

# Chefiar bombeiros não é só dar ordens — é sobretudo um jogo de adaptação

Projecto procurou melhorar o bem-estar nos bombeiros através dos chefes. Líderes das equipas têm de oscilar entre a preocupação com o bem-estar e as ordens no terreno

**Tiago Ramalho**

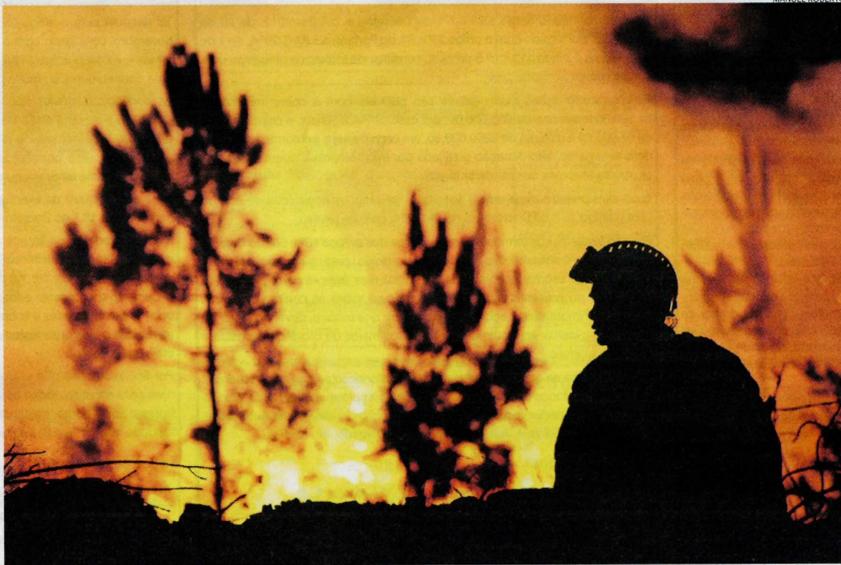
Com a chegada do Verão, torna-se inevitável pensar em incêndios e nas equipas de bombeiros que respondem às ordens das chefias no terreno — como qualquer instituição com uma hierarquia definida quase ao estilo militar. Mas entre o combate no terreno e a conversa no quartel, existe um jogo de adaptação para ser o melhor líder de equipa possível: mantenham-se as ordens no terreno, mas no quartel deve haver conversa e preocupação com o bem-estar dos outros colegas.

Em certa medida, e depois de escrito, parece óbvio: uma liderança forte em situações de maior aperto e mais companheirismo nas horas menos intensas ou de recuperação. Mas não era assim tão óbvio. Na verdade, os líderes de equipas tendem a ter um estilo mais directivo, baseado em ordens e em decisões centralizadas no chefe. Maria José Chambel, investigadora da Universidade de Lisboa que liderou uma equipa que estudou os bombeiros portugueses, admite, em declarações prestadas ao PÚBLICO, que partiu do pressuposto de que a liderança transformacional, “mais virada para as pessoas”, seria a que teria mais eficácia. Afinal, é na oscilação entre uma liderança e outra que está o segredo para melhores resultados no bem-estar de uma equipa de intervenção dos bombeiros.

## A ciência no quartel

“Isto é totalmente inovador. Dá-nos a ideia de que os líderes nos bombeiros têm uma exigência acrescida: têm de saber oscilar entre estes dois estilos de liderança”, acrescenta a psicóloga. À entrada para este projecto, que junta também a Escola Nacional de Bombeiros e o Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge, o intuito era entender como é que se pode ajudar os bombeiros a criarem contextos mais saudáveis e com um bem-estar mais generalizado — afinal, é uma profissão sujeita a um stress constante. Ao contrário dos militares ou gestores, as competências de liderança num quartel dos bombeiros têm pouca história científica e sabe-se pouco sobre o assunto.

As versões mais autoritárias e com decisões centralizadas nas chefias são muito mais comuns nos bombeiros, tal como noutras instituições com algumas raízes militares. Mas é preci-



MANUEL ROBERTO

so estar e observar. Como? Ao longo de três semanas, a equipa liderada por Maria José Chambel acompanhou 90 bombeiros profissionais durante o Verão de 2020, avaliando o seu bem-estar e os efeitos das lideranças. Depois, utilizaram os simuladores da Escola Nacional de Bombeiros para pôr à prova as equipas de intervenção e avaliar como reagiam, comunicavam e que tipo de liderança mostrava ser mais eficaz. É aqui que está o segredo.

Enquanto os níveis de stress e de ansiedade eram reduzidos através de atenção maior às necessidades e opiniões dos outros quando estavam no quartel, em situações de perigo o stress só baixa perante uma liderança mais directiva, em que as ordens são centralizadas no líder e há uma orientação mais firme sobre os passos a tomar.

“Estes estudos ajudam-nos a perceber o impacto das lideranças no desempenho operacional. Todos temos a nossa noção empírica do que é uma liderança, mas estes estudos dão-nos alguns dados que nos permitem compreender de que forma podemos melhorar a influência das lideranças ou como podemos ser mais eficazes numa situação de emergência”, explica Joaquim Leonardo, comandante há duas décadas dos

Bombeiros Voluntários de Algueirão (concelho de Sintra), e que enviou vários dos seus chefes de equipas de intervenção para a formação de competências criada pela equipa de Maria José Chambel — e que se seguiu aos dois estudos realizados.

## Promover a saúde mental

Os bombeiros estão frequentemente expostos a situações de perigo e imprevisíveis que podem aumentar o risco de doenças como ansiedade, depressão ou stress pós-traumático, pelo que seria essencial garantir que as chefias, neste caso, tinham instrumentos para lidar com isso. Daí que, com base nos resultados dos outros dois estudos, que mostraram a necessidade de oscilar entre o estilo mais directivo e o mais transformacional, a equipa de Maria José Chambel tenha criado um programa de formação, com 16 horas de módulos teóricos e actividades práticas para melhorar a gestão diária das equipas e também a actuação no terreno.

“Nestes resultados preliminares, percebemos que estes líderes de equipas ficaram mais sensibilizados para estas competências e para a necessidade de existir esta consideração pelos indivíduos das suas equipas. Para haver uma análise de cada situação em conjunto, recolhendo sugges-

**O trabalho das equipas de bombeiros em situações de perigo depende da capacidade de liderança das chefias; a psicóloga Maria José Chambel**



tões e promovendo uma discussão aberta entre toda a equipa”, refere Maria José Chambel, referindo-se ao primeiro teste deste programa de formação, realizado com 36 chefes de equipa.

Uma das actividades passa simplesmente por debater uma situação

entre a equipa. “Encontrámos um conjunto de casos reais, sem identificar as pessoas, em situações de emergência ou de fogos, com casos inesperados, como companheiros a ficarem feridos ou não chegarem a tempo e depararem-se com pessoas mortas num incêndio”, acrescenta. Aí discutiam-se as melhores formas de lidar com a situação ou como os profissionais se sentiam, por exemplo.

“Somos colocados com bombeiros de várias zonas do país e é importante sabermos como podemos motivar para uma missão e saber ouvi-los”, diz Daniel Pereira, chefe de equipa dos Bombeiros Voluntários de São Brás de Alportel, que participou no programa. “Ajuda muito a criar camaradagem, companheirismo entre todos. Até para trabalhar com pessoas de fora, em teatros de operações externas”, aponta também Joel Rodrigues, dos Bombeiros Voluntários de Freamunde, que defende a disseminação desta formação pelas companhias de bombeiros de todo o país.

O intuito de desenvolver contextos mais saudáveis para prevenir uma degradação do bem-estar, mas também para desmistificar as situações de stress ou de ansiedade, parece ter tido resultados positivos, de acordo com os testemunhos dos participantes. “É essencial tornar mais clara a possibilidade de identificar situações menos positivas, e vivê-las como algo que acontece, que é transitório e para as quais há ajudas a que podem recorrer”, nota Maria José Chambel, que também destaca os ambientes muito masculinos e com dificuldades em falar sobre os sentimentos vivenciados — algo que pode melhorar com este trabalho.

Estes são apenas resultados preliminares, ainda assim. Há a necessidade de voltar a observar as conclusões seis meses depois da formação, para confirmar que este jogo de adaptação das lideranças ao contexto em que estão persiste. E, para o futuro, Maria José Chambel quer dar outro passo e criar um programa complementar em que acompanhem as equipas de bombeiros no terreno, para lá do ambiente de simulação. Mais: quer ainda replicar junto de outros profissionais, como as equipas do INEM. “Há aqui várias semelhanças e seria importante perceber a melhor maneira de liderar outros profissionais de emergência”, explica a psicóloga da Universidade de Lisboa.