



Resilient Responders Repositório de Boas Práticas

Módulo 4

Preparado por EGINA

Boa Prática 1

1. Título da Boa Prática

Protocolo de Comunicação de Crise Coordenada para Resposta de Emergência Multiagência

2. Módulo de Formação Relacionado

Módulo 4 – Comunicação em Crise e Resolução de Conflitos

3. Contexto e Enquadramento

As falhas de comunicação são consistentemente identificadas nas análises da FEMA (2013), da WHO (2011) e da IFRC (2015) como importantes fatores que contribuem para atrasos operacionais, riscos de segurança e falhas na coordenação entre múltiplas agências. Operações reais de emergência – como as inundações de 2023 na Itália Central ou as respostas a incêndios florestais na Úmbria – mostram que as equipas frequentemente operam em ambientes com ruído, redes de comunicação instáveis, pressão temporal e sobrecarga cognitiva. Estas condições resultam frequentemente em mal-entendidos, duplicação de ações, mensagens de rádio não verificadas e atrasos na tomada de decisão.

Observações de campo em mobilizações recentes confirmam estes padrões. Durante uma simulação de resposta a cheias em 2023, terminologia pouco clara e confirmação inconsistente de mensagens geraram uma média de 27 comunicações não verificadas por ciclo operacional, afetando diretamente a coordenação entre equipas de resgate, médicas e logísticas. Esta Boa Prática foi concebida para responder a estes problemas recorrentes através da integração de briefings estruturados, comunicação em circuito fechado (closed-loop), técnicas de desescalada baseadas em inteligência emocional e revisões pós-ação no formato da WHO (After Action Reviews – AAR).

O protocolo não é teórico: reflete os comportamentos reais, as limitações e os padrões de interação observados em operações de emergência multiagência. O seu objetivo é garantir que os operacionais possam contar com uma estrutura de comunicação previsível e robusta, capaz de promover clareza, reduzir tensões e melhorar a tomada de decisão em tempo real sob pressão.



RESILIENT RESPONDERS: Repositório de Boas Práticas

4. Objetivos da Prática

- Garantir comunicação clara, atempada e coordenada entre todas as agências.
- Prevenir conflitos operacionais resultantes de funções pouco claras ou informação incompleta.
- Reduzir atrasos e riscos durante operações sob elevada pressão.
- Reforçar a resiliência das equipas através de comunicação estruturada.
- Apoiar a tomada de decisão do comando com informação fiável.

5. Descrição da Prática

Fase 1 – Briefings iniciais

Responsável: Comandante do Incidente, Líderes de Equipa

Ações: Os briefings são realizados em áreas de preparação dinâmicas e frequentemente ruidosas, onde várias agências se preparam em simultâneo. Os líderes comunicam prioridades operacionais, informação atualizada sobre riscos e pontos de coordenação. São atribuídos canais de comunicação primários, secundários e de contingência com base nos níveis esperados de interferência – um problema recorrente em operações de cheias e incêndios florestais. Todos os operacionais repetem verbalmente as tarefas atribuídas para confirmar a compreensão. Em exercícios de incêndios florestais na Itália Central, esta abordagem reduziu a confusão inicial em quase 40%.

Fase 2 – Comunicação em circuito fechado (Closed-Loop)

Responsável: Todos os operadores no terreno

Ações: Todas as instruções seguem o modelo de repetição da mensagem (repeat-back) para reduzir distorções e garantir compreensão mútua.

Exemplo:

- Comando: “Unidade 4, dirija-se ao Setor C para apoiar a evacuação.”
- Unidade 4: “Recebido, Unidade 4 a deslocar-se para o Setor C para apoio à evacuação.”

Os supervisores monitorizam as comunicações por rádio para garantir que os ciclos de comunicação são sempre concluídos. Este método reduziu as mensagens não confirmadas de 27 para 11 por ciclo durante exercícios de resposta a cheias em 2023.

Fase 3 – Comunicação Sensível ao Conflito baseada em Inteligência Emocional

Responsável: Líderes de Equipa, Operadores de Apoio entre Pares

Ações: Fadiga, pressão temporal e limitações de recursos podem gerar mal-entendidos e tensões entre agências. Os líderes observam o tom de voz, o ritmo e os padrões de interação para identificar sinais de escalada. Aplicam técnicas baseadas em inteligência emocional, como linguagem neutra, reformulação e ciclos de clarificação.



RESILIENT RESPONDERS: Repositório de Boas Práticas

Exemplo: substituir “Estás a fazer isso mal” por “Vamos rever juntos a ordem de prioridades para coordenarmos de forma mais eficaz.”

Em exercícios multiagência em Perugia, estas estratégias evitaram a escalada em 72% dos episódios de tensão identificados.

Fase 4 – Protocolo de Reagrupamento em Caso de Falha de Comunicação

Responsável: Comandante do Incidente

Ações: Quando os canais de comunicação falham devido a sobrecarga ou interferência ambiental, os operadores mudam para canais de contingência (por exemplo, frequência de emergência VHF ou dispositivo satélite). Se a comunicação não for restabelecida em 10–15 minutos, as equipas reagrupam-se fisicamente num ponto de encontro previamente definido para restabelecer a perceção situacional. Este procedimento segue práticas de segurança de campo da WHO utilizadas em operações de resposta a sismos.

Fase 5 – Debrief pós-incidente (AAR)

Responsável: Facilitador do AAR, Líderes de Equipa

Ações: No prazo de 24–48 horas, realiza-se uma revisão estruturada After Action Review para avaliar bloqueios na comunicação, clareza de funções e fatores de conflito. As lições aprendidas são documentadas e integradas em Procedimentos Operacionais Normalizados (SOPs) atualizados. Durante o ciclo de revisão de 2023, este processo melhorou o alinhamento entre agências em 30%.

6. Resultados e Impacto

A implementação deste protocolo de comunicação demonstrou melhorias mensuráveis em vários contextos de emergência. Durante uma simulação de resposta a cheias em 2023 na Itália Central, a utilização combinada de briefings estruturados e comunicação em circuito fechado reduziu os atrasos relacionados com falhas de comunicação em aproximadamente 6 minutos por equipa. Em mobilizações de combate a incêndios florestais, técnicas de comunicação baseadas em inteligência emocional ajudaram a prevenir a escalada em 72% dos incidentes de tensão observados.

Equipas multiagência relataram:

- uma redução de 30–40% nas mensagens não confirmadas;
- maior clareza na atribuição de tarefas;
- menos conflitos operacionais durante fases de elevado stress;
- maior confiança e colaboração entre agências.

Os operacionais também relataram melhor regulação emocional, menor sobrecarga cognitiva e maior confiança na tomada de decisões. De forma geral, o protocolo demonstrou forte aplicabilidade em contextos reais e produziu ganhos consistentes de desempenho tanto em simulações como em operações no terreno.



7. Lições Aprendidas e Fatores de Sucesso

Fatores de sucesso: funções claras, protocolo partilhado, canais redundantes, liderança empática.

Desafios: diferenças culturais, resistência a estruturas formais e ambientes de elevado stress.

8. Transferibilidade e Adaptabilidade

Aplicável a respostas de emergência nacionais e internacionais, equipas voluntárias e missões multiagência. Adaptável através de tradução linguística, simplificação ou integração digital.

9. Considerações Éticas

Aplicável a respostas de emergência nacionais e internacionais, equipas voluntárias e missões multiagência. Adaptável através de tradução linguística, simplificação ou integração digital.

10. Referências

Federal Emergency Management Agency. (2020). *IS-242.b: Effective communication*. FEMA Emergency Management Institute.

<https://training.fema.gov/is/courseoverview.aspx?code=IS-242.b>

Harvard Law School, Program on Negotiation. (n.d.). *Conflict resolution resources*.

<https://www.pon.harvard.edu/category/daily/conflict-resolution/>

International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies. (2015). *Code of conduct and conflict management*. IFRC. <https://www.ifrc.org/document/disaster-risk-management-policy>

Johns Hopkins University. (n.d.). *Humanitarian health ethics resources*.

<https://hopkinshumanitarianhealth.org/>

Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (2023). *Thomas–Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI)*. Kilmann Diagnostics. <https://kilmanniagnostics.com/>

World Health Organization. (2011). *Psychological first aid: Guide for field workers*. WHO Press. <https://www.who.int/publications/i/item/9789241548205>



Boa Prática 2

1. Título da Boa Prática

Ciclo Estruturado de Briefing–Debriefing para Equipas de Crise Multiagência

2. Módulo de Formação Relacionado

Módulo 4 – Comunicação em Crise e Resolução de Conflitos

3. Contexto e Enquadramento

Falhas de comunicação, estruturas de briefing pouco claras e rotinas de debriefing inconsistentes são desafios operacionais recorrentes observados em respostas reais a emergências na Europa. Evidências de mobilizações recentes multiagência – como as operações de resposta às cheias de 2023 na Itália Central e os exercícios de coordenação de incêndios florestais na Úmbria – mostram que as equipas frequentemente entram em operação com pressupostos diferentes sobre prioridades, terminologia e limiares de risco. Estas inconsistências conduzem frequentemente a atrasos, duplicação de tarefas e fricção entre agências.

As orientações internacionais reforçam estas observações. O **AAR Framework da WHO (2019)** destaca que revisões estruturadas reforçam significativamente a perceção situacional e a aprendizagem entre agências. O **NSW Health (2024)** salienta que briefings claros no início de cada turno operacional reduzem a incerteza sobre funções, regras de comunicação e linhas de reporte. Os **princípios de interoperabilidade do JESIP (2018)** enfatizam a necessidade de terminologia partilhada e de estruturas de coordenação consistentes entre serviços de emergência. A **FEMA (2013)** demonstra que a confirmação de mensagens melhora a precisão durante operações sob elevada pressão.

Esta Boa Prática foi, por isso, concebida para responder a lacunas operacionais reais observadas em mobilizações de campo na Europa: falta de alinhamento inicial, ajustes operacionais não estruturados durante a missão e debriefings superficiais ou inconsistentes que não se traduzem em melhorias procedimentais. O ciclo estruturado de briefing–debriefing pretende garantir que as equipas iniciam as operações alinhadas, se adaptam de forma segura durante a missão e terminam com lições aprendidas validadas que contribuem diretamente para melhorar o desempenho em operações futuras.

4. Objetivos da Prática

- Garantir briefings claros e padronizados.
- Prevenir conflitos entre agências.
- Implementar ciclos estruturados de debriefing e After Action Review (AAR).
- Promover aprendizagem contínua e segurança psicológica.



5. Descrição da Prática

Fase 1 – Preparar o Plano de Briefing–Debriefing

Responsável: Comandante do Incidente, Líder de Equipa

Ações: Antes da mobilização, o Comandante do Incidente e o Líder de Equipa determinam conjuntamente o local, a duração e a estrutura do briefing – frequentemente sob pressão temporal e em ambientes de preparação ruidosos. É preparado um cartão de briefing padronizado que resume objetivos, riscos, alocação de recursos, canais de comunicação e terminologia acordada. São atribuídas funções para facilitação e registo de notas, garantindo responsabilidade e rastreabilidade. Este passo de preparação responde a problemas reais observados durante as respostas às cheias de 2023, em que responsabilidades pouco claras nos briefings levaram a interpretações operacionais divergentes.

Fase 2 – Briefing Operacional

Responsável: Líder de Equipa

Ações: O briefing inclui a apresentação dos objetivos operacionais, a atribuição de setores, atualizações de risco e protocolos de comunicação. Todas as subequipas devem repetir as tarefas atribuídas utilizando o modelo de comunicação em circuito fechado (closed-loop) da FEMA para garantir compreensão partilhada – uma abordagem que demonstrou reduzir erros operacionais iniciais em operações de incêndios florestais. Perguntas de clarificação são incentivadas, especialmente entre agências pouco familiarizadas com os procedimentos umas das outras. A terminologia JESIP é reforçada para evitar inconsistências semânticas que frequentemente causam atrasos.

Fase 3 – Micro-Debrief durante as Operações

Responsável: Líder de Equipa, Chefes de Secção

Ações: A cada 90–120 minutos, e após eventos significativos (por exemplo, reatribuição de setores ou agravamento de riscos), é realizado um micro-debrief de 5–7 minutos. As equipas avaliam rapidamente: o que está a funcionar, o que não está claro, riscos emergentes e eventuais tensões entre agências. Os Chefes de Secção ajustam as estruturas de coordenação ou os padrões de comunicação conforme necessário. Esta fase replica procedimentos utilizados em mobilizações de crise da Humanitarian Outcomes, onde micro-debriefings regulares reduziram a confusão em operações complexas com múltiplos setores.

Fase 4 – Debrief Pós-Incidente (AAR)

Responsável: Facilitador do AAR

Ações: No prazo de 24–48 horas, é realizado um After Action Review estruturado seguindo as orientações da WHO. Os participantes reconstróem a cronologia do evento, comparam o desempenho esperado com o desempenho real, identificam falhas de comunicação e propõem ações corretivas. O facilitador assegura segurança psicológica, evitando que a sessão se torne punitiva – um problema frequentemente identificado em contextos europeus de emergência, onde a pressão hierárquica pode inibir uma reflexão honesta.



RESILIENT RESPONDERS: Repositório de Boas Práticas

Fase 5 – Implementação das Lições Aprendidas

Responsável: Comandante do Incidente, Responsáveis das Agências
Ações: As lições resultantes do AAR são traduzidas em Procedimentos Operacionais Normalizados (SOPs) atualizados, listas de verificação de comunicação e programas de formação. Os procedimentos revistos são disseminados entre as agências e armazenados num repositório digital partilhado para garantir acessibilidade. Este passo responde a uma lacuna comum: lições valiosas identificadas durante debriefings frequentemente não influenciam operações futuras devido a documentação insuficiente ou à falta de partilha entre agências.

6. Resultados e Impacto

Testes de campo e respostas reais a emergências indicam melhorias substanciais quando ciclos estruturados de briefing–debriefing são implementados. Durante exercícios de resposta a cheias na Itália Central, as equipas que utilizaram este modelo demonstraram maior clareza na compreensão das funções, alinhamento mais rápido durante transições operacionais e menos conflitos entre agências relativamente à priorização de tarefas. Os micro-debriefings permitiram detetar precocemente mal-entendidos, reduzindo a duplicação de tarefas e melhorando as decisões relacionadas com margens de segurança.

Observações quantitativas provenientes de exercícios e mobilizações incluem:

- maior clareza de funções entre as agências;
- redução de conflitos operacionais durante fases de elevada pressão;
- maior coesão das equipas e confiança entre agências;
- comunicação mais precisa de riscos e necessidades;
- tradução consistente das lições aprendidas em atualizações operacionais.

As equipas relataram que os micro-debriefings regulares reduziram significativamente a sobrecarga cognitiva e ajudaram a manter a perceção situacional em ambientes que mudam rapidamente. O método estruturado de AAR aumentou a fiabilidade das lições aprendidas, contribuindo para melhorias mensuráveis no planeamento operacional em missões subsequentes.

7. Lições Aprendidas e Fatores de Sucesso

Os fatores de sucesso incluem o compromisso da liderança, formatos padronizados, participação multiagência e facilitadores devidamente formados. Os desafios incluem resistência inicial e receio de avaliações punitivas.

8. Transferibilidade e Adaptabilidade

Elevada. Aplicável a contextos de resposta a emergências a nível nacional, europeu e internacional.



9. Considerações Éticas

Os briefings devem garantir segurança psicológica, não ter caráter punitivo e ser anónimos sempre que necessário. Os dados pessoais devem ser protegidos.

10. Referências

FEMA. (2013). IS-242.b: Effective communication*. Federal Emergency Management Agency. <https://training.fema.gov/is/courseoverview.aspx?code=IS-242.b>

Humanitarian Outcomes. (2021). *Humanitarian security risk management: Incident response and crisis management*. <https://www.humanitarianoutcomes.org>

JESIP. (2018). Joint emergency services interoperability principles: JESIP resource manual*. <https://www.jesip.org.uk>

NSW Government. (2017). *Emergency briefing and debriefing guide*. <https://www.nsw.gov.au>

NSW Ministry of Health. (2024). Conducting debriefs in public health emergencies*. <https://www.health.nsw.gov.au>

Northumberland County Council. (2013). Multi-agency debrief protocol*. <https://www.northumberland.gov.uk>

World Health Organization. (2019). After Action Review (AAR) facilitators' manual*. <https://www.who.int/publications/i/item/WHO-WHE-CPI-2019.8>



Boa Prática 3

1. Título da Boa Prática

Protocolo de Estabilização de Conflitos Mediado por Pares em Contextos de Emergência de Elevado Stress

2. Módulo de Formação Relacionado

Módulo 4 – Comunicação em Crise e Resolução de Conflitos

3. Contexto e Enquadramento

Ambientes de emergência caracterizados por elevados níveis de stress geram frequentemente tensões interpessoais crescentes, comprometimento do julgamento e redução da precisão da comunicação. Estas condições estão amplamente documentadas em operações humanitárias e de proteção civil. Os **Primeiros Socorros Psicológicos da WHO (2011)** descrevem como respostas agudas ao stress – como irritabilidade, visão em túnel e reatividade emocional – afetam diretamente o tom, a clareza e a capacidade de colaboração sob pressão. O documento **Effective Communication da FEMA (2013)** confirma que a precisão da transmissão de mensagens diminui significativamente em ambientes ruidosos, rápidos ou multiagência, a menos que sejam utilizados sistemas estruturados de comunicação.

A evidência operacional reforça estas conclusões. **Humanitarian Outcomes (2021)** refere que conflitos interpessoais não geridos e falhas de comunicação induzidas pelo stress estão entre os principais fatores que antecedem incidentes no terreno em missões humanitárias, frequentemente resultando em duplicação de tarefas, atrasos na tomada de decisão e riscos de segurança evitáveis. De forma semelhante, as **orientações de gestão de conflitos da IFRC (2015)** destacam que disputas interpessoais tendem a escalar rapidamente quando as equipas estão fatigadas, com poucos recursos ou sem estruturas claras de comunicação e regulação emocional.

Esta Boa Prática foi, portanto, desenvolvida a partir de desafios operacionais reais frequentemente observados em contextos de emergência na Europa. Modelos de estabilização mediados por pares revelaram-se particularmente eficazes em respostas multiagência a incêndios florestais e operações de cheias na Itália Central, onde facilitadores neutros e não hierárquicos ajudaram a prevenir a polarização das equipas e a restabelecer o fluxo de comunicação. O **AAR Framework da WHO (2019)** também orientou a estrutura de acompanhamento necessária para consolidar mudanças comportamentais e prevenir recorrências. A Boa Prática resultante está fortemente ancorada nas realidades do terreno: elevada carga de trabalho, comunicação fragmentada, saturação emocional e exigências operacionais em rápida mudança.



4. Objetivos da Prática

- Estabilizar rapidamente conflitos interpessoais.
- Prevenir a polarização das equipas.
- Restabelecer o fluxo de comunicação.
- Manter a coesão operacional sob condições de stress.

5. Descrição da Prática

Fase 1 – Identificação Precoce de Indicadores de Stress e Conflito

Responsável: Líder de Equipa, Operador de Apoio entre Pares

Ações: No terreno, sinais de tensão interpessoal surgem frequentemente de forma subtil durante períodos de elevada carga de trabalho – alterações bruscas no tom de voz, mal-entendidos repetidos, retraimento, diminuição da coordenação de tarefas ou frustração visível. O Líder de Equipa e o Operador de Apoio entre Pares monitorizam ativamente estes indicadores utilizando a lista de verificação de reconhecimento de stress da WHO (2011). As observações são registadas para apoiar a perceção situacional e prevenir a escalada durante momentos críticos. Em várias mobilizações de combate a incêndios florestais na Úmbria, a identificação precoce de irritabilidade e falhas de comunicação evitou perturbações operacionais posteriores.

Fase 2 – Ativação do Mediador entre Pares

Responsável: Líder de Equipa

Ações: Assim que a tensão inicial é confirmada, o Líder de Equipa seleciona um mediador entre pares com formação, respeitado e percecionado como neutro por todos os envolvidos. O mediador recebe um briefing factual e não interpretativo para evitar enviesamentos. A ativação ocorre no prazo de 10–15 minutos após os primeiros indicadores, refletindo práticas testadas durante respostas a cheias, onde intervenções tardias frequentemente conduziam à fragmentação das equipas. A mediação neutra entre pares baseia-se diretamente no modelo da **IFRC (2015)** e nos princípios de comunicação estruturada da **FEMA**.

Fase 3 – Micro-Sessão Estruturada de Estabilização de Conflitos (10–12 minutos)

Responsável: Mediador entre Pares

- Ações: O mediador orienta as partes para uma área tranquila e segura sempre que possível (de acordo com as orientações de segurança da WHO). É utilizado um protocolo estruturado:
 - 2 minutos de tempo de fala ininterrupta por pessoa e um resumo neutro do mediador
 - identificação de necessidades operacionais em vez de acusações pessoais
 - reformulação baseada em inteligência emocional utilizando técnicas do Harvard PON
 - a micro-sessão termina com 1–3 acordos operacionais concretos e imediatamente aplicáveis (por exemplo, clarificação de funções, redistribuição de tarefas ou ajustes na comunicação)



RESILIENT RESPONDERS: Repositório de Boas Práticas

Este modelo de intervenção curto e direcionado foi validado em missões humanitárias onde mediações longas eram impraticáveis.

Fase 4 – Reintegração no Fluxo Operacional

Responsável: Líder de Equipa

Ações: O Líder de Equipa assegura que as ações acordadas são comunicadas (quando relevante) ao grupo operacional mais amplo e verifica a sua implementação inicial. A reintegração ocorre normalmente no ciclo operacional seguinte. Em mobilizações multiagência anteriores, este passo evitou novos mal-entendidos e restabeleceu a coordenação entre os setores de logística e resgate.

Fase 5 – Revisão de Acompanhamento (24 horas)

Responsável: Mediador entre Pares, Líder de Equipa

Ações: No prazo de 24 horas, as partes participam numa breve revisão baseada na abordagem **After Action Review (AAR) da WHO (2019)**. A revisão verifica se os acordos iniciais foram eficazes, se o tom e a colaboração melhoraram e se são necessários novos ajustes. Caso a tensão persista, a escalada para o Comandante do Incidente ativa mecanismos formais de gestão de conflitos. Este ciclo de acompanhamento responde a um problema recorrente no terreno: estabilizações temporárias sem consolidação a longo prazo frequentemente conduzem a ciclos repetidos de conflito.

6. Resultados e Impacto

Testes de campo e mobilizações operacionais onde este protocolo foi aplicado demonstram melhorias claras no funcionamento das equipas. Intervenções estruturadas mediadas por pares reduziram a escalada de conflitos e restabeleceram o fluxo de comunicação em contextos de elevada pressão, como bases de combate a incêndios florestais, operações de resgate em zonas montanhosas remotas e áreas de preparação para resposta a cheias.

Os resultados reportados incluem:

- redução significativa de tensões interpessoais não resolvidas
- restabelecimento mais rápido da comunicação funcional
- maior coesão das equipas durante operações prolongadas
- menor risco operacional devido a execução mais clara das tarefas
- maior sensação de justiça e segurança psicológica nas equipas

Os líderes também observaram que o modelo reduziu a sobrecarga emocional, ajudou a manter a perceção situacional e contribuiu para decisões mais seguras e coordenadas sob stress. Estes resultados estão alinhados com evidência internacional que identifica a mediação entre pares como uma ferramenta eficaz e de baixo custo para estabilização de conflitos em contextos de emergência.

7. Lições Aprendidas e Fatores de Sucesso



RESILIENT RESPONDERS: Repositório de Boas Práticas

Os principais fatores de sucesso incluem a neutralidade do mediador entre pares, a gestão estruturada dos turnos de fala e o foco nas necessidades operacionais. Entre os desafios identificados estão a resistência inicial e a falta de espaços privados em alguns contextos.

8. Transferibilidade e Adaptabilidade

Elevada. Aplicável a campos operacionais, contextos humanitários, operações remotas, bases de combate a incêndios florestais e missões mistas civis–militares.

9. Considerações Éticas

A participação deve ser voluntária. A confidencialidade é obrigatória. Deve evitar-se a atribuição de culpas. Devem ser identificados sinais de stress agudo que necessitem de encaminhamento.

10. Referências

FEMA. (2013). IS-242.b: Effective communication*. Federal Emergency Management Agency. <https://training.fema.gov/is/courseoverview.aspx?code=IS-242.b>

Harvard Law School Program on Negotiation. (n.d.). Conflict resolution resources. <https://www.pon.harvard.edu>

Humanitarian Outcomes. (2021). Humanitarian security risk management: Incident response and crisis management. <https://www.humanitarianoutcomes.org>

International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies. (2015). Code of conduct and conflict management. <https://www.ifrc.org>

World Health Organization. (2011). Psychological first aid: Guide for field workers. <https://www.who.int/publications/i/item/9789241548205>

World Health Organization. (2019). After Action Review (AAR) facilitators' manual. <https://www.who.int/publications/i/item/WHO-WHE-CPI-2019.8>



Boa Prática 4

1. Título da Boa Prática

Protocolo de Inteligência Emocional (IE) Interagências para Operações de Alto Risco

2. Módulo de Formação Relacionado

Módulo 4 – Comunicação em Crise e Resolução de Conflitos

3. Contexto e Enquadramento

A Inteligência Emocional (IE) tem vindo a afirmar-se cada vez mais como uma competência operacional crítica em contextos de resposta a emergências. Mobilizações reais – como operações de combate a incêndios florestais, exercícios transfronteiriços de proteção civil e respostas a cheias na Itália Central – demonstram que a sobrecarga emocional, a regulação inadequada do tom de comunicação e a comunicação reativa estão entre os fatores mais frequentes de desalinhamento operacional e conflito interpessoal. Os **Primeiros Socorros Psicológicos da WHO (2011)** destacam que a saturação emocional prejudica o julgamento, reduz a capacidade de atenção e altera a clareza da comunicação, afetando diretamente o desempenho das equipas.

Em contextos multiagência, estes desafios tornam-se ainda mais acentuados. A **FEMA (2013)** refere que uma elevada pressão emocional, combinada com informação incompleta e decisões que exigem resposta imediata, aumenta a distorção das mensagens e reduz a capacidade dos operacionais de processar instruções com precisão. A **IFRC (2015)** observa ainda que diferenças na regulação emocional entre agências geram frequentemente fricção, especialmente durante operações conjuntas em que culturas profissionais e estilos de comunicação diferem.

Observações de campo em exercícios de **Proteção Civil da União Europeia entre 2023 e 2024** revelaram que equipas sem ferramentas partilhadas de IE apresentaram falhas recorrentes de comunicação, escalada desnecessária de pequenos desacordos e atrasos na execução de tarefas. Por outro lado, grupos que utilizaram sinais estruturados de IE e técnicas de micro-recuperação demonstraram alinhamento operacional mais rápido, menor tensão e melhor cooperação entre agências.

Esta Boa Prática sintetiza modelos validados de inteligência emocional – incluindo ferramentas de negociação do **Harvard PON**, estruturas de gestão do stress da **WHO** e orientações de comunicação da **FEMA** – para criar um protocolo de IE prático e adaptado ao terreno para operações de alto risco. Responde diretamente à necessidade operacional de um sistema de regulação emocional rápido, partilhado e escalável que reforça a clareza, a segurança psicológica e a tomada de decisão durante a resposta a crises.



4. Objetivos da Prática

- Reforçar a autorregulação emocional durante operações no terreno.
- Melhorar a clareza e o tom da comunicação entre agências.
- Reduzir interpretações erradas e escaladas de conflito causadas por sobrecarga emocional.
- Reforçar a coesão das equipas e a segurança psicológica.

5. Descrição da Prática

Fase 1 – Autoavaliação Rápida de IE (60 segundos)

Responsável: Todos os operacionais

Ações: Antes da mobilização e durante momentos de elevada intensidade, os operacionais realizam uma breve autoavaliação utilizando indicadores dos **PFA da WHO**.

Os passos incluem:

1. **Identificar (10 seg):** Reconhecer a emoção dominante (stress, urgência, frustração, medo).
2. **Nomear (20 seg):** Nomeá-la verbalmente ou mentalmente (“Estou a sentir X porque...”), reduzindo a carga cognitiva e a reatividade.
3. **Estratégia (30 seg):** Escolher um modo operacional – desacelerar, utilizar linguagem neutra ou solicitar uma pausa – de acordo com as exigências da situação.

Esta verificação rápida reflete procedimentos observados em bases operacionais de incêndios florestais, onde a consciência emocional era essencial para manter a clareza na comunicação.

Fase 2 – Estrutura de Comunicação Baseada em IE

Responsável: Todos os operacionais; monitorizado pelos Líderes de Equipa

Ações: Os operacionais utilizam estruturas de frase baseadas em IE para manter a clareza mesmo sob pressão:

“My understanding is...”

“Clarifying...”

“Can you confirm...?”

A investigação do **Harvard PON** demonstra que a utilização de formulações estruturadas reduz interpretações erradas, especialmente em operações multiagência com diferentes culturas de comunicação. Os Líderes de Equipa corrigem linguagem reativa ou ambígua em tempo real para manter a padronização.

Fase 3 – Protocolo de Sinais de IE Interagências

Responsável: Líderes de Equipa, Chefes de Secção

Ações: Introdução de sinais comuns de IE para substituir explicações longas em momentos de stress.



RESILIENT RESPONDERS: Repositório de Boas Práticas

Exemplos:

Sinal Amarelo: pressão emocional a aumentar; desacelerar a comunicação.

Sinal Azul: pausa necessária para clarificar o tom ou as funções.

O protocolo foi inspirado nas práticas de gestão de conflitos da **IFRC**, que demonstraram que sinais emocionais partilhados reduzem significativamente a escalada em operações rápidas e complexas.

Fase 4 – Ciclos de Micro-Recuperação (2 minutos)

Responsável: Líderes de Equipa, Operadores

Ações: A cada 90–120 minutos, ou após um evento crítico, as equipas realizam um breve ciclo de estabilização:

- respiração controlada
- reajuste da postura
- desaceleração intencional da fala

Estas práticas, adaptadas das orientações de gestão do stress da **WHO**, demonstraram eficácia em operações no terreno, onde as equipas relataram melhoria da atenção e redução de erros imediatamente após estas pausas.

Fase 5 – Secção de Debrief de IE

Responsável: Facilitador do Debrief

Ações: Integração de perguntas de reflexão sobre IE nos **After Action Reviews (AAR)**:

- Quando é que as emoções afetaram a comunicação?
- Que ações ajudaram a regular o tom de comunicação?
- Os sinais de IE melhoraram a coordenação?

A inclusão destes elementos garante que a aprendizagem sobre inteligência emocional é incorporada nos ciclos operacionais futuros. As orientações de **AAR da WHO** confirmam que a reflexão estruturada sobre emoções melhora a colaboração entre agências em missões sucessivas.

6. Resultados e Impacto

A implementação deste protocolo de IE produziu melhorias mensuráveis em múltiplos contextos de emergência. Relatórios de campo de respostas a cheias e incêndios florestais entre **2023 e 2024** demonstraram melhor regulação do tom de comunicação, menos interações reativas e restabelecimento mais rápido da comunicação após momentos de tensão.

Os impactos quantificáveis incluem:

- redução de conflitos entre agências durante períodos de pico de trabalho;
- maior clareza na tomada de decisão sob stress;
- perceção reforçada de segurança psicológica entre os operacionais;
- recuperação mais rápida do fluxo de comunicação após interações emocionalmente intensas.



RESILIENT RESPONDERS: Repositório de Boas Práticas

As equipas relataram que os sinais partilhados de IE criaram uma estrutura previsível para gerir tensões, permitindo ajustar o ritmo da comunicação sem estigma ou fricção. Os líderes observaram ainda que ciclos regulares de micro-recuperação preveniram a exaustão emocional, melhoraram a concentração e reduziram erros operacionais durante mobilizações prolongadas.

7. Lições Aprendidas e Fatores de Sucesso

Os fatores de sucesso incluem literacia em IE em toda a equipa, liderança que modela comportamentos de inteligência emocional e sinais interagências previamente acordados. Entre os desafios identificados estão diferenças culturais entre agências, ceticismo inicial e o ritmo operacional que por vezes reduz o tempo disponível para verificações de IE.

8. Transferibilidade e Adaptabilidade

Elevada. Adaptável a serviços de emergência, equipas de saúde, missões humanitárias, operações de incêndios florestais e missões de proteção civil transfronteiriças da UE.

9. Considerações Éticas

As práticas de IE devem respeitar a privacidade e as normas culturais. A partilha de emoções deve ser sempre voluntária. Nenhum dado emocional deve ser armazenado sem consentimento e nunca deve ser utilizado para avaliação de desempenho.

10. Referências

FEMA. (2013). *IS-242.b: Effective communication*. Federal Emergency Management Agency. <https://training.fema.gov/is/courseoverview.aspx?code=IS-242.b>

Harvard Law School Program on Negotiation. (n.d.). *Conflict resolution resources*. <https://www.pon.harvard.edu>

International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies. (2015). *Code of conduct and conflict management*. <https://www.ifrc.org>

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (2016). *Emotional intelligence theory*. Oxford University Press.

World Health Organization. (2011). *Psychological first aid: Guide for field workers*. <https://www.who.int/publications/i/item/9789241548205>



RESILIENT RESPONDERS: Repositório de Boas Práticas

World Health Organization. (2019). *After Action Review (AAR) facilitators' manual*. <https://www.who.int/publications/i/item/WHO-WHE-CPI-2019.8>



Boa Prática 5

1. Título da Boa Prática

Protocolo Estruturado de Comunicação por Rádio Multiagência (SMART-4) para Incidentes de Emergência

2. Módulo de Formação Relacionado

Módulo 4 – Comunicação em Crise e Resolução de Conflitos

3. Contexto e Enquadramento

Falhas na comunicação por rádio são um dos riscos operacionais mais frequentemente reportados na resposta a emergências, especialmente durante missões multiagência em que bombeiros, equipas médicas, forças de segurança e unidades de proteção civil têm de coordenar ações sob elevado stress. As revisões operacionais da **FEMA (2013)** e os relatórios de campo da **IFRC (2015)** referem que distorções de mensagens, formulações pouco claras e ausência de confirmações contribuem frequentemente para atrasos, intervenções duplicadas e compromissos na segurança. Evidências da **WHO (2011)** mostram que sobrecarga cognitiva, fadiga e ruído ambiental reduzem significativamente a capacidade dos operacionais de codificar ou decodificar mensagens com precisão.

Observações de campo em respostas recentes a incêndios florestais e operações de emergência associadas a cheias na Itália Central (2023–2024) confirmam estes resultados. Durante fases de risco elevado, as equipas reportaram transmissões sobrepostas, terminologia inconsistente entre agências e dificuldade em determinar a prioridade das mensagens – resultando em evacuações desalinhas, atrasos na triagem ou utilização inadequada de frequências partilhadas. A **International Association of Fire Chiefs (2019)** destaca que protocolos estruturados de rádio, combinados com formulações reguladas em contextos de stress, melhoram significativamente a clareza e a interoperabilidade nestes ambientes de elevada pressão.

O **SMART-4** foi, por isso, desenvolvido como um sistema de comunicação por rádio adaptado ao terreno, respondendo diretamente a lacunas operacionais reais. Cada fase integra modelos de comunicação internacionalmente validados (**FEMA, IFRC, WHO, IAFC**) com lições práticas provenientes de missões multiagência de proteção civil da União Europeia. O seu objetivo é proporcionar aos operacionais um quadro de comunicação por rádio partilhado e previsível que promova clareza, reduza tensões e reforce a perceção situacional durante eventos de crise.



4. Objetivos da Prática

- Melhorar a clareza e reduzir ambiguidades nas comunicações por rádio.
- Prevenir a escalada de conflitos entre agências provocados pelo stress.
- Estabelecer terminologia partilhada e formulações estruturadas.
- Melhorar a eficiência temporal e a precisão da informação.

5. Descrição da Prática

Fase 1 – Estrutura Padronizada de Mensagem (Script SMART-4)

Responsável: Todos os operadores de rádio

Ações: Todas as mensagens seguem o padrão **SMART-4: Unidade** → **Localização** → **Intenção** → **Ação** → **Pedido de Confirmação**.

Exemplo utilizado em operações de incêndios florestais:

“Unidade 4, Setor Bravo: iniciar extensão da linha de contenção agora. Confirma?”

Esta estrutura reduz ambiguidades e evita transmissões incompletas, especialmente quando ruído de rádio e fatores ambientais interferem com a comunicação.

Fase 2 – Sistema de Confirmação em Dois Passos

Responsável: Todas as unidades

Ações:

1. **Confirmação imediata** garante que a mensagem foi recebida (“Recebido, Unidade 4”).
2. **Confirmação operacional** é transmitida quando a tarefa é concluída ou o estado se altera (“Setor Bravo assegurado; a regressar ao canal base”).

Este sistema de dois níveis reflete recomendações da **FEMA** e da **IAFC**, tendo demonstrado eficácia na redução de erros durante simulações de incidentes com múltiplas vítimas.

Fase 3 – Protocolo de Canal Prioritário

Responsável: Comandante do Incidente, Coordenador de Rádio

Ações: Critérios claros e previamente definidos determinam quando as unidades podem solicitar acesso prioritário ao canal, sobreposição de emergência ou períodos de silêncio de canal.

Exemplos:

- **Pedido de Prioridade:** expansão iminente de perigo.
- **Sobreposição de Emergência:** situação com risco imediato de vida que exige controlo do canal.
- **Canal em Silêncio:** pausa operacional para restabelecer perceção situacional ou realinhar a coordenação.



RESILIENT RESPONDERS: Repositório de Boas Práticas

Este sistema foi testado com sucesso durante evacuações em contexto de cheias, onde a ausência de regras de prioridade tinha anteriormente causado bloqueios na comunicação.

Fase 4 – Formulação Regulada para Situações de Stress

Responsável: Todos os operadores; monitorizado pelos Líderes de Equipa

Ações: Os operacionais utilizam formulações padronizadas e emocionalmente neutras para manter a clareza durante situações de stress.

Exemplos incluem:

- “A clarificar a última mensagem...”
- “Pode repetir a informação prioritária?”
- “A minha compreensão é...”

Investigação do **Harvard PON** demonstra que formulações estruturadas ajudam a prevenir escaladas durante comunicações sob elevado stress.

Fase 5 – Debrief de Rádio de 2 Minutos (A cada 90 minutos)

Responsável: Líderes de Equipa, Chefes de Secção

Ações: Breve verificação por rádio entre agências para corrigir eventuais mal-entendidos, verificar interferências de equipamento e padronizar expectativas de comunicação.

Esta prática surgiu de lições operacionais em missões transfronteiriças de proteção civil da UE, onde micro-debriefings melhoraram significativamente o alinhamento entre agências.

6. Resultados e Impacto

O **SMART-4** demonstrou melhorias claras e mensuráveis durante exercícios de campo e respostas reais a emergências. Equipas multiagência reportaram menos erros de comunicação e coordenação mais fluida durante operações de elevada pressão, como combate a incêndios florestais, evacuações por cheias e simulações de incidentes com múltiplas vítimas.

Os resultados documentados incluem:

- redução significativa de mensagens de rádio incompletas ou mal interpretadas
- transmissão mais rápida de informação crítica entre agências
- menos conflitos de comunicação induzidos pelo stress
- priorização mais clara das transmissões durante períodos de elevada carga
- melhoria da perceção situacional e da segurança operacional

Os líderes também observaram maior confiança entre agências, melhor disciplina na utilização do rádio e maior eficiência durante transições entre fases operacionais. Os ciclos de micro-debrief ajudaram as equipas a manter alinhamento, gerir a fadiga e corrigir rapidamente desvios de comunicação – problemas comuns em incidentes de longa duração.



7. Lições Aprendidas e Fatores de Sucesso

Os fatores de sucesso incluem formação de todas as agências no protocolo SMART-4, aplicação consistente das regras e monitorização da disciplina de rádio. Os desafios incluem diferenças culturais nos estilos de comunicação, incompatibilidades de equipamento e fadiga operacional.

8. Transferibilidade e Adaptabilidade

Elevada transferibilidade. Aplicável a operações de combate a incêndios florestais, incidentes com múltiplas vítimas, resposta a cheias, operações de busca e salvamento e missões transfronteiriças de proteção civil da UE.

9. Considerações Éticas

As comunicações por rádio devem evitar a transmissão de informação pessoal sensível. A **Sobreposição de Emergência** deve ser utilizada apenas em situações críticas para a vida. A gravação de comunicações por rádio deve cumprir as normas de privacidade e a legislação nacional de proteção de dados.

10. Referências

FEMA. (2013). *IS-242.b: Effective communication*. Federal Emergency Management Agency. <https://training.fema.gov/is/courseoverview.aspx?code=IS-242.b>

Harvard Law School Program on Negotiation. (n.d.). *Conflict resolution resources*. <https://www.pon.harvard.edu>

International Association of Fire Chiefs. (2019). *Radio communications best practices*. <https://www.iafc.org>

International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies. (2015). *Code of conduct and conflict management*. <https://www.ifrc.org>

World Health Organization. (2011). *Psychological first aid: Guide for field workers*. <https://www.who.int/publications/i/item/9789241548205>

World Health Organization. (2019). *After Action Review (AAR) facilitators' manual*. <https://www.who.int/publications/i/item/WHO-WHE-CPI-2019.8>

Federal Emergency Management Agency. (2020). IS-242.b Effective Communication. <https://training.fema.gov/is/courseoverview.aspx?code=IS-242.b>

World Health Organization. (2011). Psychological First Aid: Guide for Field Workers. <https://www.who.int/publications/i/item/9789241548205>

International Association of Fire Chiefs. (2019). Radio Communications Best Practices. <https://www.iafc.org>



RESILIENT RESPONDERS: Repositório de Boas Práticas

International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies. (2015). Code of Conduct and Conflict Management. <https://www.ifrc.org>
Harvard Program on Negotiation. (n.d.). Conflict Resolution Resources. <https://www.pon.harvard.edu>



RESILIENT RESPONDERS

Psychological Resilience and Support for Personnel in Charge
after Natural Disasters

PROJECT NUMBER: 2023-2-TR01-KA220-ADU-000180454



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.