



Resilient Responders Repositório de Boas Práticas

Módulo 5

Preparado por KSU

Boa Prática 1

1. Título da Boa Prática

Hope Huddles

2. Módulo de Formação Relacionado

Módulo 5 – Liderança e Coordenação de Equipas em Emergências

3. Contexto e Enquadramento

Esta prática foi originalmente desenvolvida num hospital norte-americano (Northwell Lenox Hill Hospital, Nova Iorque) durante a pandemia de COVID-19. Nas mudanças de turno, enfermeiros e médicos reúnem-se para partilhar informações sobre os pacientes e as suas condições. As Hope Huddles ampliam este tipo de reuniões ao proporcionar aos enfermeiros – ou, noutros contextos como terremotos, incêndios florestais ou cheias, a qualquer equipa de operacionais de emergência – não apenas oportunidades para trocar informações sobre a situação atual, mas também para partilhar momentos emocionalmente marcantes vividos durante as emergências. Estes podem incluir, por exemplo, histórias de resgatar uma pessoa após um terremoto e receber agradecimentos de familiares ou amigos da vítima resgatada. Podem também incluir relatos de operações de resgate que não tiveram o resultado esperado ou momentos de frustração devido às exigências stressantes de uma operação, permitindo que os operacionais partilhem o seu estado emocional e recebam encorajamento dos restantes membros da equipa e, em particular, dos líderes. Recomenda-se que os líderes de equipa promovam regularmente este tipo de Hope Huddles. Estas reuniões não requerem preparação específica, exceto a organização de um momento para a sua realização. As Hope Huddles podem ser realizadas em encontros breves de 5 a 10 minutos.

4. Objetivos da Prática

As Hope Huddles pretendem atingir os seguintes objetivos:

- criar positividade nas equipas
- encorajar a continuidade do trabalho de resgate



RESILIENT RESPONDERS: Repositório de Boas Práticas

- ajudar os membros da equipa a processar experiências, dando-lhes oportunidade de partilha
- criar espaço para ver as vítimas de desastres como indivíduos e não como pessoas anónimas
- criar oportunidades para os líderes fortalecerem o espírito de equipa

5. Descrição da Prática

Em reuniões regulares, especialmente nas mudanças de turno, os membros da equipa reúnem-se. Após a atualização sobre a situação atual da emergência, o líder convida os membros da equipa a partilhar um episódio ocorrido durante a emergência recente que tenham vivenciado. Um membro da equipa pode falar sobre um acontecimento emocionalmente marcante. O líder demonstra empatia e reconhece o empenho do membro da equipa com expressões como: “Estás a fazer um trabalho extraordinário. Não conseguiríamos fazê-lo sem o contributo de todos. O teu empenho fortalece toda a equipa. Obrigado.”

6. Resultados e Impacto

Enquanto prática pontual, as Hope Huddles reforçam a cooperação dentro da equipa. Esta prática funciona como um espaço para expressar estados emocionais, contribuindo assim para a resiliência dos operacionais. Quando utilizada regularmente, ajuda também os líderes a desenvolver e consolidar o seu papel de liderança.

7. Lições Aprendidas e Fatores de Sucesso

A prática ajuda os operacionais a compreender melhor o valor do seu trabalho, uma vez que o reconhecimento é recebido de forma imediata.

8. Transferibilidade e Adaptabilidade

Embora tenha sido inicialmente utilizada num contexto hospitalar, a prática pode ser aplicada praticamente em qualquer contexto em que operacionais de emergência atuem.

9. Considerações Éticas

Não existem considerações éticas específicas relevantes. Deve, contudo, garantir-se que apenas os membros da equipa que desejem partilhar as suas experiências sejam convidados a fazê-lo.

10. Referências



RESILIENT RESPONDERS: Repositório de Boas Práticas

Donelly, B. (2020, May 27). *Hope Huddles connects front-line nurses amid COVID-19 crisis*. Northwell Lenox Hill Hospital. <https://lenoxhill.northwell.edu/news/inspiring-people/hope-huddles-connects-front-line-nurses-amid-covid-19-crisis>



Boa Prática 2

1. Título da Boa Prática

Superar uma crise: construir uma rede de equipas

2. Módulo de Formação Relacionado

Módulo 5 – Liderança e Coordenação de Equipas em Emergências

3. Contexto e Enquadramento

Esta abordagem foi recomendada pela McKinsey & Company. Após terem utilizado anteriormente um método de “comando e controlo” para lidar com sucessivos desastres naturais, aplicaram as suas capacidades de gestão à nova situação apresentada pela pandemia. Não existia um plano tático para enfrentar o vírus. Os líderes das organizações não podiam abordar esta pandemia da mesma forma que outros eventos para os quais tinham experiência ou formação. Em primeiro lugar, nenhum gestor tinha todas as respostas. Na realidade, compreender a situação – e muito menos tomar decisões sobre como responder – exigia o envolvimento de mais pessoas do que o habitual.

Neste ambiente em rápida mudança, os colaboradores precisavam de agir com urgência sem bloquear os gestores seniores e os processos tradicionais de gestão. A coordenação eficaz entre equipas e atividades era crucial para que a resposta de uma organização fosse bem-sucedida.

Era essencial estabelecer uma rede sólida de equipas com autonomia para atuar para além da hierarquia organizacional existente e das estruturas burocráticas.

Embora a criação de um grupo centralizado de “resposta rápida” seja um bom primeiro passo, os líderes não devem parar por aí. O foco deve estar nas etapas necessárias para criar uma rede coesa de equipas unidas por um propósito comum: recolher informação, desenvolver soluções, implementá-las e melhorar rapidamente os resultados.

4. Objetivos da Prática

Os quatro passos para construir uma rede de equipas:

Criar equipas rapidamente e desenvolvê-las de forma progressiva.

1. Dar um passo atrás, mas manter-se ligado.
2. Promover transparência radical e autenticidade.
3. Acelerar a auto-organização.



RESILIENT RESPONDERS: Repositório de Boas Práticas

5. Descrição da Prática

Formar equipas para responder às prioridades estratégicas atuais e aos principais desafios de uma organização. Estas equipas devem ser flexíveis e capazes de se reorganizar perante novos desafios. Devem tomar as melhores decisões possíveis com base na informação disponível. As equipas devem ser criadas e ter liberdade para ajustar rapidamente o seu rumo. A própria rede deve ser concebida para aprender, utilizando informação para atualizar ações e estratégias. Em períodos de incerteza, a rede deve incentivar a experimentação, a inovação e a aprendizagem simultânea entre várias equipas, de forma semelhante a uma rede neural, onde a inteligência coletiva é superior à soma das suas partes. A aprendizagem espontânea também ocorre entre desafios e oportunidades a nível individual, de equipa e de toda a rede. O processo de evolução começa quando a equipa executiva sénior (ou um grupo de conselheiros de confiança do líder) estabelece um núcleo central para dirigir e coordenar a resposta, enquanto algumas equipas relevantes atuam como pontos de ligação. Estas equipas apresentam desafios para que a equipa central possa definir prioridades.

6. Resultados e Impacto

A transição para uma rede de equipas começa normalmente com uma equipa central que cria rapidamente várias equipas principais de resposta. Esta transformação ocorre quando as equipas periféricas começam a ligar-se e a colaborar diretamente entre si, formando uma verdadeira rede de equipas. O modelo centralizado de distribuição transforma-se numa rede quando as equipas periféricas passam a colaborar diretamente umas com as outras.

7. Lições Aprendidas e Fatores de Sucesso

Esta aplicação facilita o desenvolvimento das capacidades de gestão das pessoas expostas a situações de desastre, permite uma ação rápida e ajuda a prevenir situações de instabilidade social que possam surgir na sequência de uma crise.

8. Transferibilidade e Adaptabilidade

Inicialmente utilizada em contextos hospitalares, esta aplicação pode posteriormente ser implementada noutras instituições e ambientes onde atuem equipas de resposta a emergências.

9. Considerações Éticas

Não existe informação ética relevante disponível. Trata-se de uma aplicação e de um plano orientados para o desenvolvimento da capacidade de gestão.



10. Referências

Alexander, A., De Smet, A., Kleinman, S., & Mugayar-Baldocchi, M. (8 de abril de 2020). *To weather a crisis, build a network of teams*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/to-weather-a-crisis-build-a-network-of-teams>



Boa Prática 3

1. Título da Boa Prática

Técnicas e Exemplos de Intervenção em Crise

2. Módulo de Formação Relacionado

Módulos 3, 5

3. Contexto e Enquadramento

A intervenção em crise é uma abordagem terapêutica de curto prazo concebida para ajudar as pessoas a lidar com situações traumáticas. Estas situações estão frequentemente associadas a problemas de saúde mental e requerem intervenção imediata para avaliar as necessidades atuais e planear o tratamento futuro.

As técnicas de intervenção em crise podem apoiar as pessoas em momentos particularmente difíceis, sendo a terapia uma forma eficaz de aprender e aplicar estas técnicas.

Muitas linhas de apoio em crise são dedicadas a desescalar situações críticas à medida que surgem, e um número crescente de profissionais de saúde mental está a colaborar com a polícia e com os serviços de emergência.

4. Objetivos da Prática

Esta boa prática pretende atingir os seguintes objetivos:

- Garantir a segurança da pessoa em crise. O terapeuta deve assegurar que a pessoa não se encontra em risco de sofrer qualquer dano. Isto é particularmente importante para indivíduos em risco de suicídio ou que vivem em ambientes violentos.
- Prestar apoio: o terapeuta dedica tempo a compreender a crise e a oferecer soluções de curto e de longo prazo.
- Explorar alternativas: o terapeuta incentiva a pessoa a considerar quem na sua rede de apoio e que recursos disponíveis podem ajudar.
- Criar um plano de tratamento: o terapeuta trabalha com a pessoa para criar um plano seguro composto por pequenos passos e objetivos. Este plano pode incluir um local seguro para onde ir durante uma crise, uma lista de familiares ou amigos a contactar, centros comunitários que possam prestar apoio, recursos suficientes e meios de transporte para chegar aos locais necessários.



RESILIENT RESPONDERS: Repositório de Boas Práticas

O terapeuta ajuda ainda a pessoa a criar um compromisso com estas etapas para o seu próprio benefício. Ter um plano de segurança escrito pode ajudar a manter o controlo e saber o que fazer em caso de nova crise (O'Malley et al., 2024).

5. Descrição da Prática

Esta boa prática inclui os seguintes componentes:

Escuta ativa: o terapeuta envolve-se plenamente com a pessoa em crise para compreender o que está a experienciar e responder de forma adequada.

Planeamento de segurança: o terapeuta propõe soluções práticas e orientadas para a ação que possam ser implementadas de forma realista, acessível e segura.

Primeiros socorros em saúde mental: o terapeuta utiliza abordagens baseadas em mindfulness e compaixão para ajudar as pessoas em crise a sentirem-se menos sozinhas e reduzir a perceção imediata de ameaça.

Técnicas de grounding: o terapeuta pode utilizar exercícios de respiração, como a respiração em caixa (box breathing) e práticas de mindfulness, para ajudar a pessoa a recuperar equilíbrio emocional.

Linhas de apoio em crise: um conselheiro telefónico pode utilizar técnicas verbais de terapia cognitivo-comportamental para ajudar a reformular pensamentos e tornar as ações futuras mais seguras.

Desenvolvimento de um sistema de apoio: o terapeuta pode ajudar a pessoa a identificar competências de coping que pode utilizar para se ajudar a si própria.

Terapia breve focada na solução: o terapeuta concentra-se no problema atual e pode explorá-lo mais profundamente quando necessário, ajudando a gerir a crise e a evitar a sua escalada (James, Whisenhunt & Myer, 2025).

6. Resultados e Impacto

As pessoas que atravessam uma crise sentem-se mais seguras. O planeamento orientado para o futuro reduz o impacto da crise. As pessoas e as suas famílias passam a dispor de um ambiente mais seguro e saudável. São implementados comportamentos e abordagens terapêuticas focadas na solução no domínio da saúde mental.

7. Lições Aprendidas e Fatores de Sucesso

Esta prática permite que as pessoas em situação de crise se sintam melhor e mais saudáveis a nível mental, físico e emocional.



8. Transferibilidade e Adaptabilidade

Esta prática pode também ser aplicada em instituições e ambientes onde operem equipas de resposta a emergências.

9. Considerações Éticas

Não existe informação ética relevante disponível. Trata-se de uma abordagem orientada para o planeamento e desenvolvimento da capacidade de gestão em situações de crise.

10. Referências

James, R. K., Whisenhunt, J., & Myer, R. A. (2025). *Crisis intervention strategies*. Cengage.

Koziarski, J., O'Connor, C., & Frederick, T. (2020). Policing mental health: The composition and perceived challenges of co-response teams and crisis intervention teams in the Canadian context. *Police Practice and Research*, 22(1), 977–995. <https://doi.org/10.1080/15614263.2020.1786689>

O'Malley, T. L., Hagen, C. A., Rabinovich, B. A., Bueno, J. N. B., Greene, A. D., & Burke, J. G. (2024). A survivor-centered framework for domestic violence brief crisis intervention: A stakeholder-informed approach. *Partner Abuse*, 16(3). <https://doi.org/10.1891/PA-2024-0016>

Saxena, S. (n.d.). *Crisis intervention techniques & examples*. Mentalyc. <https://www.mentalyc.com/blog/crisis-intervention>



Boa Prática 4

1. Título da Boa Prática

Liderança nos Serviços de Emergência: Boas Práticas para Gestores de Emergência

2. Módulo de Formação Relacionado

Módulo 5 – Liderança e Coordenação de Equipas em Emergências

3. Contexto e Enquadramento

O papel dos gestores de emergência em contextos clínicos é hoje mais crítico do que nunca. Com a crescente pressão sobre os sistemas de saúde e a complexidade cada vez maior das emergências, uma liderança sólida na gestão de emergências é fundamental. Quer estejam a gerir um serviço de urgência ou a coordenar com entidades externas, os gestores de emergência devem combinar conhecimento especializado, agilidade e pensamento estratégico para salvar vidas e garantir a estabilidade operacional.

4. Objetivos da Prática

Esta boa prática tem os seguintes objetivos:

- Estabelecer um quadro sólido de gestão de emergências.
- Garantir uma comunicação eficaz entre as partes interessadas internas e externas.
- Melhorar continuamente a preparação para emergências através de formação e tecnologia.

5. Descrição da Prática

Esta boa prática inclui os seguintes passos:

1. Priorizar planos de preparação para emergências claros e escaláveis.
2. Incentivar a colaboração em situações de emergência.
3. Reforçar a equipa através de formação contínua.
4. Utilizar dados e tecnologia para apoiar os processos de tomada de decisão.
5. Promover uma cultura de resiliência da equipa.
6. Defender a alocação adequada de recursos.



6. Resultados e Impacto

Uma liderança forte pode transformar uma intervenção caótica numa operação de gestão de emergências coordenada e eficaz. Ao adotar estas boas práticas, os gestores de emergência em contextos clínicos podem preparar-se melhor, assim como as suas equipas, para enfrentar desafios complexos.

A liderança nos serviços de emergência envolve mais do que apenas gerir crises; implica também preparar um departamento para alcançar elevados níveis de desempenho mesmo sob pressão. Estratégias claras, formação sólida e ferramentas tecnológicas avançadas permitem que os gestores de emergência promovam mudanças transformadoras.

7. Lições Aprendidas e Fatores de Sucesso

A prática ajuda os operacionais a compreender melhor o valor do seu trabalho, uma vez que o reconhecimento é recebido de forma imediata.

8. Transferibilidade e Adaptabilidade

Embora tenha sido inicialmente aplicada em contexto hospitalar, esta prática pode ser utilizada em praticamente todos os contextos em que operem equipas de resposta a emergências.

9. Considerações Éticas

Não existem considerações éticas específicas relevantes.

10. Referências

B. E. Smith Leadership Solutions (April 16, 2025). *Leadership in Emergency services: Best practices for emergency managers*.
<https://www.besmith.com/blog/insights/leadership-in-emergency-services-best-practices-for-emergency-managers/>



Boa Prática 5

1. Título da Boa Prática

Avaliação da experiência social, profissional e organizacional dos trabalhadores

2. Módulo de Formação Relacionado

Módulo 5 – Liderança e Coordenação de Equipas em Emergências

3. Contexto e Enquadramento

Originalmente desenvolvido como uma ferramenta para líderes avaliarem a experiência social, profissional e organizacional dos trabalhadores nas empresas, esta boa prática pode ser aplicada por líderes em organizações de primeiros intervenientes para identificar lacunas na sua organização/instituição e melhorar processos de trabalho críticos na resposta a desastres naturais e emergências. O enquadramento 'EX factor' identifica nove elementos que ajudam os líderes a compreender a cultura organizacional atual. Como ferramenta de análise de necessidades, o enquadramento propõe um conjunto de perguntas a dirigir aos membros da equipa. Com base nas respostas, os líderes podem identificar fragilidades e tomar medidas para reformular decisões e processos organizacionais.

Uma vantagem específica desta prática é que as perguntas não abrangem apenas processos organizacionais, mas também os efeitos do trabalho na vida privada dos trabalhadores, o que pode contribuir para abordar questões relacionadas com a gestão do stress. Para além de identificar lacunas, o enquadramento oferece aos trabalhadores a oportunidade de expressarem a sua opinião, o que pode reforçar o sentimento de reconhecimento e pertença à equipa. O enquadramento foi cuidadosamente desenvolvido com base em investigação.

Para a implementação prática, foram sugeridos vários passos como orientação para os líderes utilizarem o enquadramento e desenvolverem e implementarem planos de ação (ver Secção 5 deste documento).

4. Objetivos da Prática

Os principais objetivos desta prática são:

identificar lacunas na cultura organizacional que tenham impacto negativo no sentimento de autonomia, identidade e pertença dos trabalhadores;

- servir de base para o desenvolvimento de ações concretas destinadas a melhorar a cultura organizacional;



RESILIENT RESPONDERS: Repositório de Boas Práticas

- dar aos trabalhadores um sentimento de pertença ao permitir que partilhem as suas experiências na organização/instituição e expressem opiniões sobre a cultura organizacional existente;
- fornecer aos líderes um enquadramento que lhes permita exercer a liderança e melhorar as suas próprias competências de liderança.

5. Descrição da Prática

O enquadramento apresenta nove perguntas dirigidas aos membros da equipa. As perguntas podem ser colocadas através de entrevista ou por escrito. É fundamental que a participação na entrevista seja voluntária, que as respostas permaneçam confidenciais, que não existam consequências negativas para os operacionais (por exemplo, reduções salariais) e que os resultados sejam partilhados na organização de forma anónima. Pode ser preferível que uma pessoa externa à organização conduza as entrevistas.

As entrevistas devem ser realizadas regularmente na organização. Podem ser conduzidas dentro de um departamento ou entre vários departamentos, dependendo das capacidades disponíveis.

Passo 1

O líder organiza horários para entrevistas num local confortável (por exemplo, escritórios), para que os participantes possam responder de forma confidencial e sem distrações. O entrevistador explica o objetivo da entrevista e garante que as considerações éticas são respeitadas.

As perguntas abrangem três áreas: experiência social, experiência de trabalho e experiência organizacional. O catálogo de entrevistas inclui as seguintes secções e perguntas:

A. Experiência social

1. Pessoas e relações: Sou visto e tratado pelos meus líderes como um contributo importante para a organização?
2. Trabalho em equipa: As pessoas com quem trabalho diariamente confiam e cuidam umas das outras, criando um ambiente colaborativo e inovador?
3. Clima social: Sinto-me bem-vindo nesta comunidade e tenho um sentimento de pertença?

B. Experiência de trabalho

4. Organização do trabalho: Tenho responsabilidades claras, trabalho interessante e os recursos necessários para desempenhar bem a minha função?
5. Controlo e flexibilidade no trabalho: Consigo realizar o meu trabalho de forma eficiente, com flexibilidade e equilíbrio com a minha vida?
6. Crescimento e reconhecimento: São-me dadas oportunidades e incentivos que me ajudam a aprender, crescer e sustentar a minha família?



C. Experiência organizacional

7. Propósito: A organização tem um propósito alinhado com o meu e processos nos quais posso contribuir?

8. Tecnologia: A tecnologia da organização permite-me trabalhar de forma eficiente e sem obstáculos?

9. Ambiente físico: O ambiente de trabalho é seguro, confortável e centrado nas pessoas?

Dependendo das circunstâncias da organização, os líderes podem adaptar as perguntas, mas todos os temas devem ser abordados. Por exemplo, as perguntas podem ser alteradas de “Sou visto...?” para “É visto...?”.

Passo 2

As respostas das entrevistas orais são transcritas ou registadas durante a entrevista (preferencialmente por uma terceira pessoa). As principais ideias são resumidas para todas as entrevistas e compiladas num documento a partilhar com os trabalhadores.

Passo 3

Ao partilhar o relatório com os trabalhadores, estes são convidados a apresentar sugestões para melhorar a cultura organizacional. Isto pode ser feito numa reunião ou de forma privada para garantir confidencialidade. O líder pode e deve partilhar também as suas próprias recomendações, que devem ser discutidas com a equipa.

Passo 4

As recomendações acordadas serão implementadas e acompanhadas para avaliar se funcionam. Avaliações regulares permitirão aos líderes e trabalhadores analisar os resultados.

6. Resultados e Impacto

Os resultados das entrevistas baseadas no enquadramento EX factor, bem como das recomendações implementadas, serão recolhidos e registados em relatórios acessíveis aos trabalhadores. Em nenhum relatório as opiniões devem ser identificáveis com membros específicos da equipa.

7. Lições Aprendidas e Fatores de Sucesso

Esta prática visa melhorar a cultura organizacional através da identificação de lacunas específicas e do desenvolvimento de ações concretas para melhorar as práticas de trabalho. Foi concebida para reduzir o afastamento dos trabalhadores em relação às suas funções e diminuir os níveis de stress associados ao trabalho em emergências.



8. Transferibilidade e Adaptabilidade

Enquanto boa prática baseada na organização, pode ser aplicada em organizações de diferentes regiões e países.

9. Considerações Éticas

A confidencialidade é essencial nesta prática. Dependendo das normas locais, é aconselhável utilizar um formulário de consentimento que inclua os pontos referidos na Secção 5, primeiro parágrafo deste documento.

10. Referências

Emmett, J., Komm, A., Moritz, S., & Schultz, F. (September 30, 2021). *This time it's personal: Shaping the 'new possible' through employee experience*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/this-time-its-personal-shaping-the-new-possible-through-employee-experience>



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.