



José Goulão Marques

Professor do Instituto Superior de Educação e Ciências (Lisboa).
goulao.marques@iseclisboa.pt

GESTÃO DA EMERGÊNCIA E MUDANÇA COMPORTAMENTAL

AVALIAÇÃO DE EXERCÍCIOS; IMPLEMENTAÇÃO DE MEDIDAS CORRETIVAS

Este artigo surge com o objetivo de apresentar a metodologia de gestão de emergência, assim como, momentos onde surge a possibilidade de promoção de mudança comportamental. São indicados requisitos de treino, tanto ao nível do conhecimento como das metodologias de quem treina, da qualidade de como se treina, dos critérios de avaliação para validação interna e externa do treino e, finalmente, a capacidade de integrar medidas corretivas, as vertidas das lições aprendidas. É também apresentada uma integração da atividade de avaliação sob a condução de exercícios, fruto de um adequado planeamento que originará recomendações para melhoria.

1

INTRODUÇÃO

A abordagem escolhida, depois de muito refletida, pretende incidir sobre o “quem” prepara e “como” prepara, treina ou protagoniza comportamentos de segurança, no caso vertente, no comportamento em emergência. É no treino e nos exercícios que se conhecem, repetem uma vez, repetem várias vezes consecutivas e se cria o hábito seguro. Se quem treina, conduz a aplicação da instrução prévia,

não tem capacidade, não reconhece as metodologias, não tem conhecimentos nem capacidade para tal, os efeitos comportamentais de quem foi assim treinado, serão, necessariamente distorcidos e poderão dar uma falsa sensação de segurança e conduzir a perceções de risco erradas e por conseguinte a comportamentos inseguros.

2. O PLANEAMENTO

Esta fase da preparação da validação da segurança será, eventualmente, desenvolvida noutra altura, porém será

adequado referi-la, resumidamente, como “ponte” para a coerência deste artigo. Uma equipa de planeamento de exercícios é composta por um número restrito de elementos. A atividade da equipa de planeamento começa na solidão do seu futuro chefe, baseado em diagnósticos de necessidades, perceção e avaliação da ameaça, análise de registos de segurança e das medidas de autoproteção em vigor e da base estruturante e profunda das primeiras duas Etapas de Conceção de um exercício⁽¹⁾ (sem descurar as restantes), que vai construindo um plano (o esqueleto; o Plano do Exercício), e socorrendo-se de pessoas de várias áreas técnicas ou departamentais, podendo evoluir para a variante de Plano de Controlo

e de Avaliação (ou permanecer com a mesma designação, mas com conteúdo mais desenvolvido), dirigido à equipa de condução de exercícios. Esta equipa inclui a subequipa de avaliação como muitas outras que correntemente se podem denominar somente de equipas (para facilitação da exposição). Assim, teremos a integração da avaliação na equipa de condução.

3. A CONDUÇÃO

A equipa de condução pode ser (normalmente é) constituída por vários membros da equipa de planeamento. Até convém, pois terão a *picture* mais bem definida e sem necessidade de explicações detalhadas.

A atuação dos elementos da equipa é variável com o tipo / método / base / ambição/ formalidade / perspetiva / natureza / finalidade e abrangência do exercício ou exercícios em causa⁽²⁾, das respetivas artificialidades⁽³⁾ e assunções⁽⁴⁾. Haverá uma hierarquia entre os elementos. Onde se destacam, entre outros:

a. Diretor⁽⁵⁾

Surge em exercícios de grande envergadura e relevância (exercícios funcionais “mono” ou *multi site*, exercícios à escala real). Dirige, supervisiona toda a condução do exercício

b. Controlador

Normalmente um é suficiente para exercícios médios, alicerçados

“ Em culturas de segurança reativas, há receio de que uma avaliação possa prejudicar um ou mais indivíduos, no entanto, deve ser constantemente notado que a observação e a avaliação devem incidir sobre os desempenhos e funções e não sobre os indivíduos.”

...

(1) Estabelecimento da Base, Desenvolvimento, Condução, Avaliação e Introdução de Medidas Corretivas

(2) Há diferentes tipos/ métodos/ abrangências de exercícios que podem ser feitos ao mesmo tempo, se relacionam e complementam. A preparação da condução é um *must* sem falhas, e pode requerer vários meses, e até anos.

(3) Tudo aquilo que se finge ser, existir e que não é verdadeiro, mas que “ajuda” à realização do exercício.

(4) É a forma como as coisas se admitem realizadas e realizáveis. Podem ser consequência de Artificialidades. Um acesso a um espaço pode estar obstruído. A desobstrução pode demorar horas. “Para efeito do exercício”, e se for esse o Objetivo, se um Elemento Participante executar determinada tarefa, assume-se que, de repente, todo o trabalho de desobstrução foi feito e é considerado realizado.

(5) Nalguns casos, de âmbito regional ou Distrital, poderá haver a figura, supra de Supervisor, coadjuvado por uma Célula de apoio (ANEPC_ Portugal)

(6) Eventos sem os quais a sua ausência pode provocar que o exercício ou parte dele perca o sentido e venha a ter de ser substituído/ anulado a sua validade.

(7) Em exercícios de envergadura relevante é frequente a existência de Planos de Comunicações

em menos de dez objetivos e com finalidade bem definida. Nestes assume o papel de Direção, de Árbitro e que garante, constantemente que a finalidade e objetivos e “pontos chave”⁽⁶⁾ são escrupulosamente cumpridos ou metodicamente alterados. O controlador, pensa rápido e reage depressa. Tem, mais que os outros, o exercício fortemente memorizado. Relaciona-se intimamente com os simuladores e avaliadores. “*Está em todo o lado*”. Mantém a segurança (por causa ou concomitante) durante todo o exercício. Mantém a pressão. Suspende ou altera o curso dos eventos (Guião). Acumula funções de avaliação e simulação. Expõe *briefings* e *debriefings*. Está atento a reuniões e discussões entre os participantes. Tem, frequentemente um registador adjunto e muito próximo.

c. Simulador

Muito frequentemente mais que um. É um “artista”. Injeta incidentes. Opera circuitos. Dialoga com os elementos participantes (em fase de treino / fase de avaliação). Interpreta ações externas (exercícios funcionais) e desempenha papéis (exercícios à escala real). Altera o ritmo e varia o stresse, (sempre com a concordância do Controlador). É bom que “venha” da equipa de Planeamento.

d. Observadores

Podem ser considerados avaliadores menos qualificados, quando usados como elementos ativos ou meros “estagiários” em aquisição de experiência para evoluírem para outras funções dentro da equipa de condução

e. Moderadores

Em determinados tipos de exercícios somente um elemento é suficiente, desde que tenha liderança e seja organizado e capaz de coordenar discussões construtivas, discussões

que levem a consensos. Por vezes podem ser mais do que um, principalmente em exercícios avançados e com a ajuda de compiladores e, pontualmente, de avaliadores.

f. Compilador

Como o nome indica, registam e expõe a informação que é, frequentemente, complexa de “digerir”, perante um grande número de elementos participantes, eventos e registos. São fundamentais para não se perder a overview

g. Telefonistas

A gestão da informação é fundamental. Frequentemente acumulada com a função de simulador o telefonista é a base da transmissão de informação, ordens, pontos de situação e fundamental na garantia de Segurança do exercício⁽⁷⁾.

4. A AVALIAÇÃO

Por mais que se possa dizer que um exercício é passível de ser realizado sem avaliação, e nalguns casos é, estranhamente, exigido que não haja avaliação, como pode um exercício ficar completo se não se sabe ou se reconhecem áreas de fraquezas e de forças, áreas da conservar o desempenho, áreas a melhoria? Como se conhece o patamar? Como se sabe introduzir o grau medidas corretivas?

A avaliação é importante, para não dizer indispensável, mas muitas vezes caracterizada por condicionantes. Um exercício sem avaliação estará completo? Podemos tirar ilações?

A avaliação é uma vantagem, uma benesse, é uma consulta à espera de prescrição. É uma ferramenta de tomada de decisão.

Em culturas de segurança reativas, há receio de que uma avaliação possa prejudicar um ou mais indivíduos, no entanto, deve ser

Há uma hierarquia entre os elementos da equipa de condução do exercício, onde se destacam:

- Diretor;
- Controlador;
- Simulador;
- Observadores;
- Moderadores;
- Compilador;
- Telefonistas.

“ Para se evoluir, há muito trabalho de reforço positivo, honesto, constante e credível, de forma a influenciar os potenciais avaliados para o “lado bom, o lado do sucesso”. Tanto o avaliador como o avaliado, devem estar do mesmo lado, promovendo o foco na segurança e na melhoria.”

constantemente notado que a observação e a avaliação devem incidir sobre os desempenhos e funções e não sobre os indivíduos. A avaliação é, muito frequentemente em culturas de segurança reativas, encarada com suspeição e agressividade. Para se evoluir, há muito trabalho de reforço positivo, honesto, constante e credível, de forma a influenciar os potenciais avaliados para o “lado bom, o lado do sucesso”.

Tanto o avaliador como o avaliado, devem estar do mesmo lado, promovendo o foco na segurança e na melhoria. Caso contrário, podem emergir sensações como o “medo”, “desconfiança” e conduzir a comportamentos que mascaram a realidade, com objetivo da melhor nota e não na melhoria do bem-estar, da segurança, na prevenção, na preparação na resposta e na recuperação.

Uma boa avaliação consome recursos financeiros, humanos e materiais. Se a empresa estiver num nível de cultura organizacional ou de segurança caracterizada apenas

pelo registo do cumprimento de requisitos legais, então não estará disposta a custear mais do que isso. Alguns consultores também compactuam com essa decisão e assim, a finalidade deixa de ser a melhoria do desempenho e passa, rapidamente, à manutenção de um negócio pouco transparente. A Avaliação é transversal a todo o ciclo da emergência, pois esta acompanha todos os exercícios, desde o planeamento à implementação das medidas corretivas, fruto das lições aprendidas. Assim haja capacidade logística/ financeira e vontade da gestão de topo das organizações em as pôr em prática. A avaliação de desempenho é um processo comparativo entre os comportamentos e práticas reais e os comportamentos e práticas previstas⁽⁸⁾ no planeamento. A avaliação valida o planeamento. Entre o trabalho real e prescrito existem com frequência distâncias. Se o desempenho real for menor do que o prescrito, através das lições apreendidas, poderá haver probabilidade de haver alterações

comportamental dos participantes, desde que os mesmos se mostrem envolvidos e comprometidos.

a. Avaliadores

Os grandes protagonistas deste artigo e os grandes protagonistas de um exercício. Actuam isolados, mas fortemente enquadrados. Não devem ser notados (*fly on the Wall*). Nem todas as pessoas têm características para o serem. Devem ser selecionados segundo critérios específicos por quem tem mais experiência. O avaliador tem de ter características especiais e particulares tais como domínio das metodologias de avaliação, boa expressão falada e escrita, organizado, minucioso, insatisfeito, versátil, objetivo, motivado, honesto, conhecedor do plano em causa, perito em desenvolvimento de exercícios⁽⁹⁾. Como referido, os avaliadores “são transparentes” e não devem interferir, muito menos negativamente, de modo a causar stresse (a não ser que tal esteja vertido nos objetivos). Usam muita documentação, principalmente baseada no estudo prévio do Plano de Controlo e Avaliação⁽¹⁰⁾, principalmente o Guião, Listas de Verificação e Impressos de Avaliação. Relacionam-se, intimamente, com os Controladores e com os Simuladores.

b. Equipa de Avaliação (subequipa de Condução)

O sucesso do avaliado é o sucesso do avaliador. A equipa de avaliação pode ter um ou mais chefes, sendo um deles o diretor. A estrutura da equipa depende de variados fatores, principalmente da qualidade dos avaliadores e do âmbito do

...
(8) Indicadas no Guião, na “coluna” das Ações Esperadas

(9) Caracterizado pelos oito passos: Avaliação das Necessidades, Finalidade, Âmbito, Objetivos, Eventos, Ações Esperadas, Cenário e Documentação

(10) Oriundo do Plano de Controlo e Plano de Avaliação ou do Plano do Exercício, mais o Manual do Participante, constitui a maioria da documentação de suporte de um exercício válido e “perfumado”.

(11) Pode variar. Num mesmo exercício, repetido tempos depois, pode ter sido dado mais importância/ maior ponderação a um desempenho, do que agora ao mesmo desempenho, porque os “pesos” relevantes são outros ou a Finalidade ou outras variáveis do desenvolvimento são outras.

exercício em causa. Quem tem a responsabilidade de influenciar a mudança comportamental em segurança, tem que assumir comportamentos seguros visíveis aos olhos dos possíveis influenciados, que sejam coerentes, exemplares e constantes. O chefe da equipa terá de ser “muito experiente” e não só “suficientemente experiente”. O seu comportamento irá basear-se na sua tarimba, nas participações anteriores, naquilo que viu, observou, ajudou e aprendeu. O ato de avaliar treina-se. Treina-se no trabalho de equipa, na linguagem, no uso da documentação, no diálogo com os participantes, nas metodologias, nos critérios. O chefe da equipa de avaliação deve estar a par do planeamento do exercício, do planeamento do programa e/ou campanha de exercícios, eventualmente em curso, do tipo de instrução e treino dos participantes e qual o nível atingido em exercícios anteriores, baseados nos relatórios dos registos de segurança. Deve conhecer bem a organização a exercitar, deve conhecer bem os avaliadores sobre a sua coordenação.

c. Metodologia da Avaliação

Consta de estratégias e procedimentos. Baseia-se em locais de posicionamento, no foco da observação quantitativa e qualitativa daquilo que se vai dar maior atenção⁽¹¹⁾. Depende de critérios, de métricas, de ponderações e dos momentos de avaliação durante, quando se analisam relatos anotados, e após o exercício, nas reuniões. A metodologia de avaliação obriga a muitas reuniões (ex: cinco num exercício médio) e baseia-se no plano de avaliação, nos objetivos, nos eventos chave e na estrutura da equipa, nos problemas surgidos e na documentação (impressos, listas de verificação). Os critérios de avaliação devem estar intimamente ligados, como sempre, aos objetivos e às

ações esperadas que determinam se aqueles foram atingidos ou não. Os critérios baseiam-se nas observações do desempenho, por exemplo, através de grelhas de avaliação, análises de compilação de informação, tipo de diálogos entre os participantes, entre outros. A métrica para ser objetiva e retirar ao máximo a subjetividade. Deve ser feita ponderadamente. As grelhas de avaliação devem estar divididas em secções que terão “pesos” diferentes no mesmo exercício e em exercícios diferentes, dependendo, como dito, da finalidade e objetivos. Um mesmo desempenho, hoje, pode ter uma avaliação diferente amanhã, pois hoje a ponderação era mais importante (por exemplo) no comando e controlo e noutro dia na assistência a acidentados, exatamente com o mesmo guião e mesmos eventos. As avaliações finais

devem ser estabelecidas com base em padrões e critérios definidos e contabilizados em ponderações.

d. Relatório Final

Abrangente, e muito suportado pelo relatório de avaliação é a ferramenta que auxilia o diagnóstico das fragilidades e implica a tomada das medidas corretivas e que vai, se bem elaborado ajudar a alterar comportamentos de segurança. É a materialização das conclusões da equipa de condução, baseadas nas informações da avaliação. Pode ir de um mero memorando a um extenso documento de algumas dezenas de páginas. As partes que o constituem podem, resumidamente serem indicadas da seguinte forma: Introdução; Finalidade do Exercício; Resumo do Exercício; Listas de Verificação; Pontos Fortes e Pontos que necessitam revisão; e Sugestões / Recomendações.

Quadro n.º 1 - Critérios definidos e contabilizáveis em ponderações	
Insatisfatório	<ul style="list-style-type: none"> Desempenho com resultados, ponderados, abaixo dos 20% ou quando existirem procedimentos que põem em risco pessoas e bens. Obrigatória a repetição.
Abaixo do Padrão	<ul style="list-style-type: none"> Desempenho com resultados, ponderados, entre os 21% e os 49%.
Minimamente satisfatório	<ul style="list-style-type: none"> Desempenho com resultados, ponderados, entre os 50% e os 55%.
Satisfatório	<ul style="list-style-type: none"> Desempenho com resultados, ponderados, entre os 56% e os 63%.
Muito satisfatório	<ul style="list-style-type: none"> Desempenho com resultados ponderados, entre os 64% e os 69%.
Bom	<ul style="list-style-type: none"> Desempenho com resultados, ponderados, entre os 70% e os 90%.
Muito Bom	<ul style="list-style-type: none"> Desempenho com resultados, ponderados, acima dos 90%.
Não Avaliado	<ul style="list-style-type: none"> Por indicação da Organização exercitada; Início de um Programa de Treino; Desempenho dececionante. Desaconselhável avaliar.

Acidentes e Quase-Acidentes - Fatores Humanos na Investigação, Pré-Investigação e Análise (5.ª ed.)

Safety I & Safety II

24, 25, 26 e 27 de novembro de 2020 | 9H30 às 17H30 | Lisboa | Portugal

ENERGIA



Organização:



Esta ação interventiva está alinhada com: Agenda para o desenvolvimento sustentável das Nações Unidas; Orientações da Organização Internacional do Trabalho; Estratégias Europeia e Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho, e; Campanhas da EU-OSHA.

+ Informações
AQUI

5. MEDIDAS CORRETIVAS

De pouco serve um exercício se não houver alterações a tomar, se não houver lições aprendidas, se não houver comportamentos a melhorar. Se “tudo correu bem, sem falhas”, então algo correu mesmo mal: a primeira etapa da conceção de um exercício – estabelecimento da base; e o primeiro passo do processo de desenvolvimento – avaliação das necessidades; foram mal analisados e mal estabelecidos. Um exercício tem de trazer melhorias, pelo menos potenciais e que só se virão a confirmar como tal, num novo exercício, na análise diária dos níveis de segurança, na análise dos registos de segurança. É recomendável que haja uma “equipa de seguimento” de introdução de medidas corretivas - uma equipa de pressão e de vigilância constante que vá alertando, doutrinando os trabalhadores de uma organização. Tendo por base a minha experiência, tal é facilitado quando essa

equipa faz parte da estrutura da organização. Tal é muito difícil quando essa equipa faz parte de uma equipa externa de consultoria.

6. CONCLUSÃO

As equipas de avaliação, embora bem-intencionadas, com algum grau de amadorismo, sem preparação adequada e com comportamentos inadequados, tendem a perder credibilidade, causar animosidade e a poucas alterações comportamentais poderão ser contrárias à justa pretensão de aquisição de mais valias de segurança. Em gestão da segurança baseada em comportamentos, para que haja mudança comportamental, é importante que haja aderência incondicional de quem tem capacidade e qualidade, podendo ser líderes formais ou informais, e que seja exercida de forma natural. Para tal quem prepara tem de ser muito bem preparado e reconhecido, considerado, daí que a avaliação e a

introdução das medidas corretivas, assim como, as lições apreendidas sejam fundamentais na promoção da mudança comportamental em segurança. 🧠

Referências bibliográficas

Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil 2012. *Guia de Planeamento de Exercícios*. Lisboa, Autoridade Nacional de Proteção Civil
Federal Emergency Management Agency 2006. *Exercise Design*, Washington, Federal Emergency Management Agency
International Standard ISO 22398:2013. *Societal security — Guidelines for exercises*. Geneva.
Marques, G. 2008. *Planeamento Programação, Conceção, Desenvolvimento e Avaliação de Exercícios*. Lisboa, Instituto Superior de Educação e Ciências
Marques, G. 2013. *Validação de Planos de Segurança*. Aveiro. Mare Liberum
NFPA 1600 2010. *Standard for Disaster/ Emergency Management Programs*
Phelps, R. 2012. *Emergency Managements Exercises. From Response to Recovery*. São Francisco, Chandi Media.