevada experiência, considerámos que seria relevante conhecer as suas ideias acerca da liderança de equipas de trabalho. Neste sentido, gostaríamos que nos falasse um pouco sobre o que é para si a liderança, enquanto pilar fundamental em qualquer corporação de bombeiros, e sobre o papel a desempenhar pelo líder ao nível do incremento do bem-estar dos seus operacionais.

Brigadeiro General Duarte Costa - Antes de mais, a meu ver, julgo que devemos estabelecer a diferença entre chefe e líder: um líder faz sentir o seu operacional como o elemento mais importante. Um verdadeiro comandante faz sentir todos os bombeiros da sua corporação como as peças mais importantes! Apesar do conceito de liderança se basear numa relação entre líder e liderado, em que o foco está no desempenho dos elementos da equipa, o comandante pode descurar a segurança dos seus operacionais. ►



Fotografia: Escola Nacional de Bombeiros

Quando falamos em comando, considero que importa distinguir duas dimensões fundamentais: ética e legal. O comando deve estar assente numa dimensão ética, em que o próprio comandante promova a aceitação do risco e o cumprimento das tarefas. Os bombeiros desempenham muitas vezes uma função com riscos para a sua integridade física e psicológica, e por isso torna-se essencial que o comandante saiba fomentar a ideia nos seus operacionais que esse risco existe e deve ser aceite. Se um comandante não tiver em atenção a componente ética, é apenas um mandante ou alguém que se limita a dar ordens. Isso não é ser comandante. Por outro lado, o comando assenta também numa base legal. Só é comandante aquela pessoa que tem legitimidade legal para o ser, ou seja, a quem lhe foi outorgada essa responsabilidade. O comandante deve seguir um código de conduta e deve fazer cumprir as regras estabelecidas pela lei. ►

“

... o líder tem a obrigatoriedade de dar aos seus operacionais, ferramentas que aumentem a sua resiliência, de implementar programas de treino físico e psicológico...

”



Q- Tendo em conta a minha experiência na área da investigação em contexto militar e paramilitar, como é o caso do dos bombeiros, tenho a ideia de que a cultura organizacional é a do “homem infalível”. Este conceito presente nestes contextos profissionais pode constituir uma dificuldade quando a situação enfrentada é de extrema exigência. Gostaríamos de saber se considera que o líder pode desmistificar esta conceção de “homem infalível” ou herói.

Brigadeiro General Duarte Costa - Antes de mais, quando falamos no contexto laboral dos bombeiros, importa referir que existe uma forte cultura organizacional, assente em valores e pressupostos éticos. Com efeito, quando consideramos a estrutura organizacional dos bombeiros, devemos ter em mente a noção de hierarquia. Este conceito, a presença de valores e normas, adquiridos muitas vezes no seio da própria corporação, moldam inevitavelmente os comportamentos dos bombeiros. Todo este contexto confere a estes profissionais a ideia de entrega, para que seja assegurado o bem-estar da população. Por isso mesmo, é que o lema “Vida por vida” se aplica tão bem!

“Costumo dizer que não existem 1000 árvores que justifiquem a perda da vida de um bombeiro!”

Do meu ponto de vista, julgo que os bombeiros voluntários se alistam com o objetivo de servir a sua comunidade. Para o comum dos cidadãos, os bombeiros são vistos como heróis, o que é bom! Porém, para o próprio bombeiro esta perceção de “homem infalível” não existe tanto, uma vez que ele tem consciência das suas limitações. Aliás, muitos acidentes podem suceder quando os bombeiros não têm total consciência dessas mesmas limitações. ►



Por esta razão, o líder tem a obrigatoriedade de dar aos seus operacionais, ferramentas que aumentem a sua resiliência, de implementar programas de treino físico e psicológico, e incutir bom-senso e prudência. Costumo dizer que não existem 1000 árvores que justifiquem a perda da vida de um bombeiro! Temos de saber que há alturas em que não se combate, para poder combater mais à frente. Quando não existe a perceção das limitações, significa que não existe uma boa liderança. O heroísmo irracional provoca baixas!

Q- Em termos globais, pensa que os líderes das diferentes corporações têm consciência da sua importância, enquanto elemento fundamental para a manutenção do bem-estar psicológico das suas equipas?

Brigadeiro General Duarte Costa - Julgo que sim. No entanto, temos um longo caminho a percorrer nesta temática. No país, existem mais de 400 corporações de bombeiros, com comandantes que têm diferentes formas de pensar e de interagir com as suas equipas. Por isso mesmo, é importante estar no terreno, falar com as pessoas e conhecer as diferentes realidades de cada corpo de bombeiros, dado que cada um tem a sua própria identidade. O estar no terreno pode ajudar a disseminar a importância da saúde psíquica e a necessidade em manter o bem-estar psicológico de todos os bombeiros.

Q- Considera que o programa de formação que iremos futuramente apresentar nesta temática, será bem recebido pelos bombeiros e pelos diferentes líderes?

Brigadeiro General Duarte Costa - Acho que sim, julgo que estamos no bom caminho. Tem havido uma evolução favorável nesta matéria. Por exemplo, de há 3 anos a esta parte, tenho constatado que são as próprias corporações de bombeiros que nos solicitam a implementação de programas de apoio psicológico. Penso que importa referir que o apoio psicológico é um apoio, não uma ajuda. É fundamental desconstruir a ideia que ainda grassa na sociedade, de que o apoio psicológico se destina apenas àqueles que têm dificuldades comportamentais, ou patologias mentais. O apoio psicológico deve ser fomentado, para que a normalidade e bem-estar se mantenham. 🔥

“

- é importante estar no terreno, falar com as pessoas e conhecer as diferentes realidades de cada corpo de bombeiros, dado que cada um tem a sua própria identidade.

”





« Liderança e bem-estar de bombeiros: Um estudo realizado na época de fogos rurais »»

Apesar de se considerar que ser bombeiro implica a vivência de muitas situações que envolvem elevado stress, já que o perigo físico e o stress psicológico fazem parte da sua vida diária, também se sabe que muitos bombeiros, apesar dessas circunstâncias difíceis, demonstram elevado bem-estar no seu trabalho. Neste estudo, baseados na teoria da liderança, definida como um processo de influência social na qual os comportamentos do líder afetam os resultados dos seguidores, pretendemos compreender como a atuação do líder pode ajudar-nos a compreender a evolução do bem-estar dos bombeiros, porque o líder contribui para que os seus subordinados atuem de uma forma saudável nas situações de elevado stress, nomeadamente quando enfrentam fogos rurais.

A liderança tem sido considerada uma variável contextual que pode explicar esse resultado positivo, pois os líderes têm o potencial de ser um amortecedor contra os estressores do trabalho (*Harms, Credé, Tynan, Leon & Jeung, 2017*). Na verdade, os líderes desempenham um papel importante na vida de seus subordinados porque fornecem recursos materiais e psicossociais que são particularmente importantes durante tempos ou situações que envolvem muitos stressores. Assim, podemos esperar que a presença de um líder possa influenciar os recursos associados à relação líder-subordinados, permitindo que os bombeiros respondam positivamente às condições adversas e se mantenham saudáveis.

Especificamente, a Liderança Transformacional tem sido referida como crucial para assegurar o bem-estar dos subordinados (*Harms et al., 2016*). ►



Esta liderança implica quatro subdimensões (Avolio, Bass, & Jung, 1996):

Influência Idealizada (Carisma) - O líder desenvolve com os subordinados uma relação empática, criando adesão aos objectivos da corporação e desenvolvendo da parte destes o compromisso e o envolvimento com o trabalho e com a equipa. Esta dimensão divide-se em atributos, que se refere a características do líder para exhibir carisma, e em comportamentos, que se refere a comportamentos exibidos pelo líder que demonstram esta característica de liderança.

Motivação Inspiracional - Os líderes motivam e inspiram os seus seguidores a dar um significado e a transformar o seu trabalho, por forma a ser mais eficaz. Colocam os subordinados envolvidos com cenários futuros, nos quais se desenham alternativas atraentes para a resolução de problemas ou a execução do trabalho. Esta inspiração é dada pelo líder através daquilo que diz, mas sobretudo através do que faz.

Estimulação Intelectual - Os líderes estimulam os seguidores a serem inovadores e criativos, questionando os pressupostos, a forma de ver os problemas e encontrando novos métodos e perspectivas para a resolução dos problemas. Apostam e incentivam o desenvolvimento das competências dos subordinados.



Consideração Individualizada – Presta atenção às necessidades individuais de cada subordinado, atuando como mentor, professor, facilitador, confidente e conselheiro.

Neste estudo analisámos como este estilo de liderança fomentava o bem-estar dos bombeiros, nomeadamente o seu engagement (estado psicológico de natureza positiva no contexto de trabalho, em que o trabalhador possui um elevado vigor, dedicação e entusiasmo durante a sua atividade profissional, *Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006*) e contribuía também ►



“... os bombeiros que consideravam ter um líder mais estimulante e que tinha mais em consideração os seus objetivos e necessidades, eram também os bombeiros com níveis mais baixos de stress..”



marcus-kauffman



para diminuir os seus níveis de stress no trabalho, isto é o seu burnout (resposta aos constantes elementos causadores de stress no contexto laboral, caracterizada por uma profunda exaustão psicológica e desinteresse pela realização do trabalho, *Maslach, Jackson, & Leiter 1996*).

Numa amostra de 90 bombeiros – 20 pertencentes a ECIN, 46 pertencentes a EIP e 24 a equipas FEPC – avaliámos a sua perceção sobre as competências de liderança do seu chefe e os seus níveis de bem-estar (isto é, de burnout e de engagement) em dois momentos diferentes – mês de julho e no mês de agosto, cerca de 3-4 semanas depois. Escolhemos estes dois momentos, por ser um período de ocorrência frequente de fogos, aumentando a probabilidade destes bombeiros atuarem nesta situação e vivenciarem situações de elevado stress.

Os resultados obtidos permitiram-nos observar que estes bombeiros, independentemente da equipa à qual pertencem (EIP, ECIN ou FEPC), mesmo depois de viverem um período intenso de elevado stress, como o que implica a intervenção em fogos rurais:

1) consideraram ser liderados por chefias com capacidades transformacionais ao nível das quatro dimensões que caracterizam esta liderança; ►



2) tinham baixos níveis de stress (i.e. burnout) e elevados níveis de entusiasmo e dedicação no seu trabalho (i.e. engagement);

3) os bombeiros que consideravam ter um líder mais carismático (capazes de os cativar para os objetivos da corporação e dos tornar muito envolvidos com o seu trabalho e com a sua equipa) e mais inspirador (capazes de procurar um sentido para a sua atuação e de executar o seu trabalho de uma forma excelente, encontrando no líder um modelo), eram também os bombeiros mais entusiasmados e dedicados ao seu trabalho, isto é os que sentiam mais engagement;

4) os bombeiros que consideravam ter um líder mais estimulante (que procuravam nas sugestões dos subordinados novas formas de solucionar os problemas) e que tinha mais em consideração os seus objetivos e necessidades individuais durante a realização do trabalho, eram também os bombeiros com níveis mais baixos de stress no trabalho, isto é, de burnout.

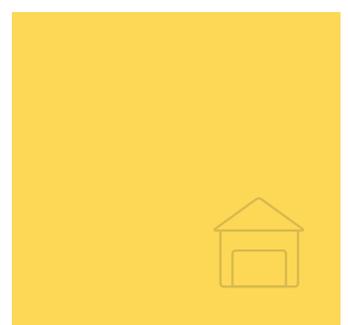
Desta forma podemos concluir que no contexto profissional dos bombeiros, a liderança, nomeadamente as competências transformacionais do líder são importantes para assegurar os níveis de bem-estar dos subordinados, porque ajuda não só a combater o aparecimento de uma situação de stress crónico (i.e. de burnout), como também a promover uma situação de entusiasmo e dedicação (i.e. engagement). Deste modo e como é objetivo deste projeto, devem existir ferramentas que apostem no desenvolvimento das competências de liderança transformacionais das chefias dos bombeiros, por forma a promover um contexto de trabalho saudável para estes profissionais. 🔥

Avolio, B.J., Bass, B.M. & Jung, D. (1996). Construct validation of the multifactor leadership questionnaire MLQ-Form 5X (CIs Report 96-1). Binghamton: State University of New York, Center for Leadership Studies

Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. The Leadership Quarterly, 28(1), 178–194. doi:10.1016/j.leaqua.2016.10.006

Maslach C., Jackson S., & Leiter M. (1996). The maslach burnout inventory. Test manual. (3rd Ed., pp. 19–26). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press

Schaufeli W. B., Bakker A. B., & Salanova M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. Educational and Psychological Measurement, 66, 701–716. doi:10.1177/0013164405282471





“ O que ainda não sabemos sobre o líder como promotor do bem-estar dos subordinados ”

Apesar da liderança ser um dos temas mais estudados ao longo das últimas décadas e de conseguirmos estabelecer guias de atuação de um líder para promover o desempenho dos seus subordinados, o seu papel na promoção do bem-estar das suas equipas é menos conhecido e necessita de mais investigação científica que fundamente a sua atuação nos diferentes contextos práticos.

Karina Nielsen e Toon W. Taris destacaram, num artigo recente no qual analisaram as principais conclusões obtidas em estudos anteriores, as lacunas da investigação sobre o papel dos líderes na promoção do bem-estar dos seus subordinados.

1ª - A necessidade de considerar o contexto de atuação do líder, porque este é um elemento determinante da capacidade de influenciar e marcar a conduta do líder no seio da equipa de trabalho. Efetivamente, ser líder numa corporação de bombeiros não será o mesmo que ser líder numa empresa, numa escola ou num hospital. Assim como, ser líder no momento atual em que vivemos uma crise pandémica, cujo impacto tem sido amplamente verificado na sociedade, nas organizações e nos seus membros não será exatamente o mesmo de o ser num momento estável e com condições previsíveis. De facto, a investigação científica tem verificado que um estilo de liderança transformacional, em que há um foco na estimulação intelectual, espírito de iniciativa e incremento do compromisso, se relaciona favoravelmente ►



clay-banks-LjqARJaJotc

com um melhor desempenho profissional e maior bem-estar dos colaboradores. Porém, o que não sabemos é se esse é o estilo mais adequado em qualquer contexto, nomeadamente no contexto de uma corporação de bombeiros ou se o será em qualquer situação de emergência enfrentada por estes profissionais.

2º - Apesar das ações de formação de líderes, de modo geral, desencadear melhorias na sua atuação e, conseqüentemente, no bem-estar dos seus subordinados, também a este nível é necessário considerar o contexto de atuação desses líderes. A transferência de conhecimentos adquiridos na formação, sejam eles conceitos ou comportamentos, para o dia a dia no local de trabalho, está dependente desse contexto e daqui advém a importância de desenhar programas de intervenção direcionados para os líderes, que acautelem este conjunto de fatores contextuais.

3º - A maioria de estudos que analisam a relação entre estilos de liderança e bem-estar dos colaboradores, não consideram as oscilações diárias no tipo de comportamentos do líder. De maneira a preencher esta lacuna, torna-se relevante investigar estas flutuações durante um período de tempo mais ►

“ ...o que não sabemos é se esse é o estilo mais adequado em qualquer contexto, nomeadamente no contexto de uma corporação de bombeiros ou se o será em qualquer situação de emergência enfrentada por estes profissionais.

”



alargado, através de, por exemplo, estudos de diário. Este tipo de estudos permite-nos compreender, de uma forma mais precisa e detalhada, o modo como a conduta do líder se relaciona com o bem-estar dos subordinados.

4º - Por último, tendo em conta que o contexto no qual os líderes operam exerce um impacto apreciável nos seus comportamentos (aprendidos, muitas vezes, nas formações), não podemos olhar para os colaboradores como parte passiva. A literatura nesta temática revela que a equipa pode moldar os comportamentos manifestados pelo líder, que as suas atitudes têm impacto nas atitudes do líder e o bem-estar dos colaboradores influencia o bem-estar do líder. Por isso mesmo, tanto subordinados como líderes são elementos cruciais para o correto funcionamento da organização, para a manutenção do seu equilíbrio, e sobrevivência.



“ Este projeto tem como produto final um programa de formação para desenvolver as competências de liderança dos bombeiros, por forma a potenciar a sua atuação como promotores do bem-estar das suas equipas. ”

Com este projeto de investigação pretendemos contribuir para ultrapassar estas lacunas porque:

Analisamos os comportamentos dos líderes mais eficazes para promover o bem-estar dos subordinados, considerando o contexto específico de atuação dos bombeiros em situações de emergência, particularmente fogos rurais;

Incluímos um estudo de diário que nos vai permitir analisar a influência das oscilações do comportamento de apoio do líder no bem-estar dos seus subordinados;

Incluímos um estudo de simulação que nos permitirá não só compreender como o líder influencia o bem-estar dos subordinados no decurso de uma situação de emergência, como a influência reversa do bem-estar dos subordinados no bem-estar do líder;

Obteremos como produto final um programa de formação para desenvolver as competências de liderança dos bombeiros, por forma a potenciar a sua atuação como promotores do bem-estar das suas equipas. 🔥