

Manual Técnico do Nadador-Salvador Coordenador



Fundação
Vodafone
Portugal



Manual Técnico do Nadador-Salvador
Coordenador



Fundação
Vodafone
Portugal



Índice

Comunicação e Assertividade	07
Gestão de equipas: Liderança e Motivação	29
Gestão do Stress e Gestão de Conflitos	53
Coordenação em Praias e Piscinas	79
Noções Avançadas de Primeiros Socorros	97
Suporte Básico de Vida Adaptado ao Meio Aquático	123
Bibliografia	135

Introdução

O Nadador-salvador Coordenador é o profissional que exerce funções de vigilância, salvamento aquático, socorros a náufragos e assistência a banhistas, e apto a coordenar e desenvolver planos integrados de assistência a banhistas, de acordo com os meios, os procedimentos e as técnicas adequadas.

Para além do conteúdo funcional estabelecido para a categoria de nadador-salvador, o nadador-salvador coordenador está apto a desenvolver as seguintes ações:

a) Promover e desenvolver planos integrados de assistência a banhistas;

b) Coordenar e supervisionar a implementação dos sistemas integrados de assistência a banhistas;

c) Colaborar como ISN e agentes de autoridade ou com outras entidades habilitadas em matéria de segurança dos banhistas, designadamente na vigilância e prevenção de acidentes no meio aquático;

d) Verificar e ajustar o equipamento a utilizar, assegurando -se do seu adequado funcionamento e estado de conservação;

e) Utilizar as técnicas de operação de sistemas de comunicação;

f) Desenvolver ações de treino e ajustamento nos dispositivos integrados de assistência a banhistas;

g) Quando habilitado para o efeito, utilizar em contexto de coordenação de assistência a banhistas os meios complementares adstritos à segurança balnear;

h) Usar uniforme, de acordo com o regulamento em vigor, permitindo a identificação por parte dos utilizadores e autoridades de que se encontra no exercício da sua atividade profissional.



CAPÍTULO I

Comunicação e Assertividade



Os elementos e as características da comunicação

O CONCEITO DE COMUNICAÇÃO

Comunicar, significa:

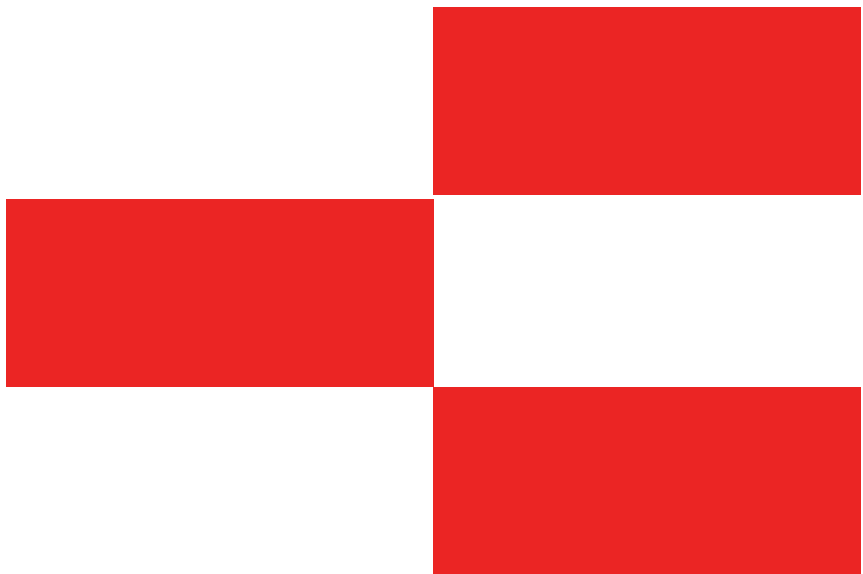
- “Pôr em comum”;
- “Entrar em relação com”;
- “Trocar”;
- “Promover a satisfação do utente”.

O quê?

- Ideias;
- Conhecimentos;
- Sentimentos;
- Experiências;
- Valores;
- Crenças;
- Opiniões.

Entre quem?

- Pessoas que conhecem o significado do que se diz ou faz.



CARACTERÍSTICAS DA COMUNICAÇÃO

A comunicação é inevitável.

Tudo o que o indivíduo faz tem um valor comunicativo. Verbais ou silenciosamente afetamos os outros, que dão, inevitavelmente, significado aos nossos comportamentos.

Comunicamos inúmeras mensagens, mesmo que disso não estejamos conscientes.

A comunicação é universal.

Todas as sociedades comunicam. A linguagem está adaptada para responder às necessidades da sociedade. O sistema de sinais utilizado emerge da relação e das necessidades que as pessoas têm de exprimir a sua experiência no mundo.

- A comunicação está adaptada às necessidades e exigências da vivência na cultura.
- É através da comunicação que os homens entram em relação.

- A comunicação é um processo contínuo.

A comunicação tem raízes no passado; aprendemos a comunicar de determinada maneira e a pensar de acordo com a sociedade e a cultura onde vivemos.

O modo como um indivíduo comunica vai condicionar a comunicação do outro com quem se relaciona.

Comunicar é partilhar algo com alguém, através de sinais, aos quais as pessoas dão o mesmo significado.

CONSEQUÊNCIAS

Quanto mais diferentes forem as pessoas no que se refere às suas experiências, valores ou crenças, mais difícil é comunicar porque é grande a probabilidade de darem significados diferentes às palavras e aos gestos.

Em contexto profissional, o indivíduo deve limitar-se a comunicar conhecimentos e informações, porque dado o seu maior grau de objetividade, reduz as diferenças e potenciais conflitos.

A comunicação constitui a base da relação com as outras pessoas. Saber comunicar é a chave para o sucesso da relação.

O ser humano possui a capacidade para comunicar mas necessita de a orientar, treinar e aperfeiçoar para favorecer a relação interpessoal.

Comunicar eficazmente significa corresponder às expectativas do interlocutor e criar um elevado nível de satisfação em quem comunica.

A PARTILHA DE SIGNIFICADOS

Comunicar é partilhar SIGNIFICADOS.

- Aprendemos a dar significado aos estímulos e sinais que nos rodeiam e afetam.
- Alguns desses sinais são selecionados, organizados e classificados.
- Comunicar é transformar elementos brutos que nos afetam em informações significativas.

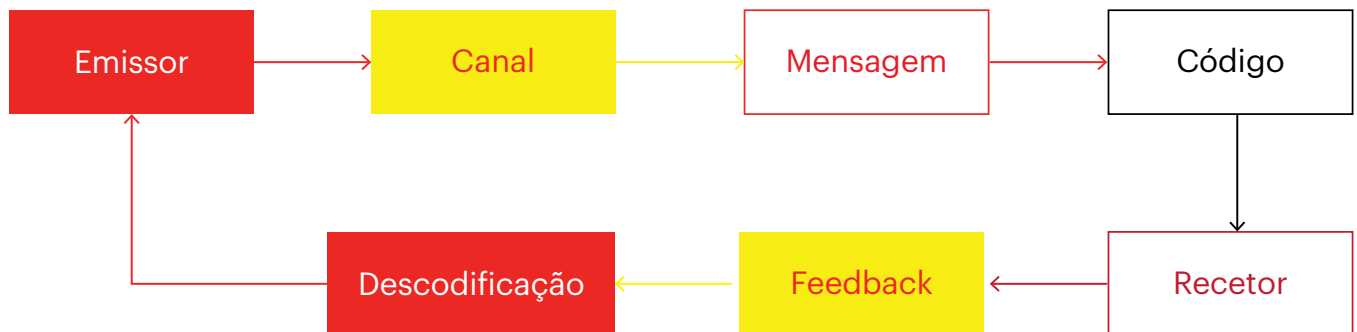
Nem todas as pessoas selecionam os mesmos estímulos, organizam-nos do mesmo modo e lhes dão o mesmo significado.

Por isso, é importante que, no processo de comunicação, tenhamos presente não só o significado que atribuímos às coisas (gestos, palavras, expressões) mas também os possíveis significados que os outros lhes possam atribuir.

ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO

Para haver comunicação tem que existir:

- Um emissor;
- Uma mensagem transmitida em código;
- Um canal, através do qual passe a mensagem;
- Um recetor a quem se destine a mensagem;
- A descodificação da mensagem, por parte do recetor;
- Um sistema de confirmação da mensagem (feedback).

**Emissor:**

É o que emite a mensagem. Para comunicar correta e eficazmente, deverá:

- Organizar corretamente as suas ideias para melhor as transmitir;
- Encontrar as palavras mais ajustadas (sinais) para facilitar a descodificação do recetor;
- Certificar-se se o recetor recebeu e interpretou corretamente a mensagem.

Canal:

É o meio através do qual passa a mensagem. O canal mais vulgar é o ar; Existem outros canais; a rádio, o telefone, o computador, etc.

Mensagem:

- É o conteúdo da comunicação. A mensagem deve ser transmitida em código;
- O código é um conjunto de sinais com significado. Os sinais podem ser signos ou símbolos;
- Estes são de carácter mais universal e têm uma relação de semelhança com a realidade;

- Os sinais são criações do homem, sem qualquer relação com a realidade.

Recetor:

É quem recebe a mensagem. Para receber a mensagem de forma eficaz, deverá:

- Estar atento;
- Descodificar corretamente a mensagem;
- Questionar o emissor, caso não ouça ou compreenda corretamente a mensagem.

Feedback:

O feedback é o processo através do qual o emissor verifica se o recetor recebeu corretamente a mensagem.

Para isso poderá:

- Colocar questões acerca da sua mensagem para verificar, através das respostas do emissor, se ela foi ou não compreendida.

Perguntar:

- Fui claro?
- Há dúvidas?
- Poderei explicitar mais algum elemento ou mais alguma ideia?



PRINCÍPIOS BÁSICOS DA COMUNICAÇÃO FACE A FACE

- Para reforçar a qualidade e a eficácia da comunicação é importante: Pronunciar as palavras correta e claramente;
- Não falar muito alto nem muito baixo;
- Não falar, nem muito rápido, nem muito devagar;
- Concentrar-se na mensagem e levar os outros a fazê-lo;
- Ser breve;
- Usar palavras simples;
- Acompanhar as palavras de gestos;
- Mostrar um olhar interessado;
- Manter uma boa postura;
- Mostrar o rosto aberto;
- Pronunciar o nome do interlocutor;
- Ser simpático;
- Certificar-se de que os termos técnicos são compreendidos pelo interlocutor.
- Falar, olhando sempre para o utente;
- Reformule o que o interlocutor disse para se certificar de que compreendeu a mensagem;
- Recorde-se de que se pronuncia 240 palavras por minuto e que o recetor só capta 170 palavras;
- Se não compreendeu a mensagem do recetor, não coloque nele o problema, mas sim na situação ou em si;
- Ex: Estou com dificuldade em ouvi-lo. Pode falar um pouco mais alto, por favor?
- Se tiver de repetir a mesma informação pela centésima vez ao centésimo utente, faça-o como se o fizera pela primeira vez: com simpatia e cortesia. Porque, para o utente é a sua primeira vez;

- Se o recetor pedir para repetir a mensagem, não se sinta frustrado ou enfadado. Faça-o com a mesma simpatia e agrado, mas de forma, mais simples e acessível:
- Não dê muita informação de seguida. Crie intervalos para controlar a sua receção;
- Adapte a sua mensagem ao interlocutor, em função do seu nível sociocultural, idade, etc.;
- Fale de forma positiva.
- Evite utilizar a palavra não;
- A sua mensagem deve ser de confiança e tranquilizante.
- Evite as gírias e as bengalas (ok, pronto, tipo...);
- Evite frases longas com muitas orações relativas.

IDENTIFICAR AS BARREIRAS DA COMUNICAÇÃO

Barreiras da comunicação é tudo o que impede que a comunicação se efetue de forma eficaz.

As barreiras podem classificar-se como:

- Barreiras externas;
- Barreiras internas.

BARREIRAS EXTERNAS

Referem-se ao contexto onde decorre a comunicação, são exemplos:

- Ruído;
- Distância;
- Temperatura;
- Iluminação;
- Separadores.

BARREIRAS INTERNAS

São os obstáculos que se referem, quer ao emissor quer ao recetor, são exemplos:

- **Problemas físicos ou psicológicos.**
 - Cansaço e doença.
- **Falta de motivação para estabelecer a relação ou para desempenhar as suas funções.**
 - Quando o sujeito não está interessado nem envolvido na relação com o outro, é pouco provável que a mensagem seja recebida e interpretada corretamente.
- **Quadros de referência**
 - Educação, experiência e aprendizagem de significados;
 - As diferenças existentes entre as pessoas, nestas dimensões dificultam a comunicação;
 - As pessoas que vivem em meios diferentes percebem a realidade e as situações de forma diferenciada e atribuem diferentes significados às coisas;
- **Valores e crenças (Atitudes).**
 - As pessoas valorizam atributos e crenças diferentes em função das suas experiências e da educação que vivenciaram.
 - **Atitude para consigo** (a baixa autoestima e falta de confiança constitui uma barreira à comunicação).
 - Uma pessoa que não tenha confiança em si e sobrevalorize os outros, não está disponível para organizar corretamente as suas ideias e transmiti-las com clareza.

- **Atitude para com o interlocutor** (não gostar do interlocutor ou ter preconceitos acerca dele).
 - Para se comunicar com eficácia, é fundamental ter ideias positivas acerca das pessoas com quem se comunica;
 - Quando não se gosta da pessoa com quem se comunica, ou rejeitamos a própria comunicação ou não nos esforçamos para sermos claros e precisos na transmissão da mensagem;
 - Direta ou indiretamente revelamos ao outro que não estamos interessados na relação comunicacional, o que desencadeia nele, também, a reação de não receptividade à mensagem.
- **Atitude para com o assunto** (não gostar do assunto que está a tratar pode bloquear a comunicação).
 - Dominar demasiado um assunto pode bloquear a comunicação porque poder-se-á pensar que o outro recebe a mensagem facilmente. Neste caso o emissor não se coloca no ponto de vista do outro tentando compreender as possíveis dificuldades de interpretação ou compreensão.
 - Neste caso, o sujeito não adapta a mensagem aos diferentes interlocutores, o que dificulta a comunicação.
 - Não dominar bem o assunto pode igualmente bloquear a comunicação porque o sujeito não expressa com clareza a sua mensagem.

É difícil transmitir o que não se sabe. Não utilizar estereótipos.

- **Existe uma forte tendência para classificarmos as coisas e as pessoas.**
 - Se falamos em vendedores, advogados, professores, diretores, etc., associamos a estas profissões determinadas características.
 - Se soubermos que determinada pessoa pertence a uma destas categorias, mesmo sem a conhecermos tendemos, de imediato, a atribuir-lhe determinadas características.
 - Estereotipar é, pois, uma consequência direta da classificação e da categorização.
 - A ideia subjacente à categoria é que “conhecendo um, conhecem-se todos.”
 - As generalizações estereotipadas constituem uma forma de avaliar as pessoas, o que dificulta a comunicação.
 - Trata-se de um fenómeno que contém alguns perigos, porque nos impede de ver as pessoas tal como são.
 - Quando as enfrentamos, já temos algumas ideias pré-concebidas, que influenciam, positiva ou negativamente a comunicação interpessoal.

COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL

IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL

A comunicação não-verbal refere-se ao conjunto de comunicação associada (ou não) à comunicação verbal:

A comunicação não-verbal veicula os nossos sentimentos e emoções. A comunicação não-verbal exprime e transmite a comunicação afetiva. Inclui a informação sobre o conteúdo da mensagem verbal.

É importante porque:

- Tende a ser mais autêntica do que a verbal, dada a sua diversidade e riqueza;
- É mais difícil de controlar;
- Através dela, as emoções, os sentimentos e mesmo os pensamentos deixam-se transparecer mais facilmente.

TIPOS DE COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL

Cinésica - Refere-se a todo o movimento do corpo.

- O nosso rosto está em permanente mobilidade e cheio de expressão.
- O sorriso, o olhar, as sobrancelhas, o encolher dos ombros, etc., comunicam os nossos sentimentos, reações e emoções. Porém, nem sempre estes movimentos são conscientes.
- O nosso olhar é uma fonte imensa de mensagens. Um interlocutor atento ao

nosso olhar pode verificar até que ponto ele inspira simpatia, ou hostilidade.

- Os gestos são, igualmente, um reforço da nossa mensagem verbal. Através das mãos e dos braços podemos verificar a autenticidade ou não da mensagem. Gestos nervosos poderão indicar receio ou temor.
- Os gestos devem reforçar o conteúdo da comunicação verbal e não devem ser exagerados. Quando estamos zangados, os gestos tornam-se amplos, rápidos e agressivos.
- Postura-A posição do corpo é fundamental para a eficácia da comunicação e da relação interpessoal.
 - Se estiver de pé, deve manter-se direito;
 - Se estiver sentado, mantenha-se de costas direitas com as pernas paralelas;
 - Os braços devem movimentar-se de forma suave não se afastando muito do corpo;
 - Os gestos das mãos devem ser suaves e acompanhar a mensagem verbal, reforçando-a.

Na comunicação interpessoal devemos evitar:

- Os braços cruzados;
- Os braços atrás das costas;
- As duas mãos nos bolsos;
- As mãos na cintura;
- As duas mãos presas, à frente do corpo;
- Passar as mãos pelo cabelo, pelo pescoço, ou pelo queixo de forma sistemática;
- Manter os braços caídos ao longo do corpo.

Paralinguísticas - Modo de falar

A análise da voz permite ter em atenção os seguintes aspetos:

- Projeção;
- Articulação;
- Pronúncia;
- Enunciação;
- Repetição;
- Velocidade;
- Tom;
- Timbre.

A Voz deve ser projetada de modo que o interlocutor a ouça.

- O **Tom** não deve ser muito alto nem muito baixo. Deve revelar confiança e ajuda.
- O **Timbre**. O grave é o melhor.
- **Articulação**. Não se deve arrastar nem comer palavras. Deve abrir-se a boca e mexer os lábios.

As palavras devem ser bem articuladas quando podem suscitar ambiguidade.
Ex: Uns outros (os outros)

- **Pronúncia**. Não se preocupe com o seu sotaque, mas pronuncie as palavras todas.
- **Velocidade**. Em média, devem pronunciar-se 110 palavras por minuto.

O tom de voz, a entoação e a ressonância constituem 84% da credibilidade.

- **Modulação**. A modulação é um excelente meio para manter o interesse e a implicação das pessoas (opõe-se à monocórdia).

A acentuação das palavras é importante. O sentido da mensagem varia, em função das palavras que se acentuam.

A frase: "SIM. EU FAÇO ISSO" pode significar, consoante o modo como é dita, ou seja, a **paralinguística**:

- Uma grande alegria e contentamento pelo facto de o fazer;
- Que o fez pelo facto de ser obrigado;
- Que pode ficar descansado porque o trabalho vai ser feito;
- Que o vai fazer, mas é a última vez que o faz;
- Que prefere ser ela a fazê-lo que outra pessoa.

Silêncio

- Existem diferentes tipos de silêncio e cada um com o seu significado;
- Existe o silêncio dogmático, próprio da pessoa que nada diz porque não quer comunicar com o outro;
- Existe o silêncio de quem está em permanente comunicação, como o caso dos namorados que contemplam o pôr-do-sol. Trata-se de um silêncio cheio de calor e de cumplicidade;
- Existe o silêncio difícil, vivido pelas pessoas que não comunicam porque nada têm para dizer;
- A sensibilidade ao silêncio e a sua interpretação correta, é fundamental, na comunicação.

Roupas e Adornos

- As pessoas preocupam-se com a sua aparência física e com o vestuário. A nossa cultura dá alguma importância à estética e à aparência;
- A aparência é determinante no estabelecer das primeiras impressões (Efeito de Halo – Primeiras impressões);

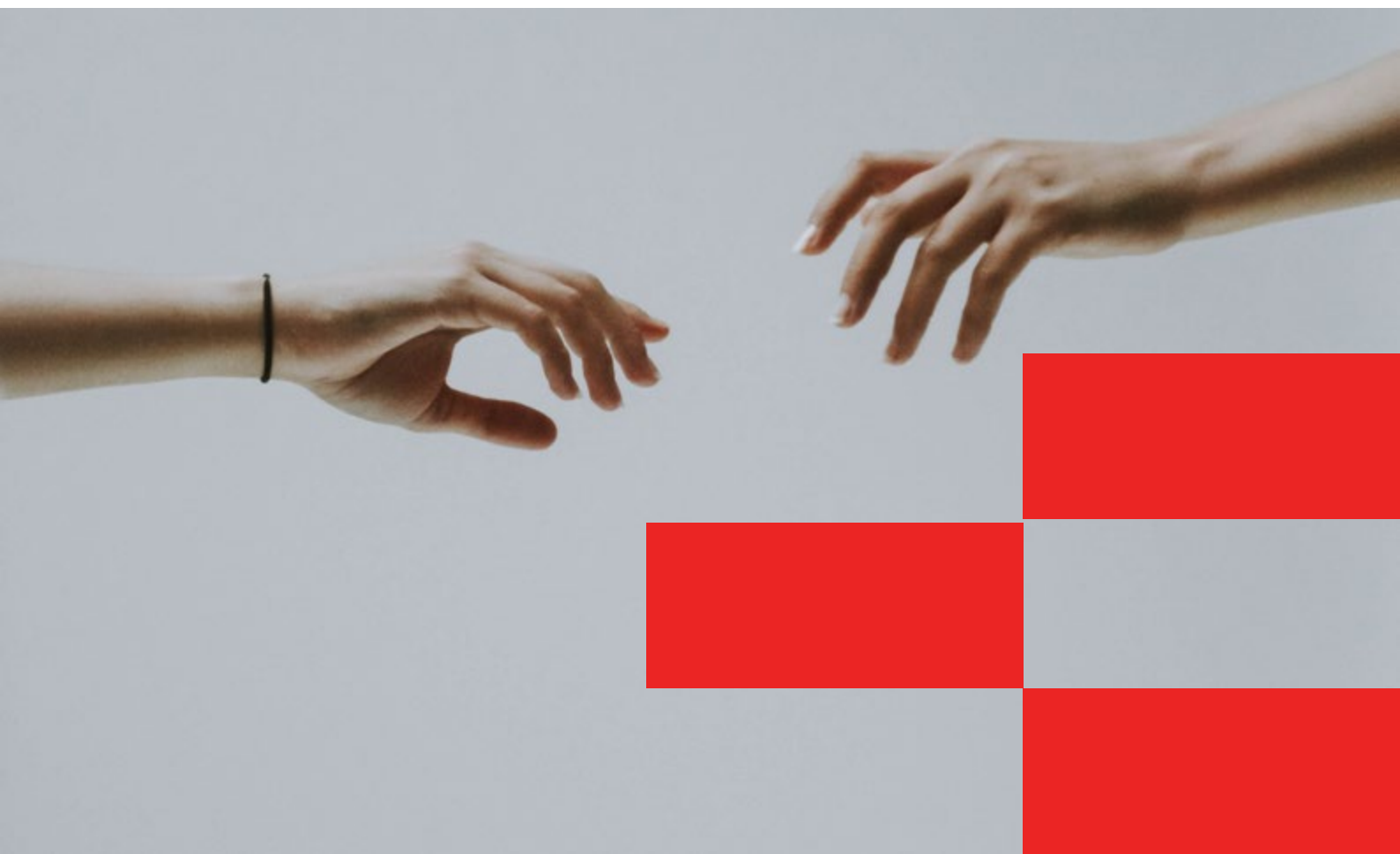
- As nossas roupas e adornos comunicam sempre algo acerca de nós;
- Comunicamos a nossa identidade pelo que existe de visível e observável, em nós.
- O vestuário e os adornos permitem fazermos inferências acerca das pessoas;
- Contudo, devemos ser prudentes, antes de interpretarmos as mensagens, quer do vestuário, quer dos adornos.

O vestuário tem várias funções:

- Exprime as nossas emoções e sentimentos;
- Expressa o nível social e económico das pessoas;
- Revela o grupo social de pertença;
- Identifica as pessoas a determinados grupos profissionais, como é o caso dos uniformes;
- Os adornos falam de nós, porque correspondem a uma escolha que se fez;

Tocar

- A maneira como tocamos os outros e onde tocamos revela algo da relação;
- Na relação interpessoal devemos evitar tocar no interlocutor a não ser que estejamos numa relação de apoio ou de ajuda, manifestando uma atitude de consolo.



FUNÇÕES DA COMUNICAÇÃO

Função Informativa

É uma comunicação neutra, é uma transmissão objetiva de factos.

Exemplos:

- A maré vira às 10 horas;
- Esta zona é perigosa;
- O nadador-salvador já o informou.

Função Emotiva

Implica admiração, tristeza, alegria, surpresa e fúria.

Estes sentimentos aparecem mal controlados. O tom de voz é determinante nesta função.

Exemplos:

- Lamento, mas esta não é zona de banhos;
- Alegro-me que cumpra as informações.

Função Relacional

Neste tipo de comunicação estabelece-se uma relação agradável, mas há temas que, o profissional não deve abordar, na relação com o utente:

Exemplos:

- Futebol, telenovela, política, religião, racismo;
- Pode perguntar-se
 - Então essa saúde? Já se sente melhor?

Função Persuasiva

Esta função da comunicação é necessária quando se quer incitar alguém à ação, fazer uma recomendação, modificar uma opinião ou agir sobre o interlocutor.

Exemplos:

- Não se esqueça de confirmar a cor da bandeira que está içada no mastro;
- É importante que respeite as regras do Edital de Praia.

ATITUDES DE BASE À COMUNICAÇÃO

Características propícias à comunicação

1. Empatia;
2. Adaptabilidade;
3. Autocontrolo;
4. Tolerância à frustração;
5. Força de vontade;
6. Energia;
7. Sociabilidade.

EMPATIA

- É a faculdade de se colocar no lugar do interlocutor, de sentir o que ele sente.
- É a faculdade de penetrar no mundo do outro, procurando compreender o que ele vive e o que ele sente, sem se deixar dominar pela tendência natural de avaliar as ideias dele, em função dos nossos próprios sentimentos ou valores.
- Esta atitude implica, por parte do profissional, uma boa capacidade de escuta.
- Ser empático é compreender, sem necessariamente estar de acordo.
- Ser empático é mostrar ao interlocutor que o compreendemos.

Comportamentos que bloqueiam a empatia:

- Impor o seu próprio ponto de vista sem considerar as opiniões e necessidades do cliente;
- Não escutar as mensagens do cliente;
- Estar centrado na sua própria lógica sem tentar compreender a lógica do cliente;
- Interrogar sistematicamente ou não deixar falar;

- Julgar e criticar;
- Impor e dominar.

ADAPTABILIDADE

- O profissional que atende o público tem que se colocar à altura do seu interlocutor. O contacto com pessoas diferentes exige comportamentos e linguagens diferentes;
- Deve ter-se cuidado no tratamento das pessoas;
- As pessoas devem ser tratadas pelo nome. Se não o souber, trate por Senhor ou Senhora. Não trate o utente por “Você”.

AUTOCONTROLO

- O profissional não deve permitir que os seus sentimentos e emoções negativas, assim como os seus juízos interfiram na relação com o utente;
- Se, anteriormente, o utente foi mal-educado ou incorreto para com o profissional, na próxima vez que o abordar, deverá fazê-lo como se nada se tivesse passado e ser delicado e respeitoso.

TOLERÂNCIA À FRUSTRAÇÃO

- Se, perante um interlocutor incorreto não conseguir que ele, ao longo do atendimento, seja bem-educado, não deve ficar frustrado, nem permitir que a relação seguinte seja afetada por esse facto.

FORÇA DE VONTADE

- Se nalgum momento, durante o dia, o trabalho não correu tão bem como esperava por razões que lhe são estranhas e não pode controlar (falta de um colega) não se deixe abater;
- Trabalhe mais e lide naturalmente com a situação reagindo e respondendo adequadamente ao utente.

ENERGIA

- Não manifeste lentidão, nem na linguagem verbal, nem nos gestos;
- Mostre-se uma pessoa de ação, enérgica e dinâmica. Informe-se, dê soluções e apresente propostas.

SOCIABILIDADE

- O profissional do atendimento deve gostar de comunicar e de estar, durante o tempo que for necessário, relacionando-se com o utente;
- Deve ser sensível às relações humanas e aos problemas dos outros;
- Deve gostar e sentir-se bem, por ajudar os outros e satisfazer as suas necessidades.

ATITUDES COMUNICACIONAIS (PORTER)

Comunicamos de diferentes maneiras. A forma como comunicamos tem efeitos no interlocutor. Muitas vezes, comunicamos de forma deficiente, criando conflitos e indisposições que se poderiam evitar, caso estivéssemos mais atentos ao modo como comunicamos.

São as seguintes as atitudes possíveis na relação comunicacional:

1. Avaliação;
2. Compreensão;
3. Orientação;
4. Apoio;
5. Interpretação;
6. Exploração.

AVALIAÇÃO

Exemplos:

- Não devias ter dito isso;
- Nunca percebes o que te dizem;
- Ofendes-te com tudo o que te dizem.

Esta forma de comunicar:

- É uma expressão de censura;
- Manifesta o desejo de controlar o comportamento do outro;
- É uma forma de se mostrar superior e humilhar os outros.

Efeitos do interlocutor:

- Inibe a comunicação;
- Aumenta a tensão;
- Aumenta a agressividade;
- Ativa os mecanismos de defesa;
- Diminui a predisposição para aceitar as opiniões dos outros.

COMPREENSÃO

Exemplos:

- Compreendo o que sentes...
- Ontem não te vi com ar sorridente...
- Como te sentes?

Esta forma de comunicar:

- Centra-se na mensagem e nos sentimentos do recetor;
- É benevolente e relativamente neutra;
- Apoia o sentimento do recetor pondo-o em evidência.

Efeitos no interlocutor:

- Sente-se compreendido;
- Reduz a tensão;
- Aumenta a capacidade de análise;
- Favorece a comunicação;
- Aumenta a capacidade de análise;
- Reforça a racionalidade;
- Reduz a intensidade das emoções.

ORIENTAÇÃO

Exemplos:

- É assim que se resolve este problema!
- Tens que tirar essas ideias da cabeça.
- Tens que repetir o que fizeste.

Esta forma de comunicar:

- Exprime a intenção de controlar o comportamento do recetor;
- Manifesta o desejo de criar sentimentos de dependência;
- Não é conveniente porque não gera autonomia no interlocutor;
- Frustra o interlocutor na sua necessidade de realização e de autonomia.

Efeitos no interlocutor:

- Inibe a comunicação;
- Não permite a compreensão da mensagem;
- Cria resistências;
- Cria dependência;
- É uma imposição.

APOIO**Exemplos:**

- Também já passei por isso;
- Não leves isso muito a sério;
- Deixa lá! Não lhe liguês;
- Parabéns! Fizeste um bom trabalho;
- Continua a portar-te desse modo.

Esta forma de comunicar:

- É uma mensagem simpática;
- Manifesta apoio moral;
- Manifesta concordância;
- É uma ajuda emocional desinteressada;
- Mostra solidariedade.

Efeitos no interlocutor:

- Permite a dependência psicológica;
- Favorece a comunicação;
- Reforça o ambiente afetivo;
- Permite a conformidade;

INTERPRETAÇÃO**Exemplos:**

- O que sente é ciúme?
- Fizeste isso para te sentires superior!
- Falas assim porque nunca viveste essa situação.

Esta forma de comunicar:

- Interpreta a mensagem do interlocutor;
- Analisa a mensagem do interlocutor;
- Explica o comportamento do interlocutor.

Efeitos no interlocutor:

- Provoca rejeição e agressão;
- Bloqueia a comunicação;
- Provoca conflitos;
- Provoca insegurança.

EXPLORAÇÃO**Exemplos:**

- O que te levou a fazer isso?
- Queres explicar-te melhor?
- Porque pensas assim?

Esta forma de comunicar:

- Permite a recolha de informação;
- Permite a exploração de ideias e sentimentos;
- Exprime a necessidade de se saber algo mais.

Efeitos no interlocutor:

- Favorece a comunicação;
- Aumenta a capacidade de análise;
- Aprofunda a comunicação;
- Pode provocar inibição.

DIFERENTES ESTILOS DE COMUNICAÇÃO E COMPORTAMENTOS INTERPESSOAIS

Comportamento passivo

O sujeito passivo não escolhe o seu próprio lugar, não se impõe. Aceita tudo dos outros, sem nada pedir para si próprio.

O indivíduo passivo como que diz ao outro:

- “Desculpe por estar aqui...Faça como se eu não estivesse cá... Não se preocupe comigo... Eu não sou importante.”;
- O sujeito passivo não toma iniciativas, não se realiza e raramente atinge os seus objetivos.

O sujeito passivo não respeita os seus sentimentos, os seus pensamentos nem as suas necessidades. Desvaloriza-se, na relação com os outros.

Estilo passivo:

Consequências:

- Desenvolve ressentimentos e rancores, porque sente que é explorado e diminuído;
- Comunica deficientemente, porque não se afirma e raramente se manifesta. Os outros não conhecem os seus desejos, necessidades e interesses;
- Utiliza mal a sua energia vital, porque a sua inteligência e afetividade são frequentemente utilizadas para se defender e fugir às situações;
- Perde o respeito por si próprio. Faz coisas que não gosta;
- Sofre.

O passivo sofre

- Sinais de identificação:
- Roer as unhas;
- Mexer os músculos da face, rangendo os dentes;
- Riso nervoso;
- Estar frequentemente ansioso;
- Ter insónias.

Origem da atitude passiva:

- Falsa representação da realidade e deficiente apreciação e interpretação das relações de poder;
- Fantasmas sobre o poder dos outros;
- Desvalorização das suas capacidades para resolver problemas;
- Educação severa e ambiente difícil onde vivenciou frustrações.

COMPORTAMENTO AGRESSIVO

A agressão corresponde a um ato que diminui os direitos das outras pessoas.

O agressivo é hostil, quer por palavras, quer através de ações, não reconhecendo os outros como seres iguais a si, com direito a exprimirem os seus sentimentos, pensamentos e necessidades.

O agressivo pretende impor-se às outras pessoas, fazendo prevalecer a sua presença e os seus interesses.

De um modo geral, este comportamento é eficaz, relativamente aos fins que visa, se produz o medo nos outros e os submete.

Porém, se o **agressivo** desencadeia a fúria no outro indivíduo, o seu comportamento é ineficaz. De qualquer modo, o agressivo nunca é bem aceite pelos outros.

O agressivo:

Utiliza muitas vezes a coação, a ameaça ou a punição para atingir os seus objetivos. Rebaixa, ridiculariza e inferioriza os outros.

A sua expressão não-verbal é ameaçadora e gera medo.

Tem uma grande necessidade de se mostrar superior aos outros, é reivindicativo e crítico em relação ao que os outros fazem e dizem.

O seu objetivo é dominar os outros, humilhando-os e controlando-os.

Se o agressivo tem um estatuto dominante, ele apresenta-se:

- Frio, autoritário, intolerante e crítico.

Se o agressivo se encontra numa situação

de subordinado, ele é:

- Contestatário e hostil.
- Na relação com o outro, **o agressivo**:
- Não olha o interlocutor de frente;
- É irónico;
- Faz barulho enquanto os outros falam;
- Faz comentários desagradáveis, em voz baixa quando os outros estão a intervir;
- Fala alto;
- Interrompe os outros;
- Quer ser ele a ter sempre a palavra; recorre a imagens que chocam.

O **agressivo** é ineficaz nas Relações Interpessoais, porque receia sofrer, ser vítima dos outros, e vivenciar frustrações.

Por isso, ele ataca primeiro, como meio de defesa. De certo modo, o agressivo é um indivíduo que é dominado pelo medo e que reage desse modo, para o afastar.

Estilo agressivo:

Consequências:

- Falta de informação útil, porque os outros não o informa;
- Perde a amizade, a consideração e o amor dos outros;
- Sente-se frustrado, porque não satisfaz o seu desejo de ser amado;
- Gasta muita energia.

Justificações:

- “Neste mundo é preciso o homem saber impor-se”;
- “Prefiro ser lobo a ser cordeiro”;
- “As pessoas gostam de ser guiadas por um temperamento forte”;
- “Se não me defendesse seria devorado”;

- “Os outros são uns imbecis”;
- “Só os fracos e os hipersensíveis é que se podem sentir agredidos”.

COMPORTAMENTO MANIPULADOR

De um modo geral, o *manipulador* pretende “cair nas boas graças dos outros” em situações que pensa virem a ser proveitosas para si.

Ele é hábil e subtil na relação interpessoal e não é fácil detetar o seu comportamento de manipulação.

O manipulador:

- É extremamente egoísta e utiliza os outros para satisfazer as suas vontades por meios não muito explícitos;
- Explora os outros de forma camuflada, muda de opinião e de pontos de vista, de acordo com as pessoas com que comunica;
- Não respeita as necessidades e os sentimentos dos outros. Por vezes, parece muito interessado e respeitador desses mesmos sentimentos, mas, de forma indireta ele pretende tirar proveito disso, criando condições para que o outro, perante a sua “falsa” atenção, se sinta reconhecido e conseqüentemente, satisfaça as suas vontades e de-sejos;
- Serve-se de bons princípios sociais tais como: “deves ser bom trabalhador... deves ser boa esposa...etc.” mas de facto, estes princípios só têm como fim o facto de levar os outros a satisfazer as suas necessidades.

O discurso do manipulador difere consoante o interlocutor e, por isso, ele é hábil nas relações interpessoais. O seu objetivo é tirar partido das pessoas pois nunca apresenta claramente os seus objetivos.

O **Manipulador** apresenta-se ao seu interlocutor cheio de boas intenções, oferecendo os seus talentos e capacidades para o ajudar, caso ele necessite. Explora as tradições e as convicções de cada um para fazer chantagem moral.

É mais hábil em criar conflitos do que a eliminá-los. É bom simulador e é hábil a servir-se da informação que dispõe, para atingir os seus objetivos e desvalorizar os outros.

O **Manipulador**, uma vez descoberto, perde a sua credibilidade e dificilmente é perdoado porque os outros jamais confiarão nele.

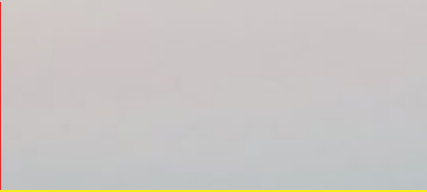
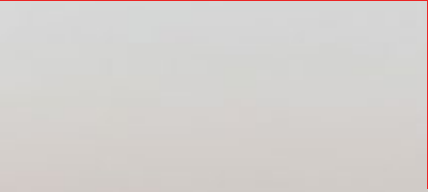
COMPORTAMENTO ASSERTIVO OU AUTOAFIRMATIVO

Comunicar de forma afirmativa é exprimir os seus pensamentos, os seus sentimentos e os seus pontos de vista de forma clara, honesta e apropriada.

Esta forma de comunicar implica:

- O respeito do indivíduo por si próprio, ao exprimir os seus gostos, interesses, desejos e direitos;
- O respeito pelos outros, pelos seus gostos, ideias, necessidades e direitos;

Comunicar de forma afirmativa é dizer aos outros:



“Eis o que penso, eis o que sinto, é este o meu ponto de vista. Porém, estou pronto para te ouvir e compreender o que pensas, o que sentes e qual o teu ponto de vista”.

Comunicar de forma afirmativa é dizer ao outro:

“Eu sou importante, tanto quanto tu; compreendemo-nos mutuamente.”

Este comportamento é geralmente eficaz quando se pretende atingir determinado fim, porque permite estabelecer compromissos que visem a satisfação de quem se afirma e a satisfação dos outros.

Porque temos dificuldade em comunicar de forma afirmativa?

De um modo geral, podemos dizer que ao longo da nossa escolaridade e vivência social, não fomos motivados para desenvolver a capacidade de exprimirmos os nossos pensamentos e os nossos sentimentos.

Os pais ensinam os filhos a serem limpos, bem-educados, e a comer corretamente. Mas pouco tempo dedicam a dizerem de forma afirmativa o que pensam e sentem.

Os professores, ao longo da escolaridade, estão muito mais preocupados com a aprendizagem da escrita, dos números e com a aquisição de saberes do que com o desenvolvimento da pessoa, no sentido de a preparar para se afirmar perante os outros.

Por outro lado, a sociedade de um modo geral, ou melhor, as forças sociais, apelam

para um tipo de relações humanas demasiado mistificadas, baseadas na dicotomia autoridade/obediência onde a boa relação parece ter subjacente uma certa submissão e ajustamento ao pensamento dos outros (mais poderosos), à custa de não afirmação de si.

O comportamento afirmativo é apreendido.

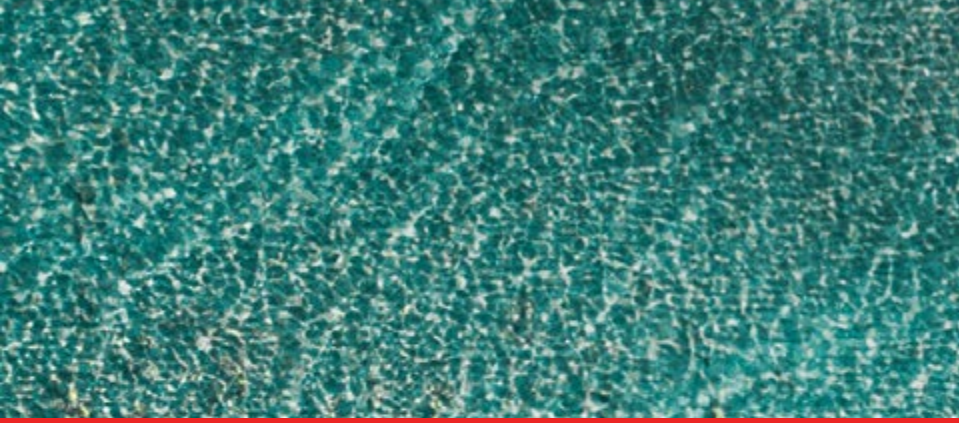
Estilo Autoafirmativo

Características:

O sujeito que se afirma:

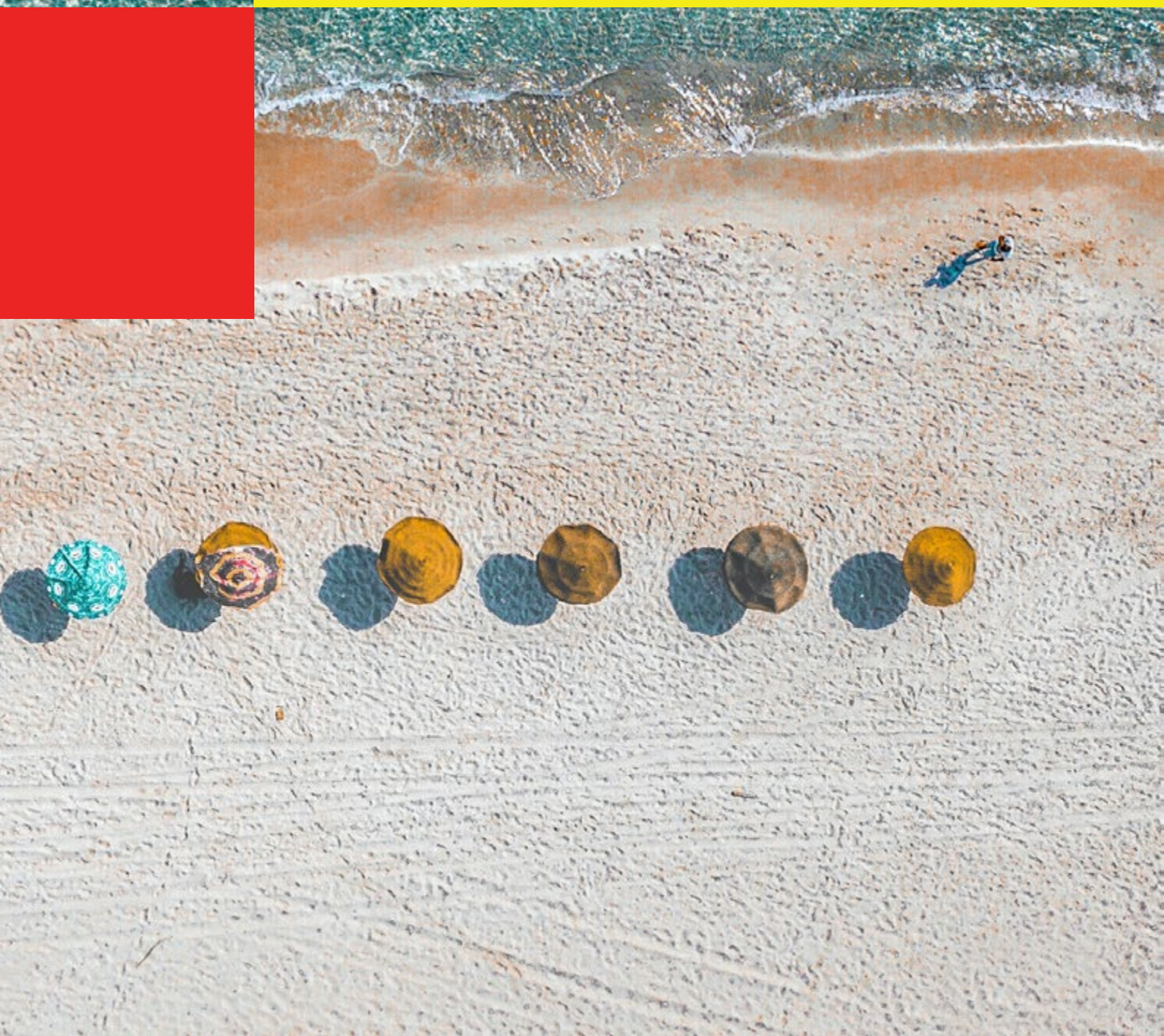
- Evidencia os seus direitos e admite a sua legitimidade sem ir contra os direitos dos outros;
- Pronuncia-se de forma serena e construtiva;
- Desenvolve a sua capacidade de se relacionar com o mundo e com os outros;
- Privilegia a responsabilidade individual;
- Está à vontade na relação face a face;
- É verdadeiro consigo e com os outros;
- Coloca as coisas muito claramente e negocea na base de objetivos precisos;
- Procura compromissos realistas em caso de desacordo;
- Não deixa que o pisem.

TÉCNICA DE AUTOAFIRMAÇÃO (Bower, 1976) Pressupõe a negociação com base no entendimento	
D - DESCREVE	O Senhor A descreve o comportamento do Senhor B de uma forma tão precisa e objetiva quanto possível.
E - EXPRESSA	O Senhor A transmite ao Senhor B o que pensa e sente, em relação ao seu comportamento, sentimentos, preocupações e desacordos.
E - ESPECIFICA	O Senhor A propõe ao Senhor B uma forma realista de modificar o seu comportamento.
C - CONSEQUÊNCIA	O Senhor A tenta interessar o Senhor B pela solução proposta, indicando-lhe as possíveis consequências benéficas da nova atitude que lhe é proposta.



CAPÍTULO II

Gestão de equipas: liderança e motivação



A liderança é uma das temáticas mais estudadas e discutidas, pelos vários setores de atividade nas últimas décadas, por se considerar um fator fundamental nas relações de trabalho e um desencadeador de conflitos laborais. Durante anos, a liderança foi estudada e entendida como um traço de personalidade, ou seja, dependendo exclusivamente de características pessoais e inatas do indivíduo. Neste momento, entende-se que uma atitude de liderança depende da aprendizagem social do indivíduo que pode ser treinada e aperfeiçoada.

As organizações para atingirem os objetivos a que se propõem, organizam-se a si próprias, com o objetivo de conseguir um trabalho conjunto ou ações concertadas. Neste processo, o debate ou confronto, o diálogo ou a concertação (conversação), o trabalho de persuasão ou de legitimação, desempenham um papel nuclear (Gomes e al., 2000). Assim, agir é comunicar, respeitando os diferentes interesses, mas nunca perdendo de vista os diferentes destinatários da comunicação.

DEFINIÇÃO DE CONCEITOS

A liderança está intimamente relacionada com as competências de comunicação e de transmissão de ideias. Assim, tem sido muito complicado definir o que é ser líder e o que é Liderança, havendo inúmeras definições para este elaborado conceito. Bass (1990, cit in Rego, 1998) refere que “existem quase tantas definições de liderança quantas as pessoas a tentar defini-la”. Apresentam-se, em seguida, algumas definições encontradas, referentes ao conceito de Liderança:

- É o papel que se define pela frequência com que uma pessoa influencia ou dirige o comportamento de outros membros do grupo (McDavid e Herrera, s/d);
- É a capacidade para promover a ação coordenada, com vista ao alcance dos objetivos organizacionais (Gomes e Colabs., 2000);
- É um fenómeno de influência interpessoal

exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana, com vista à comunicação de determinados objetivos (Fachada, 1998);

- É um processo de influência e de desempenho de uma função grupal orientada para a consecução de resultados, aceites pelos membros dos grupos. Liderar é pilotar a equipa, o grupo, a reunião; é prever, decidir, organizar (Parreira, 2000);
- É a capacidade de influenciar pessoas para que se envolvam voluntariamente em tarefas para a concretização de objetivos comuns.

Assim, enquanto a liderança pode ser vista como um fenómeno de influência interpessoal, o líder pode ser percebido como aquele(a) que decide o que deve ser feito e faz com que as pessoas executem essa decisão. Deste modo, o líder será avaliado pelos resultados simbólicos, mais

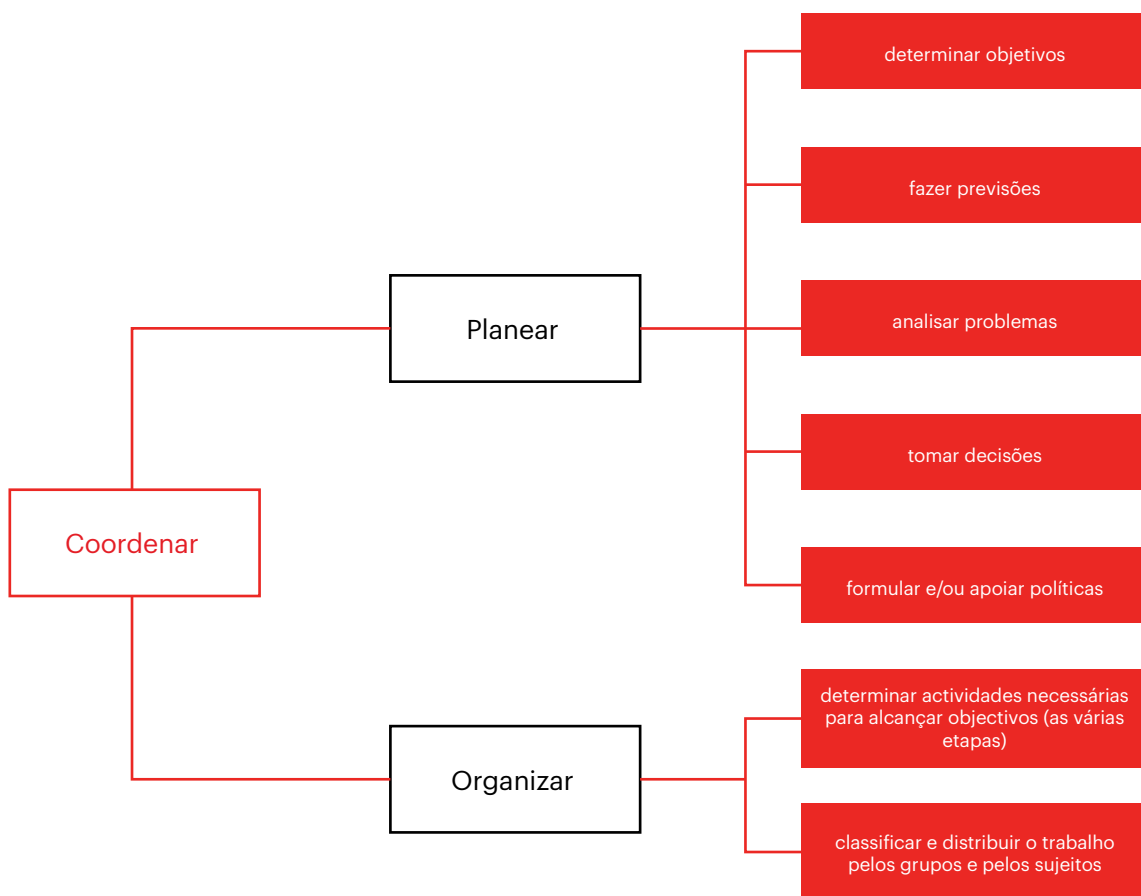
do que pelos resultados substantivos – “ser responsável é aceitar ter que responder por algo e perante alguém”.

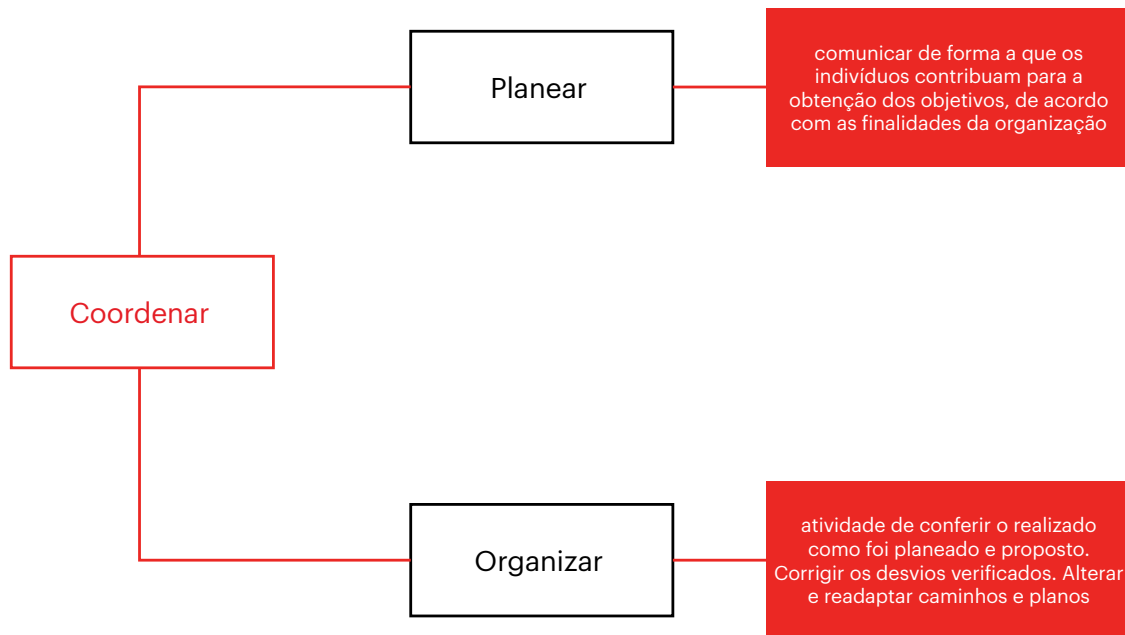
Noutros termos, é ter que prestar contas. E a prestação de contas é uma prestação discursiva. Por isso, a prestação do líder conta e o seu discurso produz efeitos que importa ter em conta. (Gomes e al., 2000).

Daqui se depreende quão importante é, atender ao modo como o líder é visto pelos outros na sua função de liderar, bem como atender à percepção que o próprio líder

tem acerca do modo como utiliza a sua liderança. O líder deve avaliar o seu próprio estilo, autopercecionar-se, ser autocrítico e questionar-se.

Ainda dentro da definição de liderança, é também importante para a compreensão geral do conceito, trabalhar as duas funções essenciais do líder, que se podem resumir da seguinte forma:





TIPOS DE LIDERANÇA

Ao longo de muitas décadas foram formuladas muitas definições e conceitos, no entanto, realça-se uma teoria bastante utilizada, a de *White e Lippitt* (1939). De acordo com os autores existem fundamentalmente três tipos de liderança:



Líder autoritário: fixa diretrizes sem a participação do grupo, determina as técnicas para a execução das tarefas. É também ele que designa qual a tarefa de cada um dos subordinados, e qual será o companheiro de trabalho de cada sujeito. É dominador, provocando tensão e frustração no grupo. Tem uma postura essencialmente diretiva, dando instruções concretas, sem deixar espaço para a criatividade dos liderados. Este líder é pessoal, quer nos elogios, quer nas críticas que faz. As consequências desta liderança

estão relacionadas com uma ausência de espontaneidade e de iniciativa por parte dos liderados, bem como pela inexistência de qualquer amizade no grupo, visto que os objetivos são, o lucro e os resultados de produção. O trabalho só se desenvolve na presença física do líder, visto que quando este se ausenta, o grupo produz pouco e tende a indisciplinar-se, expandindo sentimentos reprimidos. O líder autoritário provoca grande tensão, agressividade e frustração no grupo.

Líder liberal: também denominado de *laissez-faire*, não há imposição de regras. O líder não se impõe ao grupo e conseqüentemente não é respeitado. Os liderados têm liberdade total para tomar decisões, quase sem consultar o líder. Não há grande investimento na função, no estilo liberal, havendo participações mínimas e limitadas por parte do líder. Quem decide sobre a divisão das tarefas esobre quem trabalha com quem, é o próprio grupo. Os elementos do grupo tendem a pensar que podem agir livremente, tendo também desejo de abandonar o grupo, visto que não esperam nada daquele líder. Como não há demarcação dos níveis hierárquicos, corre-se o risco do contágio desta atitude de abandono entre os subordinados. Este é frequentemente considerado o pior estilo de liderança, pois reina a desorganização, a confusão, o desrespeito e a falta de uma voz que determine funções e resolva conflitos.

Líder democrático: assiste e estimula o debate entre todos os elementos. É o grupo, em conjunto, que esboça as providências e técnicas para atingir os objetivos. Todos participam nas decisões. As diretrizes são decididas pelo grupo, havendo, contudo, um predomínio (pouco demarcado) da voz do líder. O grupo solicita o aconselhamento técnico do líder, sugerindo este, várias alternativas para o grupo escolher. Cada membro do grupo decide com quem trabalhará e é o próprio grupo que decide sobre a divisão das tarefas. O líder tenta ser um membro igual aos outros elementos do grupo. O líder democrático, quando critica ou elogia, limita-se aos factos, é objetivo. Este tipo de liderança promove o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, tendo como consequência um ritmo de trabalho progressivo e seguro. O comportamento

deste líder é essencialmente de orientação e de apoio. Surgem, em resumo, grandes qualidades de relação a nível interpessoal, bem como bons resultados ao nível da produção / resultados.

COMO ESCOLHER O TIPO DE LIDERANÇA ADEQUADO À SITUAÇÃO

Tendo em conta estes três tipos de liderança, cabe a cada individuo escolher aquele que mais se adapta às suas próprias características, às funções, competências e feitos dos liderados, bem como às tarefas e contextos de realização dos objetivos.

Perante o que foi exposto e, sabendo-se já que a liderança é uma competência a ser trabalhada e exercida, devemos, talvez, escolher o estilo que mais resultados positivos traga, quer para o líder, quer para os liderados.

É importante salientar que não há estilos puros. Em termos práticos, ninguém tem um único estilo de liderança, o que acontece é que os líderes têm mais ou menos características de um ou de outro tipo. Sucede, também, que mediante situações específicas os líderes adotem um estilo mais adaptado e mais eficaz às vicissitudes do projeto, da equipa, do contexto, dos prazos, etc.

Assim, se os tentássemos representar, os tipos de liderança ficariam numa espécie de um contínuo, em que se tocam e até se podem sobrepor nalguns aspetos.

Os diferentes estilos tocam-se e não têm, portanto, uma delimitação específica. Por exemplo, um líder *laissez-faire* que perceba que perdeu o controlo da equipa, pode adotar um estilo mais autoritário. Um líder democrático, num momento em que tem um trabalho para realizar e a entrega tem de ser imediata, pode também optar por uma postura um pouco mais autoritária.

Da mesma forma, um líder democrático que sinta que a equipa está a correr muito bem, pode desleixar-se um pouco e cair num estilo mais *laissez-faire*. Os estilos vão variando conforme a motivação da equipa e o momento em que esta se encontra. O estilo de liderança depende, também, das características pessoais: uma pessoa insegura irá optar, defensivamente, por um estilo que a proteja, por exemplo, o autoritário, que não permite que a questionem.

O estilo de liderança depende, similarmente, da equipa que temos em mão, da competência dessa equipa. Uma equipa de pessoas mais jovens, com pouca experiência precisará de mais alguma diretividade. Poderá, do mesmo modo, depender do tamanho do grupo:

- Um grupo grande terá uma liderança mais autoritária e democrática quanto baste;
- Um grupo médio deverá ter diretrizes mais democráticas e menos autoritárias;
- Um grupo pequeno poderá ser liderado com mais democracia e *laissez-faire*.

Também se arriscaria a dizer, que, provavelmente, uma liderança diretiva, mais autoritária estará mais apropriada a sujeitos com baixa competência, que necessitam de instruções precisas para a realização eficaz das tarefas.

Será, talvez, um estilo importante para principiantes inseguros. Com pessoas com elevados níveis de competência, com vasta experiência, o estilo de liderança mais eficaz será participativo (democrático) no sentido de fornecer orientação e apoio. Este estilo motiva muito as pessoas visto que lhes atribui bastante responsabilidade.

Contudo, a liderança não deriva unicamente das características idiossincráticas do líder. Há uma série de outras variáveis que

influenciam a dinâmica deste processo. Assim, o exercício da liderança é, também, dependente da situação e do contexto. De acordo com a teoria do traço de personalidade, como já visto anteriormente, um líder seria sempre líder, em todas as condições, sempre de modo eficaz e com todos os indivíduos. Isto não se verifica: acontece sim, que um líder pode ter muito sucesso num contexto e numa outra situação, verificar-se o insucesso. O comportamento do líder é, então, influenciado pelo contexto e pelos liderados com quem se relaciona.

Não existe, pois, nenhum estilo de liderança único e válido para todas as situações e para todos os sujeitos e, será, conseqüentemente, importante atender a três fatores:

- O líder (valores, convicções, confiança nos subordinados, modo de liderar, etc.);
- O subordinado (gosto pelo trabalho, recetividade ao líder, expectativa de participação nas decisões, experiência na resolução de problemas, etc.);
- O contexto (a situação, tipo de empresa, valores, diretrizes, objetivos, complexidade, organigrama, etc.).

Sendo a motivação das pessoas variada e variável, a escolha do estilo de liderança deve ser bastante flexível e dinâmica. Portanto, não há normas rígidas ou regras. É importante atender a que quanto mais congruente for o estilo adotado, com as motivações do grupo, mais provável é que a liderança corresponda ao que os liderados esperam dela. (Fachada, 2000)

Não podemos, no entanto, esquecer que a liderança não se realiza em isolamento. Para liderar é necessário que haja interação entre um elemento, que será implícita ou explicitamente, o líder e outro (s) sujeito (s), o (s) liderado (s). Mediante esta interação,

a liderança pode ter dois tipos de orientação, havendo a possibilidade de ser mais orientada para as pessoas ou para as tarefas.

Quando a essência do líder está direcionada para as pessoas, existe nele uma maior sensibilidade às problemáticas dos outros. Atende às pessoas como seres humanos e não como máquinas de trabalho. Existe uma preocupação autêntica pelos elementos da equipa, quer relativa ao modo como estes realizam as tarefas, quer relativa ao seu bem-estar e motivação. Como consequência, há uma maior satisfação por parte dos liderados, que se traduz numa melhor coesão grupal. Contudo, este estilo de liderança não origina um aumento direto da produtividade, visto o objetivo estar mais orientado para os sujeitos.

Quando a orientação do líder está mais direcionada para a tarefa, ou para a produção, existe uma preocupação com a realização das atividades, valorizando-se os resultados e os lucros, sempre com o objetivo de desenvolver a organização. Há uma preocupação excessiva com as tarefas em deterioramento das pessoas que as executam. Isto pode provocar a diminuição da coesão grupal e da satisfação dos liderados. Contudo, esta satisfação poderá aumentar se o líder mostrar aos subordinados o que espera deles. Isto significa que o efeito sobre a produtividade estará dependente do estilo de liderança para a tarefa. Assim sendo, uma liderança autoritária terá consequências negativas, ao passo que uma liderança diretiva e estruturada terá consequências de produção mais positivas, no sentido que cada um sabe o que se espera dele e isto não lhe é imposto de modo rígido e inflexível.

Da combinação destes dois estilos de liderança, resultam cinco posições:

1. Gerência empobrecida: baixa orientação para a tarefa e baixa orientação para as pessoas - Este tipo de líder deseja apenas permanecer no sistema, reagindo o menos possível. Não contribui significativamente para a organização. Planifica pouco. Adota uma postura passiva, não se envolvendo demasiado nas situações, reagindo com indiferença. Não contribui para a produtividade e considera que, se algo correr mal, nada pode fazer para alterar a situação.

“A diferença entre o estilo eficaz e ineficaz não depende unicamente do comportamento do líder, mas da adequação desses comportamentos ao ambiente onde ele desempenha as suas funções”. (Fachada, 1998)

Evita o conflito para não defender pontos de vista, mantendo-se indiferente. Ignora o erro dos colaboradores e reenvia-lhes a totalidade da responsabilidade.

2. Clube Recreativo: alta orientação para as pessoas e baixa orientação para as tarefas – O líder valoriza muito as atitudes e os sentimentos dos seus subordinados, preocupando-se com o que estes pensam e querendo a aprovação destes. Por isso, apresenta uma postura simpática e disponível, privilegiando, apenas, o convívio e a boa disposição. Não impõe a vontade própria aos outros, acontecendo que cada um faz as tarefas que quer a um ritmo próprio. Esta postura cria sérias dificuldades na obtenção dos objetivos de produção, visto que este líder tem grande dificuldade em exigir algo aos liderados. Não tem coragem de chamar a atenção para as falhas cometidas. Como também não pretende um ambiente de conflito, as tarefas são dificilmente realizadas. Este tipo de liderança provoca também alguma insatisfação ou frustração nos liderados

visto que não são propostos novos desafios, as pessoas não se sentem realizadas.

3. O homem organizacional: orientado de igual forma para as pessoas e para as tarefas. O líder procura ter um bom relacionamento com os seus subordinados, estando atento ao que eles pensam. É importante, para este líder, ser positivamente avaliado pelos colegas o que faz com que adapte como suas as opiniões que lhe parecem mais acertadas e que interessam à maioria. Em função desta apreciação positiva do grupo, o líder não se expõe muito, tendo relações superficiais com os subordinados. Procura envolver os liderados no trabalho, não lhe exerce muita pressão e só lhes exige o que eles permitem. Evita extremos. Planeia o trabalho sem pormenor para promover a iniciativa, a autonomia e a responsabilidade. Cede em alguns aspetos para obter vantagens noutros.

4. Gerência: alta orientação para a tarefa e baixa orientação para as pessoas. O líder quer ser dominador e poderoso, sendo o seu objetivo vencer. É determinado e sente-se realizado quando atinge níveis altos de produção, olhando somente para os resultados. Não valoriza os esforços dos subordinados atribuindo-lhes culpas quando surgem falhas no sistema. O seu relacionamento com os subordinados rege-se pela autoridade. Este líder impõe a sua vontade, mesmo que vá contra a vontade dos outros nunca confiando nestes. Organiza condições de trabalho que reduzem os aspetos afetivos de modo a impedir que os fatores humanos possam prejudicar a eficácia.

5. Equipa: alta orientação para a tarefa e alta orientação para as pessoas. O líder acredita

na relação existente entre as necessidades de produção da organização e as necessidades dos indivíduos que trabalham nessa organização, favorecendo o desejo de autorrealização. Assim, adota uma postura de motivar os subordinados, no sentido de estes ambicionarem elevados padrões de desempenho, promovendo também o trabalho em equipa e a responsabilidade dos sujeitos em que tudo é partilhado (sucessos e fracassos). Estabelece desafios às equipas com objetivos claros a cumprir. Faz as pessoas participarem nas exigências da produção. Reage às falhas e infrações, tirando daí ensinamentos procurando compreender o responsável antes de o punir.

A EQUIPA: CARACTERÍSTICAS E EVOLUÇÃO

O conceito de **EQUIPA** está muito associado ao conceito de **GRUPO**, mas acrescenta-lhe o facto de existir um espírito e uma vontade de querer ser o melhor em termos de competência, em concorrência com os seus pares.

Numa equipa, cada um dos seus elementos passa a sentir que faz parte dela e que o desenvolvimento da organização depende do trabalho realizado.

Adquire-se a consciência de que o **trabalho de cada um interfere no trabalho de todos**.

Nesta situação cada um dos elementos da equipa sabe exatamente qual o seu contributo para o **sucesso da equipa** e consequentemente para o **sucesso da organização**.

Neste contexto:

- A chefia desempenha um papel fundamental. É ela que coordena e gere as atividades da equipa;
- A chefia é responsável pela mobilização e processo de interação, favorecendo



a produtividade e o bom clima dentro da equipa.

Trabalhar em equipa significa investir nas pessoas para que elas possam desenvolver e dar o melhor de si próprias maximizando o seu potencial de desempenho.

Numa equipa:

- São os seus elementos que tomam decisões, responsabilizando-se pelos seus resultados;
- Cada elemento é responsável pelo seu trabalho e pelo trabalho da equipa;
- A chefia deve encorajar o trabalho individual tornando as pessoas responsáveis pelos resultados e implicando-as no seu trabalho.

O trabalho permite que as pessoas que integram a equipa sintam:

- Que são importantes;
- Que são responsáveis pelo seu resultado;
- Que fazem parte integrante da equipa;
- Que podem potenciar e explorar as suas capacidades e aptidões.

CONDIÇÕES FAVORÁVEIS AO TRABALHO EM EQUIPA

Quando se constitui uma equipa de trabalho é necessário que exista:

- Uma noção clara dos objetivos que se pretendem atingir;
- Uma definição clara das funções de cada elemento;
- Um clima de abertura que proporciona a troca de ideias;
- Um processo decisório consensual;
- Partilha do poder e da liderança;
- Um método para resolver os conflitos.
- Trabalhar em equipa é aceitar a diferença e a complementaridade; **é substituir o mérito individual pelo êxito do coletivo.**

A COESÃO DA EQUIPA

A coesão da equipa corresponde ao resultado das forças que atuam sobre os seus elementos para que ela permaneça e progrida.

- Para que os diferentes elementos da equipa sejam coesos, é fundamental que:
 - **Exista atracção pessoal**, isto significa que as pessoas devem gostar de permanecer e de trabalhar com os restantes membros;
 - **Todos os elementos sintam que existe interdependência entre si**, isto é, sintam que o trabalho dos outros também é importante para o êxito do seu próprio trabalho;
 - **Todos os elementos tenham oportunidade de participar nas decisões**, a satisfação dos elementos aumenta à medida que o trabalho se desenvolve;

- **Cada um reconheça o trabalho do outro, encorajando-o e apoiando-o.**

COMPORTAMENTOS QUE DIFICULTAM O TRABALHO DE EQUIPA

Existem comportamentos disfuncionais que não ajudam a equipa a atingir os objetivos e que prejudicam o relacionamento interpessoal.

- **Agressão**
 - O sujeito pretende ser superior aos outros, criticando-os ou humilhando-os. É hostil e desvaloriza o trabalho dos outros.
- **Bloquear** sistematicamente
 - O sujeito interrompe sistematicamente os outros, criticando-os ou humilhando-os. É hostil e desvaloriza o trabalho dos outros.
- **Rivalizar**
 - O sujeito serve-se dos outros para mostrar a sua superioridade. Tem necessidade de se mostrar superior, desvalorizando os outros.
- **Formular juízos de valor**
 - O sujeito faz apreciações abusivas e sem fundamento acerca da sua equipa e do comportamento dos participantes. Tem preconceitos e bloqueia a relação interpessoal.
- **Estar alheio**
 - O indivíduo não se interessa pelo que se passa na equipa, não intervém. Tem um comportamento passivo ou de indiferença.
- **Egoísmo**
 - O sujeito só vê o seu ponto de vista e rejeita todas as ideias que se opõem a esse ponto de vista.

FASES DE CONSTITUIÇÃO DAS EQUIPAS

- **Formação**
 - Momento da ansiedade e descoberta, em que cada um procura o seu papel e os seus objetivos e tarefas que vão caber à equipa.
- **Conflito**
 - Surgimento de divisões, contestação de autoridade, dos objetivos e das tarefas, reagindo os indivíduos de forma estremada e emocional.
- **Organização**
 - Surgem as primeiras normas, as relações de solidariedade, cooperação, partilha e comunicação, ultrapassam-se as resistências e a equipa prepara-se para funcionar.
- **Funcionamento**
 - A equipa orienta-se para a eficácia, planeando, executando e controlando as tarefas para que foi criada. Desenvolve-se a organização necessária e a flexibilidade apropriada para serem atingidos os objetivos.

A EQUIPA E OS CONFLITOS

- **Visão negativa dos conflitos**
 - Destrutivos e prejudiciais para o relacionamento interpessoal;
 - Sinal de incompetência e desorganização;
 - Consequências das pessoas que, por serem conflituosas, deviam ser marginalizadas;
 - Associados a sentimentos e comportamentos indesejáveis;
 - Reveladores da frustração dos trabalhadores.

- **Visão positiva dos conflitos**
 - Motores do progresso e desenvolvimento organizacional;
 - Causas de mudanças positivas;
 - Vivificadores das equipas e das relações interpessoais;
 - Sinal de consciência crítica e conhecimentos diversificados;
 - Sinal de tomada de consciência dos problemas;
 - Intensificador da comunicação nas relações interpessoais.

Equipa: alta orientação para a tarefa e alta orientação para as pessoas. O líder acredita na relação existente entre as necessidades de produção da organização e as necessidades dos indivíduos que trabalham essa organização, favorecendo o desejo de autorrealização. Assim, adota uma postura de motivar os subordinados, no sentido de estes ambicionarem elevados padrões de desempenho, promovendo também o trabalho em equipa e a responsabilidade dos sujeitos em que tudo é partilhado (sucessos e fracassos). Estabelece desafios às equipas com objetivos claros a cumprir. Faz as pessoas participarem nas exigências da produção. Reage às falhas e infrações, tirando daí ensinamentos procurando compreender o responsável antes de o punir.

Em resumo, o estilo de liderança e a orientação adotada têm de estar adaptadas a cada sujeito ou equipa e à tarefa em causa. Consoante as diferentes tarefas, o mesmo indivíduo pode ter mais eficácia com estilos de liderança também diferentes. Assim, "a liderança é mais arte do que ciência. Nessa arte, o líder tem de aplicar a sua experiência e o seu bom senso para decidir quando, como, e com quem

deve usar cada um dos estilos” (Estanqueiro, 1992). Percebe-se então, que uma liderança eficaz está atenta às necessidades concretas das pessoas e à idiossincrasia do grupo.

“Só há uma forma de uma empresa ter progresso.

Primeiro, é preciso dar-lhe um rumo.

Segundo, é preciso fazer com que os empregados acreditem nesse rumo. Terceiro, é preciso motivar os empregados para que eles ajudem a gestão a chegar lá. Portanto, na minha opinião só há um segredo: os empregados, a motivação das pessoas.” (Fernando Pinto, gestor da TAP, em entrevista à revista Única, “Expresso”, 9/04/04)

A liderança deve também, a par das características anteriormente referidas, preocupar-se com a motivação dos liderados. E a propósito da motivação de uma equipa, vale a pena refletir sobre algumas técnicas e princípios da motivação, que podem ajudar a impulsionar a produtividade e o bom ambiente de uma equipa:

- A aprendizagem cooperativa é percebida como mais motivante e interessante do que a aprendizagem individualista, que implica um maior nível de competição;
- A organização flexível de um grupo aumenta a motivação intrínseca do grupo;
- As tarefas criativas aumentam o nível de motivação, por oposição às repetitivas;
- Conhecer as causas do êxito ou do fracasso de uma tarefa, aumenta a motivação;
- O reconhecimento do sucesso, por parte do líder, é bastante motivador;
- O registo dos progressos aumenta a motivação intrínseca;
- Começar a realizar uma tarefa pelas atividades mais fáceis pode ser motivador porque faz com que êxito promova êxito nas atividades seguintes;
- Quando a tarefa é significativa para o sujeito, gera motivação intrínseca. É, pois, importante que o sujeito se identifique com a tarefa e que retire algum prazer dela;

- O nível de estimulação dos sujeitos tem de ser doseado: se a estimulação ou o desafio for reduzido, não há promoção de mudança. Já se for um desafio excessivo pode levar a sentimentos de frustração e de ansiedade. Há que dosear o desafio com a competência do sujeito, para que o nível motivacional seja adequado. Tarefas demasiado difíceis ou demasiado fáceis geram desmotivação;
- As mudanças moderadas ao nível da dificuldade e da complexidade favorecem a motivação intrínseca. Já as mudanças bruscas e repentinas têm o efeito contrário e diminuem o nível motivacional do sujeito;
- O líder que dá autonomia no trabalho promove a motivação, o sucesso e a autoestima;
- O ambiente que se desenvolve no contexto laboral poderá ser mais motivador se houver bom ambiente, otimismo e confiança. A atmosfera interpessoal influencia o desempenho;
- É importante que a equipa conheça os objetivos que se pretende alcançar;
- Evitar a repreensão pública, o sarcasmo, as comparações para ridicularizar, as tarefas em demasia, já que são promotores de grande desmotivação;
- Comunicar à equipa os resultados do seu trabalho já que funcionam como um poderoso estímulo;
- O líder deve mostrar interesse por cada elemento da equipa, de um modo individual e de um modo mais global, como elemento pertencente do grupo;
- As estratégias operativas e participativas são mais motivantes que as passivas;
- A competição doseada pode ser um bom recurso à motivação, quando usada como jogo de grupo, ou como Auto desafio consigo mesmo;
- Há que atender às diferenças individuais na motivação, sendo que uma estratégia pode ser muito eficaz com um sujeito/ grupo e muito pouco eficaz com outro.

É importante não esquecer que o trabalho em equipa tem a sua especificidade e dificuldades muito próprias. É, por isso, fulcral, que se trabalhe a motivação da equipa, para que assim se crie uma estrutura que permita manter um nível de motivação que ajude a ultrapassar as dificuldades que possam surgir.

ELOGIO E CRÍTICA: COMPETÊNCIAS DO LÍDERES

O bom líder muda o estilo consoante, entre outras coisas, a competência individual do liderado. Contudo, as competências do líder vão, também, no sentido de dar feedback aos liderados. É deste modo que se torna necessário elogiar os subordinados pelas tarefas realizadas com sucesso, pelas ideias inovadoras que apresentam, bem como criticá-los de um modo assertivo, objetivo e direcionado para o erro, para que percebam a razão da repreensão. Assim, faz sentido que paremos um pouco para pensar no que consiste, realmente, uma crítica e um elogio, qual o seu potencial para promover mudanças, e que características devem ter. Será, igualmente, importante que cada um faça uma introspeção, no sentido de perceber como lida com a situação de elogio e de crítica, quer na postura de líder, quer na de liderado.

O elogio

Como disse Goethe, “Corrigir ajuda. Encorajar, ajuda ainda mais”. Será, pois, necessário que o líder esteja atento aos seus subordinados para, deste modo, os poder incentivar eficazmente.

Deste modo, para que os outros mudem o seu comportamento, é necessário atingi-los no ponto de motivação, tornando interessante o objetivo a alcançar. Para reforçar a motivação, pode também recorrer-se à pedagogia dos incentivos. Todos sabemos como são necessários os estímulos positivos (os elogios) e como eles são bem-recebidos pelos destinatários. Será, então, preciso formar primeiro, para que o sujeito saiba o que o líder pretende e qual o objetivo esperado de uma tarefa. Deve-se, pois, explicar os fins a alcançar, de modo claro, para que não restem dúvidas

em relação ao pretendido. Será, também, necessário encorajar os indivíduos à medida que se vão aproximando da realização eficaz da tarefa. Sendo o elogio um modo compensador de provocar satisfação imediata, não podemos esquecer que todas as pessoas gostam de ser elogiadas, mesmo as que têm elevada autoestima e segurança. Quando o elogio vem de um superior hierárquico, obviamente, a satisfação do sujeito aumenta, podendo aumentar também a sua motivação e predisposição para a tarefa e, por consequência, o seu nível de eficácia. Porém, o elogio não é somente positivo para quem o recebe. Também quem o dá experimenta satisfação. Como diz um provérbio chinês: “fica sempre um pouco de perfume, nas mãos de quem oferece rosas” (in Estanqueiro, 1992). Elogiar será, então, um dever do líder.

Como elogiar?

De acordo com as características de algumas sociedades, que aparecem como sendo mais facilmente críticas, há que trabalhar, um pouco, o modo como o elogio deve acontecer, para que seja explícito e para que o interlocutor o perceba, indubitavelmente. Deste modo, o bom elogio não pode referir-se ao abstrato: deve ser dirigido a aspetos concretos e específicos – uma qualidade, uma tarefa realizada, um objetivo alcançado, um esforço coroado de êxito. O elogio pode também ser não-verbal: um sorriso, um gesto, uma aprovação. Contudo, o elogio verbal tem melhores resultados e é melhor compreendido pelo recetor. Deve então ser referido em formas rápidas:

- Fiquei satisfeito com...
- Quero felicitá-lo por...
- Estou a gostar muito de...Continue assim...
- Parabéns por...

O elogio deve ser adequado à tarefa. Não deve ser desproporcionado, ou exagerado, porque pode levar a uma interpretação errada, como por exemplo, a ironia, a falsidade ou a hipocrisia.

Para além de concreto, o elogio deve também ser oportuno, ocorrendo no momento em que a pessoa mais precisa. Deve ser dado no momento certo, e não constantemente, para não cair na vulgaridade. Deve ser sincero e honesto. Não deve ser interesseiro ou manipulador. O bom elogio serve para dar satisfação ao outro, é desinteressado.

A crítica

Pode ser desagradável criticar alguém que se esforçou por obter um resultado. Contudo, se não se critica, corre-se o risco de que o erro se repita, porque o sujeito irá pensar que tem agido como é esperado.

A crítica pode, então, dividir-se em dois tipos: destrutiva e construtiva. A destrutiva tem o objetivo de menosprezar o outro, mostrando a pseudo-superioridade de quem critica. Está-lhe subjacente uma atitude de avaliação, utilizando frases do tipo: "Vê-se mesmo que você não percebe nada do assunto, porque se percebesse nunca faria uma coisa destas."; "Isso é desleixo! Comigo, nunca tal aconteceria...". Este tipo de intervenção tem resultados bastante negativos, como o aumento da tensão entre as pessoas, o aumento da agressividade, a elaboração de defesas para rejeitar a crítica e para não aceitar a opinião do crítico. Faz também com que as pessoas percam toda a admiração por quem emite a crítica. É realmente um modo eficaz de arranjar inimigos e conflitos.

No entanto, a crítica é dotada de uma outra faceta: construtiva. Pretende-se que o recetor perceba que o resultado obtido não é o mais desejado. Não deve, pois, colocar em causa a capacidade ou dedicação do

sujeito, apenas manifestar a discordância em relação à forma como foi realizada a tarefa. A crítica construtiva inclui argumentação, questionamento entre os dois elementos (crítico e criticado) para perceber porque surgiu o erro, reflexão e até algum trabalho em conjunto para perceber o que está mal para poder modificar.

A crítica ou repreensão adequada pode ser um meio de desenvolvimento devido às características desafiadoras que traz consigo. As repreensões têm função de travar o erro. O excesso de repreensão é bastante ineficaz, sobretudo quando direcionado a pessoas pouco experientes ou pouco confiantes.

Como criticar

O bom líder sabe que o "objetivo essencial da repreensão não é castigar, mas ajudar as pessoas a proceder melhor e a desenvolver a sua autonomia" (Estanqueiro, 1992). Para isto será necessário criticar moderada e delicadamente. A repreensão não deve ter como objetivo a humilhação ou o insulto.

Um aspeto importante da crítica tem a ver com o facto de ela dever ser feita em privado ou em público: enquanto que os elogios podem ser dados em público, a repreensão deve ser sempre feita em particular, discretamente, de modo que não seja presenciada por outros elementos do grupo. Não se deve esquecer que mesmo que seja justa, a crítica deixa sempre um sabor amargo.

Há, no entanto, alguns autores que consideram que, por vezes, a crítica em público pode ser eficaz. Por exemplo, quando um elemento da equipa tem características de manipulação perante o grupo, a crítica em público pode desconstruir essa manipulação. Contudo, pode haver um complexo reverso da medalha. Nem

sempre as pessoas recebem bem as críticas e, se esta for feita em particular, será mais acessível o controlo da situação. A crítica em público pode fazer com que o criticado tente criar alianças com outros elementos da equipa enquanto recebe a crítica, ou pode mesmo levar ao descontrolo do sujeito, que em público sentirá mais humilhação e mais necessidade de se defender. É, pois, importante que conheça a pessoa que critica, para que saiba qual poderá ser, a priori, a sua reação. Imagine o que aconteceria se esta pessoa tivesse uma reação explosiva e tentasse envergonhar o líder, em frente ao grupo. Isto poderia promover um conflito de tal ordem, cuja gestão seria quase impossível. A literatura aponta a crítica em privado como sendo quase uma lei da Liderança, já que permite as premissas anteriormente referidas, de reflexão conjunta, de questionamento e de compreensão do que é o objetivo. A propósito de tudo isto, vale a pena citar parte de uma entrevista da Revista Única do jornal Expresso (9/04/04), a Fernando Pinto (gestor da TAP):

Jornalista – “Ao gerir as pessoas, houve algum acontecimento que tenha marcado a sua carreira?”

F. Pinto – “Sim. Um dia repreendi o encarregado mais antigo dos mecânicos em frente deles. Embora o encarregado me tivesse dado razão, senti-se humilhado perante os seus subordinados. Dei conta disso, e antes que ele viesse falar comigo, no mesmo dia, reuni todos os que tinham estado presentes e pedi desculpa aos mecânicos e ao encarregado.”

Para criticar, o líder deve conhecer as características do subordinado, bem como o estatuto que este goza face ao grupo. Deve avaliar-se sempre muito bem a situação de crítica e não permitir que

quem dirija a crítica sejam os impulsos espontâneos. A crítica deve ser refletida antes de comunicada.

É de extrema importância que se equilibre, na crítica, a dureza com o erro e a assertividade para com a pessoa que cometeu o erro, equilibrando-se a forma da crítica, com o seu conteúdo. O objetivo é levar a pessoa a sentir-se mal relativamente ao erro, mas não relativamente a si mesma.

Alguns especialistas dizem que se deve começar a repreensão com um elogio, por exemplo:

“Gosto muito do seu trabalho, mas desta vez estou desapontado porque...”. Contudo, mais importante será finalizar a repreensão com uma manifestação de confiança na pessoa repreendida. Por exemplo:

“Estou aborrecido com a sua atitude na realização desta tarefa, penso que agiu mal, porque..., contudo confio em si e acredito que na próxima vez irá fazer melhor”.

Tal como o elogio, a boa repreensão (a crítica construtiva) deve ser concreta, (não generalizada) referida a um erro específico, sem englobar todas as ações do indivíduo e muito menos os erros do passado mais distante. Sem ter generalizações, que quase sempre são abusivas.

Também o comportamento não-verbal pode ser bastante significativo na repreensão: um olhar desaprovador ou o silêncio. Porém, a repreensão é mais eficaz se for feita com palavras. Não será necessário “dar um sermão”, talvez seja preferível falar pouco e durante pouco tempo, mas ser específico, claro e objetivo: “Não gostei de...; Parece-me que errou em...; Da próxima vez deverá estar mais atento a... “Você procedeu mal quando...”.

A crítica deverá ser oportuna, surgindo prontamente no momento do erro.

Se usarmos repreensões contínuas e pouco específicas, podemos provocar no sujeito respostas que visam estratégias defensivas. Deverá, igualmente, estar envolta de justiça. É, deste modo, importante examinar-se os motivos do erro e escutar as explicações de quem errou. O mesmo tipo de erro pode ter repreensões diferentes de acordo com as circunstâncias atenuantes ou agravantes e mediante a maior ou menor responsabilidade do indivíduo. A repreensão justa é proporcional à gravidade do erro cometido e à pessoa que o cometeu. Uma pessoa inexperiente e insegura precisará mais de orientação e apoio, do que de repreensão.

Criticar usando técnicas assertivas:

- Estabelecer uma boa compreensão do processo de decisão;
- Tentar resolver o diferendo em privado;
- Evitar que os contenciosos se acumulem;
- Ser concreto e preciso, descrever os factos;
- Fazer uma queixa de cada vez;
- Não pedir desculpa, já que ninguém é culpado por ter uma repreensão a fazer;
- Evitar afirmações como “sempre” e “nunca”;
- Não exigir o impossível;
- Realçar o lado positivo;
- Sugerir uma solução que tenha em conta as várias partes envolvidas e que seja aceite por todos.

LÍDER OU LIDERADO

A liderança não é uma fase de desenvolvimento pessoal, nem uma capacidade que todos tenhamos obrigatoriamente que atingir. O ser líder depende muito dos

objetivos de cada um e das condições que surgem. Nem todos podemos ser líderes, visto que o líder depende também da existência de um grupo que possa liderar. Se todos fossemos líderes, quem iríamos liderar? Acontece muitas vezes, termos na nossa vida, o papel de subordinado, em que estamos na posição mais baixa da relação vertical. Isto acontece, normalmente, na relação com os pais, com os professores, com pessoas mais velhas, etc. Será então, tão importante como o saber liderar, o saber ser liderado.

A liderança não é um processo unidirecional, que dependa unicamente da postura do líder. Há uma influência recíproca entre líder e liderados, há uma relação entre o estilo que o líder adota para trabalhar com os colaboradores, que depende muito das características da personalidade de ambos, bem como fatores ambientais, entre muitas outras variáveis.

É importante perceber que o estilo de liderança está bastante dependente da interação entre liderados e líder. O grupo pode utilizar estratégias que levem à modificação do comportamento do líder. Através por exemplo, de boicotes ao trabalho ou manipulação de comportamentos com os colegas, ou da utilização de mau humor, pode provocar-se a alteração do estilo de liderança. Há uma reciprocidade entre líder e subordinados, em que os próprios liderados são influenciados pelo tipo de liderança, sendo que a eficácia do seu trabalho, bem como as relações interpessoais na equipa, dependem do estilo adaptado pelo líder. Assim, o líder influencia os liderados, bem como os liderados influenciam o líder.

Os liderados têm, também, uma postura específica, no modo como lidam com os colegas de trabalho. A relação com os pares acontece numa linha horizontal, de igual para igual, podendo promover o tipo

de liderança a que o grupo se submete: colegas de trabalho em que predomine o mau humor, a crítica constante aos colegas e até o boicote ao trabalho, promoverão, com certeza uma chefia diferente da que lidera um bom ambiente laboral.

Nesta fase é importante o foco na postura e nas competências de ser liderado, visto que nas relações profissionais e na entrada no mercado de trabalho, raramente se começa por uma postura de chefia, mas antes por ter de obedecer às diretrizes de um superior.

Assim, ao ser liderado deverá ter em atenção alguns aspetos:

- Respeitar a posição hierárquica superior do líder, conforme o organograma.
- Cumprir as tarefas e funções, de modo responsável, sem se preocupar com as tarefas dos outros.
- Tentar resolver pequenos conflitos que possam surgir, sem recorrer de imediato ao líder.
- Não esquecer que a disponibilidade do líder pode ser pouca para ter ainda que se preocupar com pequenos assuntos pessoais;
- Ter uma ideia daquilo que os colegas e o líder pensam de si. Esta ideia deve ser o mais realista possível;
- Participar ativamente no trabalho de equipa, ser prestável e procurar ser criativo;
- Reformular uma intenção ou sugestão, se não tiver aceitação pela maioria das pessoas;
- Ser objetivo e claro no que quer dizer. O líder tem de dar atenção a si e aos outros. Não lhe roube muito tempo, não exija constantemente a atenção dele;
- Ser recetivo à mudança. Se o líder considerar que é importante modificar alguns aspetos para melhorar o ambiente, é importante que encontre flexibilidade;
- Questionar, sempre que tiver dúvida que não consiga resolver por si próprio;
- Ser assertivo e nunca agressivo, quer com os seus colegas, quer com o líder. Pode-se sempre manifestar uma opinião sem ofender os outros;
- Estar disponível para novas aprendizagens. À medida que se vai progredindo na carreira, é importante não perder a consciência de que ainda há muito para aprender. Como diria Newton, o que sabemos é uma gota de água no oceano: quanto mais se sabe, mais se sente que ainda há muito para aprender. É imprescindível a existência de motivação para fazer constantes aprendizagens ao longo da vida;
- Aprender com os outros e, com os sucessos e os erros dos outros. Deste modo, para saber o que eles sabem, não têm que se cometer os erros que eles cometeram. “Embora a experiência possa ser importante, ela pode ser o pior dos professores: dá primeiro o exame e só depois a lição. Primeiro comete-se o erro e só depois se aprende com ele” (Almeida, 1996);
- Não desistir perante as adversidades: todos têm que ultrapassar obstáculos e os nossos surgem-nos quase sempre como sendo os maiores. Contudo, o efeito dos obstáculos nas pessoas depende da atitude com que se enfrentam. Há sempre algo novo a retirar da experiência de derrubar uma dificuldade. Aumentam-se o autoconhecimento e muitas vezes até nos surpreendemos a nós mesmos. É importante retirar benefícios

das adversidades, nem que sejam as aprendizagens realizadas;

- Ser pró-ativo: é essencial que a pessoa não se acomode às situações, procurando o desenvolvimento profissional que permita melhorar competências. Não ficar à espera que os outros valorizem o trabalho e que o reconheçam. Faz muito sentido que cada pessoa trabalhe com o objetivo de sentir autorreconhecimento e valor profissional e pessoal.

“Os novos paradigmas da mudança apelam ao envolvimento dos colaboradores, à confiança entre gestores e seus colaboradores, à compatibilização da saúde organizacional com a saúde física e psicológica dos membros organizacionais, à tomada de em consideração dos interesses dos diversos stakeholders (e.g., clientes, fornecedores, empregados, acionistas) – e não apenas dos desejos dos acionistas.” (Rego e Cunha, 2003: 327)

EFICÁCIA DA LIDERANÇA

A liderança, percebida como um processo dinâmico, vem sofrendo alterações e adaptações contextuais, sendo que será importante trabalhar algumas das principais características que permitem a sua eficácia. Assim, um líder pode ter inúmeras características: ser ativo ou passivo, ser assertivo ou agressivo, interessado ou desinvestido, dominador ou negligente, etc. Seja como for, sabe-se com toda a certeza, que as suas características afetam as relações com os liderados e, conseqüentemente, o desempenho destes nas tarefas.

Já foi referido que existem diversas formas de liderança e, que cada uma comporta

diferentes vantagens e desvantagens, sendo que, em todos os casos, a liderança é um processo de interação, onde existem vários subsistemas envolvidos. Em consequência, como também já foi referido, o tipo de liderança a utilizar varia, não só em função do líder, mas também dos sujeitos liderados e do contexto.

De acordo com Rego e Cunha (2003: 328), o trabalho de um autor desta temática, *Jim Collins*, “sugere que os líderes que efetivamente projetam as suas organizações para patamares de superior desempenho são os que combinam elevada determinação com a humildade – os denominados líderes de nível 5. (...) Às características mencionadas podem acrescentar-se a atuação exemplar, a consistência entre palavras e atos, a lealdade, a confiança, a integridade, o desejo de aprendizagem contínua. (...) Essas qualidades (humildade + determinação) são postas à prova nas situações difíceis. É nestas que se testa o carácter dos homens e das mulheres – e é também nelas que nascem aqueles a quem chamamos líderes.”

Citando mais uma vez a entrevista do jornal Expresso, a Fernando Pinto, o gestor refere que “**o chefe lá em cima e os subordinados para atender ao chefe é uma coisa que já não existe**. Quando converso com os trabalhadores aproveito sempre a oportunidade para mostrar como está a empresa, o que estamos a planear, as dificuldades que enfrentamos. E converso também sobre assuntos pessoais, sobre tudo o que é possível, **eles são pessoas iguais a nós**, com experiências extremamente interessantes”. Refere ainda que “**os colaboradores têm que acreditar em nós e temos que mostrar trabalho**. Foi isso que fizemos, um trabalho quase de padre, a ensinar o Evangelho. Entretanto, chegamos a uma etapa mais sofisticada, todas as semanas fazíamos seminários

com os colaboradores, falávamos do mercado e mostrávamos as dificuldades. Em paralelo, **tive sempre encontros com os colaboradores, o que era uma novidade, porque nunca um gestor se tinha aproximado para conversar diretamente com eles**. Isso passou a ser uma cultura dentro da empresa. Assim, em breve está prevista também a apresentação dos resultados por sectores, durante vários dias e onde **qualquer um tem o direito de fazer as perguntas que quiser**".

Existem, então, alguns aspetos que devemos considerar, no que diz respeito ao comportamento de liderança eficaz. Estarão aqui algumas dicas para refletir, ficando ao critério de cada um, utilizá-las e adaptá-las ao contexto e às características idiossincráticas de cada grupo, em situações de liderança. Estas são algumas das características comportamentais que deverão ser tomadas em conta na interação com o grupo, enquanto coordenador:

- **Justiça:** é fulcral que o líder seja justo. A falta de equidade dentro de um grupo leva a sentimentos de descontentamento e desconfiança. Ser justo não significa ser igual para todos, mas sim tratamento igual, em situações semelhantes. O importante não é que o líder se considere justo visto que isso é a sua própria perspetiva, mas antes que o grupo perceçione o líder como tal. Para alcançar este tipo de contexto (sempre que as suas ações forem no sentido de premiar ou de punir) deve pensar-se, a priori, no melhor modo de fazer com que os critérios selecionados sejam considerados equitativos ou justos. Isto torna-se bastante difícil de operacionalizar, visto que somos mais benevolentes e compreensivos a analisar as nossas próprias falhas do que as dos

outros. A perceção de justiça é bastante enviesada e para que isto não aconteça, será importante criar indicadores objetivos que justificam os critérios de decisão;

- **Honestidade:** é outra característica muito importante que consiste no líder ser considerado uma pessoa de palavra, que ao prometer, cumpre. Sempre que se criam expectativas no grupo, deve fazer-se tudo para que estas sejam cumpridas. Para isto, será importante, antes de criar qualquer tipo de expectativa, o líder certificar-se de que a possibilidade de as satisfazer está nas suas mãos;
- **Modo como lida com as emoções:** o comportamento do líder não deve ser exageradamente racional. Há necessidade de emoções para que o grupo esteja ativo e determinado. É fundamental saber entusiasmar e incentivar os subordinados. Assim, é importante o empolgamento pessoal do líder, que deve exteriorizar as suas emoções, sobretudo as positivas, sendo que a demonstração de sentimentos negativos deve ser mais ponderada e preparada. Há que expressar emoções de um modo doseado, sem permitir que aconteçam excessos que possam prejudicar a eficácia e o bom ambiente da equipa;
- **Assertividade:** a resolução dos conflitos e problemas com os elementos que lidera deve ser feita de modo assertivo. A assertividade consiste na verbalização honesta daquilo que sente, sem ser agressivo e sem magoar os sentimentos do recetor, tendo em conta os direitos do próprio e do outro. A resolução de conflitos deve fazer uso da área racional do líder. Isto não entra em contradição com o que já foi

dito sobre a utilização das emoções. Na resolução dos diferendos internos, aparece como mais adequada a utilização da racionalidade, ao passo que, para unir o grupo, em situação de conflito com o meio exterior a utilização das emoções pelo líder será uma estratégia mais eficaz. Ainda relativamente à assertividade é, então, fundamental demonstrar a opinião de um modo não agressivo. Mesmo que aconteça a situação de um colaborador ser agressivo com o líder, este deverá responder assertivamente, centrado na premissa de que comunicação gera comunicação, poderão manter-se assim as fronteiras necessárias. É importante não esquecer o poder da comunicação, e que o modo como se comunica gera no recetor, uma resposta consonante com a do emissor. Tanto que, se a mensagem for emitida de um modo agressivo, aumenta-se a probabilidade de que o recetor reaja no mesmo tom do emissor. Já se o tom da mensagem for assertivo, a resposta terá poucas probabilidades de ser agressiva. O líder “deve estar preparado para ser contestado e para lidar com isso de uma forma não emocional. Deve encarar todas as situações de possível conflito interpessoal como um desafio ou problema a resolver, nunca como ameaça ao seu poder ou prestígio” (Almeida, 1996);

Quanto ao **feedback**, o líder tem funções de **elogiar** e de **repreender**. Há algo importante a salientar, que é dito pela literatura: “um líder nunca repreende senão em privado e não perde uma oportunidade de elogiar merecidamente, em público” (Almeida, 1996). Na repreensão em público, corre-se sempre o risco de a crítica ser interpretada pelo recetor como uma humilhação e isto muito dificilmente será esquecido. Contudo, esta é uma regra que pode ter

exceções e que cada líder deve adaptar às circunstâncias do contexto.

É também essencial para a liderança o autoconhecimento. É importante saber-se quais as mais-valias, bem como as limitações. Para isto, pode recorrer-se a estratégias como:

- **Autorreflexão:** refletir acerca das próprias experiências, analisando sucessos e fracassos, bem Unidade de Orientação e Integração como causas e consequências;
- **Interação:** interagir com familiares, amigos e colegas no sentido de perceber como estes nos percebem. É um complemento à autorreflexão, vista por perspectivas que são exteriores a si;
- **Disponibilidade** para a aprendizagem: estar recetivo a novas aprendizagens reavaliando convicções sem perder de vista os próprios objetivos e prioridades;
- **Consistência:** a liderança é o assumir o risco de um novo desafio. Perante uma experiência é positivo explorar a capacidade de realizar novas aprendizagens e analisar os próprios sentimentos. Refletir acerca do que aconteceu e do papel assumido para a resolução do problema;
- **Motivação:** o líder deve saber motivar os seus colaboradores. Deverá ter, para isso, a capacidade de criar uma visão que possa transformar-se em realidade e que incentive as pessoas a mudar. Será, então, importante definir aquilo que se pretende fazer, interagir com os colaboradores no sentido de construir um projeto com que o grupo se identifique, incentivando-os a trabalhar nessa direção;
- **Confiança:** a confiança é a base da empatia. Gerar empatia impõe um esforço para ouvir os outros, mostrando

um interesse genuíno. Para isso poderá demonstrar-se empatia através da transmissão explícita de reações às propostas dos colaboradores, da reformulação do discurso da equipa à medida que os elementos vão falando (de modo a certificar-se do conteúdo da mensagem emitida), completando as sugestões com ideias próprias e, compreendendo profundamente o ponto de vista dos liderados;

- **Transformar os desejos em ações concretas e definidas:** a ação é precedida de uma intenção. O líder deverá definir claramente aquilo que pretende fazer e analisar as capacidades para a concretização. Deverão antecipar-se dificuldades e criar-se projetos realistas que possam ser concretizados. Para isto poderá definir-se uma linha orientadora que clarifique o rumo a seguir, partilhando um pouco o pensamento estratégico;
- **Partilhar os méritos:** mesmo que a ideia inicial seja do líder, será sempre importante partilhar os méritos com aqueles que se esforçaram. As pessoas precisam de saber que são reconhecidas e isso levará ao aumento da coesão do grupo e da motivação para projetos futuros. Se as coisas correm bem, partilham-se os méritos. Contudo, se algo corre mal será importante que, como líder chame a si mesmo as responsabilidades. Em crise não há liderança partilhada. Mais uma vez, esta não é uma regra sem exceção e pode haver situações em que se sinta a necessidade de a flexibilizar.

Existem também alguns desempenhos que são ineficazes na liderança. A estes, será feita apenas uma breve referência, para a sensibilização de que liderar não é um processo fácil e instintivo.

Deste modo, um líder ineficaz, para além de não cumprir as premissas que têm vindo a ser trabalhadas, apresenta também:

- **Incapacidade para organizar detalhes:** diz-se que o bom líder deve unicamente preocupar-se com as grandes linhas de atuação. Isto não é mais do que uma boa desculpa para não organizar meticulosamente as tarefas;
- **Falta de disposição para fazer o que se pede aos outros para fazerem:** por vezes delega-se nas outras as tarefas menos motivadoras. Colocando-se no lugar dos colaboradores, facilmente se percebe o sentimento que isto provocará. A liderança pelo exemplo é essencial para inspirar os colaboradores. Esta postura terá várias vantagens: é útil como método de formação, visto que o colaborador, ao ver o líder realizar algo que será posteriormente da sua responsabilidade, mais facilmente aprenderá; realça a importância das atividades, visto que o líder também as realiza; é um fator de motivação, pois se o líder realiza aquela tarefa, isso não significa que a chefia se quer descartar de a realizar;
- **Expectativas de reconhecimento (pagamento) pelo que se sabe em vez de pelo que se realiza:** saber, por si só, não é condição suficiente para realizar. É necessário demonstrar a sabedoria através da prática da realização;
- **Medo da competição:** o mundo das organizações é competitivo e, por isso, há que entrar de modo correto nesta competição, sem táticas desleais, sem medo de lutar e levar avante os objetivos;
- **Ausência de criatividade:** a criatividade pode surpreender os colaboradores com novas soluções para os problemas. Muitas vezes, a não criati-

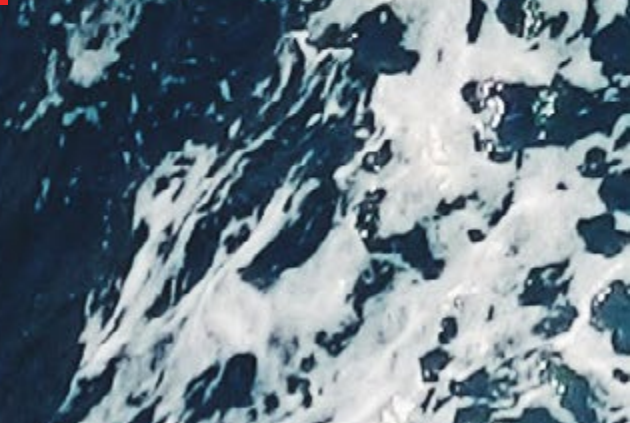
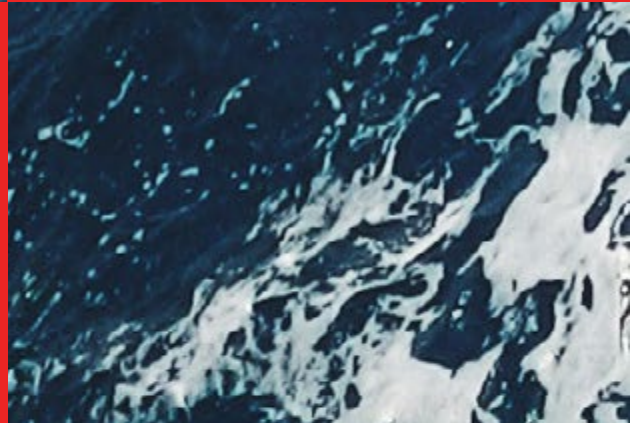
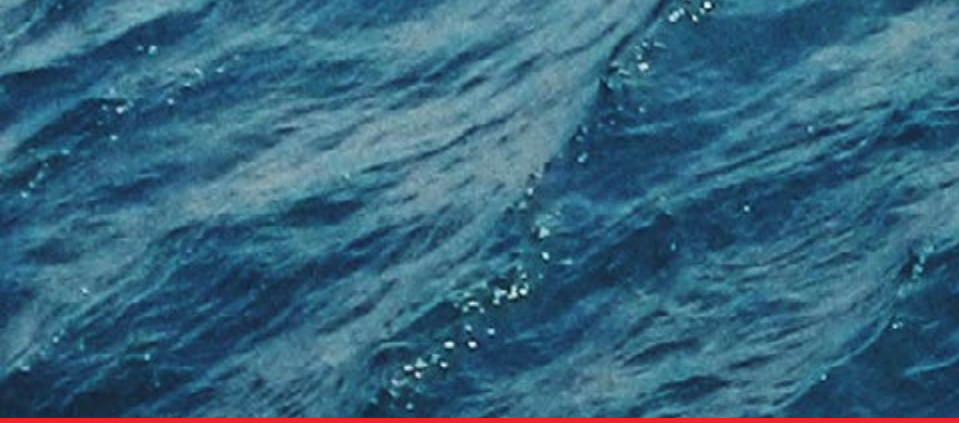
vidade do líder poderá estar ligada à não-aceitação da criatividade dos colaboradores com receio de que isto abale o ego do líder que rejeitará as ideias que não sejam dele;

- **Síndrome do eu:** é muito desmotivante, para uma equipa, ter um líder que constantemente utiliza o “eu” em vez do “nós”. Por vezes o líder utiliza o “eu” para se referir aos sucessos e, o “nós” para os fracassos. O líder deve sempre atender ao facto de estar a trabalhar num coletivo de que faz parte e onde é mais um do “nós”;
- **Excesso de confiança:** o líder deve saber impor fronteiras. Não ser respeitado significa abdicar das fontes de poder e, conseqüentemente, deixar de ser líder. Há que conseguir criar um bom relacionamento com os devidos distanciamentos entre superior / subordinado;
- **Deslealdade:** um líder deve ser leal ao seu grupo e deve também esperar reciprocidade. Deve evitar arranjar bodes expiatórios, prometer e não cumprir, prejudicar os colaboradores, etc.

Estes são apenas alguns aspetos que se podem salientar acerca da liderança. Combinados com algum bom senso, poderão ajudar a uma liderança eficaz. Contudo, é importante não esquecer os três fatores que mais influenciam o processo de liderança: líder, subordinado e contexto. É importante lembrar de que estes três fatores não existem isolados, pois estão imersos num dinamismo interativo.

○ líder: saber ser o líder que gostava de ter tido.

○ subordinado: saber ser o subordinado que gostaria de ter.



The image features an aerial view of ocean waves, with a central yellow rectangular area containing text. Red vertical bars are present on the left side of the image, partially overlapping the yellow area.

CAPÍTULO III

Gestão do stress e gestão de conflitos

STRESS

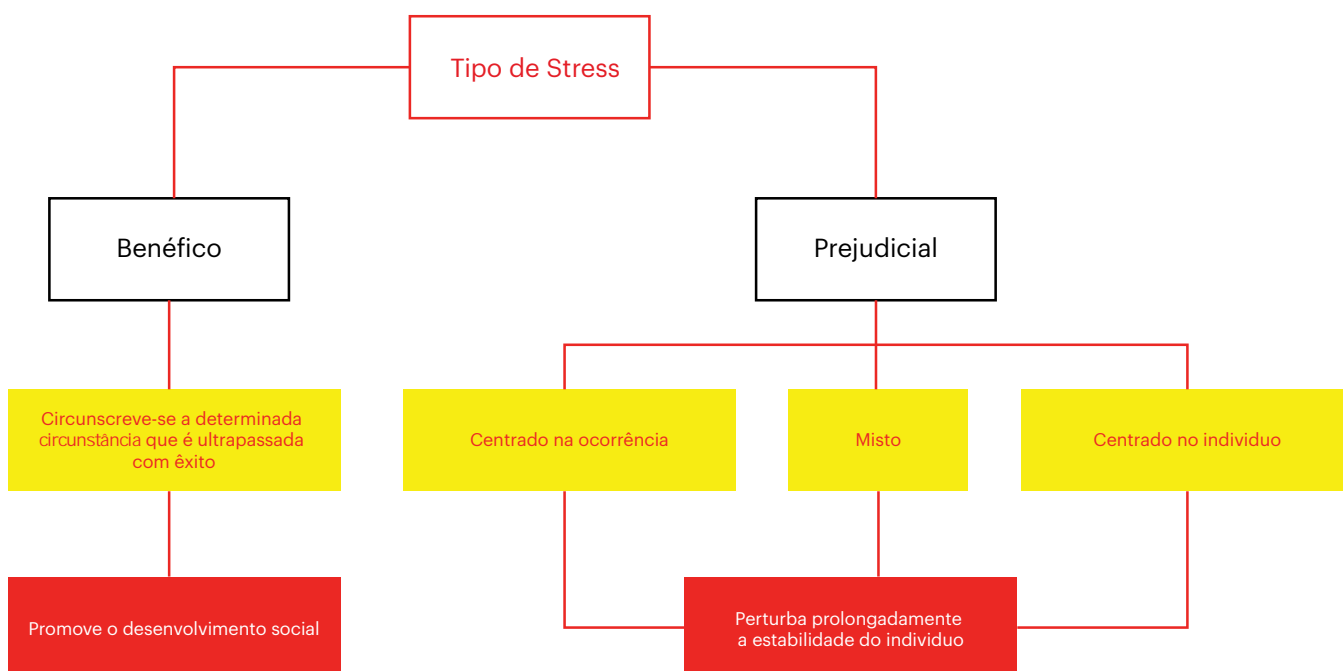
As pessoas sofrem de stress quando sentem que há um desequilíbrio entre as solicitações que lhes são feitas e os recursos de que dispõem para responder a essas solicitações.

Embora seja psicológico, o stress afeta igualmente a saúde física do indivíduo.

O stress é um dos grandes problemas atuais, nomeadamente nas sociedades mais desenvolvidas e num mundo de

trabalho caracterizado pela mudança de saberes e de fazeres, pela competição, pelas mudanças tecnológica e organizativa e pela precariedade de emprego.

Entre os fatores de risco mais comuns do stress relacionado com o trabalho contam-se a falta de controlo sobre o trabalho, solicitações inadequadas e falta de apoio por parte dos colegas e das chefias.



O stress é provocado por um desajustamento entre nós e o trabalho, por problemas de relacionamento, pela presença de violência psicológica ou física no local de trabalho ou ainda pela existência de conflitos entre o nosso papel no trabalho e fora dele.

Cada indivíduo reage de forma diferente às mesmas circunstâncias. Uma pessoa reage melhor do que outra à pressão de muitas solicitações. O que conta é a avaliação subjetiva que cada indivíduo faz da sua situação, não sendo possível determinar com base exclusivamente na situação o stress e que esta pode provocar.

O stress pontual: por exemplo, para cumprir um prazo - não constitui, em princípio, um problema: pelo contrário, pode ajudar as pessoas a darem o seu melhor. O stress constitui um risco para a segurança e a saúde quando se torna persistente.

O stress ao nível da organização:

- Absentismo (faltas ou atrasos);
- Elevada rotatividade do pessoal;
- Incumprimento de horários;
- Problemas disciplinares;
- Assédio;
- Produtividade reduzida;
- Acidentes;
- Erros;
- Agravamento dos custos de compensação ou de saúde.

O stress ao nível do indivíduo:

- Reações emocionais (irritabilidade, ansiedade, perturbações do sono, depressão, hipocondria, alienação, esgotamento, problemas ao nível das relações familiares);
- Reações cognitivas (dificuldades de concentração, de memória, de aprendizagem e de decisão);
- Reações comportamentais (abuso de drogas, álcool e tabaco; comportamento destrutivo);
- Reações fisiológicas (perturbações lombares, défice imunitário, úlceras pépticas, problemas cardíacos, hipertensão).

Causas e fatores primários de stress no trabalho:

- **Cargas de trabalho excessivamente altas** com deadlines irrealistas fazem com que as pessoas se sintam apressadas, sobre pressão e sobrecarregadas;
- **Cargas de trabalho insuficientes** dando a entender que as habilidades e características do colaborador estão em subutilização;
- **Falta de controlo** sobre as atividades;
- *Bullying* ou perseguição;
- **Falta de ajuda interpessoal** ou fracas relações de trabalho levam a uma sensação de isolamento;
- Pedido para a **concretização de determinado trabalho** para o qual

o colaborador não tem experiência ou treino suficiente;

- **Um ambiente de trabalho fraco** em termos físicos, por exemplo excesso de calor, frio ou barulho, iluminação inadequada, assentos pouco confortáveis, equipamento em mau funcionamento, etc.

8 SINAIS DE STRESS NO TRABALHO

Quem sofre de stress demonstra quase sempre um conjunto de sinais que o revelam aos colegas e gestores.

- Cansaço e irritabilidade;
- Redução da qualidade do trabalho;
- Indecisão e fraco julgamento;
- Perda do sentido de humor;
- Problemas físicos como dores de cabeça, náuseas e dores constantes;
- Nervosismo ou demonstração de infelicidade;
- Baixas médicas prolongadas;
- Mudança dos padrões e hábitos de trabalho – talvez ficando a trabalhar até tarde ou levar trabalho para casa.

SINTOMAS DE STRESS - RELAÇÃO ENTRE DESEMPENHO E STRESS

Antes de mais, torna-se importante fazer a distinção entre sinais e sintomas. Os sinais são alterações do organismo de uma pessoa que podem ser percebidas através do exame médico ou medidas em exames. Os sintomas são alterações do organismo apenas percebidas



e relatadas pela própria pessoa, não sendo possível a outra pessoa diagnosticar. Os sinais e sintomas de stress variam de pessoa para pessoa. As manifestações que poderão existir, têm a influência dos aspetos culturais, o tipo de situação que desencadeia o stress, a personalidade do indivíduo, a manutenção ou esbatimento da situação, a sensação ou não de controlo e, do organismo de cada ser humano que ativa certos órgãos do corpo e não outros.

Segue-se a enumeração de alguns sinais e sintomas de stress diferenciados pelas várias vertentes do ser humano, segundo Rossi (2010):

FÍSICOS

Alteração do sono (insónias ou hipersónias)

Alteração do peso (comer exageradamente ou falta de apetite)

Indigestão e náuseas

Fadiga

COGNITIVOS

Dificuldades de concentração

Problemas de memória

Confusão mental

Dificuldade em tomar decisões

Autoconservação negativa

EMOCIONAIS

Alteração do humor

Irritabilidade

Perda de controlo

Sensação de sufoco/incerteza

Desamparo

Ideação suicida

Baixa autoestima

Labilidade emocional ou instabilidade afetiva

COMPORTAMENTAIS

Perda de interesse no trabalho e atividades sociais

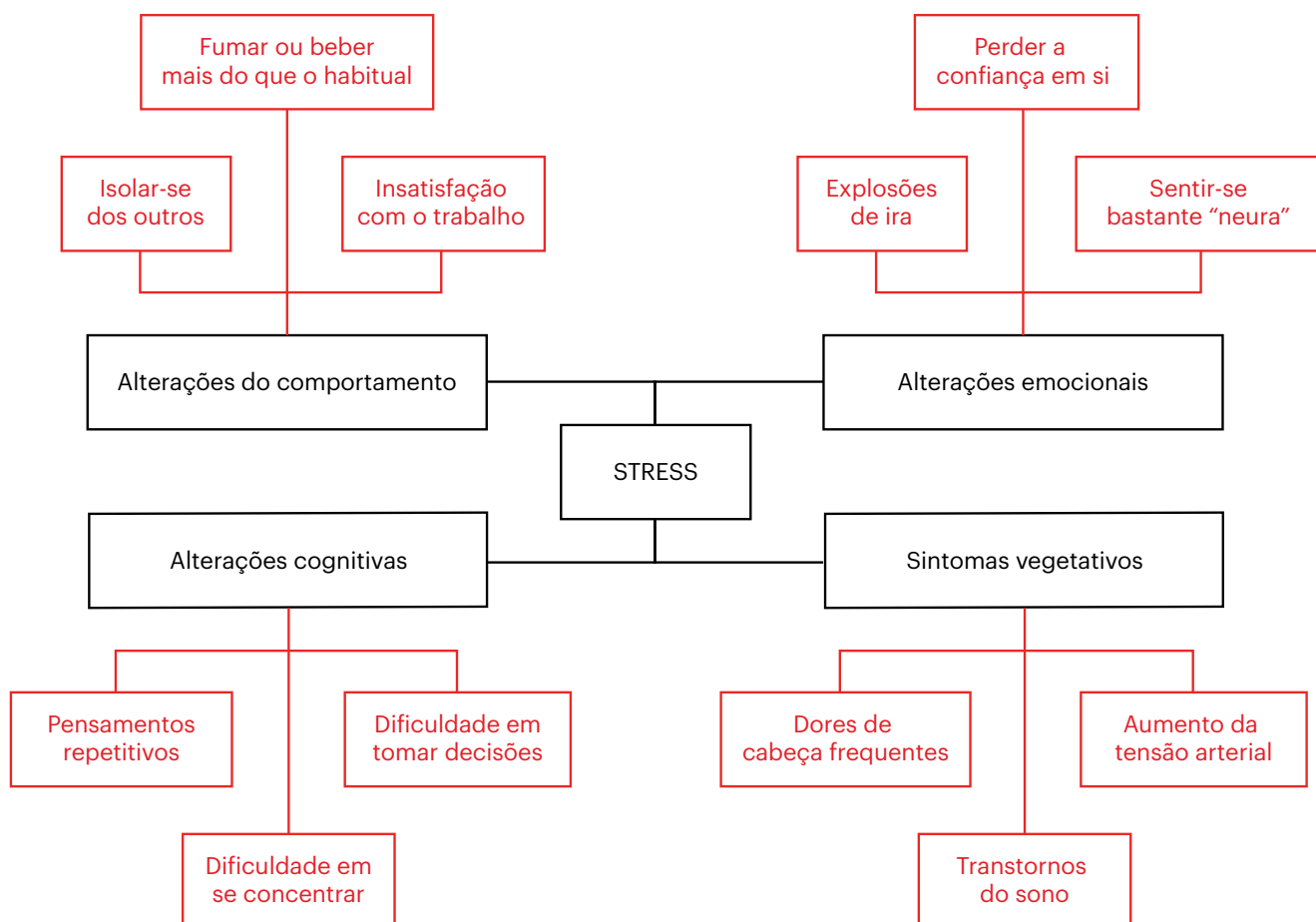
Consumo de álcool, tabaco e drogas ilícitas

Afastamento social (da família e amigos)

Desinteresse sexual

Posição de conflito constante com os outros

O esquema que se segue, refere e distingue as alterações que o stress pode provocar na pessoa:



Ainda hoje são poucas as pessoas que entendem o que é o stress. Por falta de informação e orientação, o stress é identificado com sendo sempre algo de perigoso e preocupante, e que só nos deixa irritados e cansados, sendo algo de que nos devemos afastar o mais rapidamente possível. E o mais preocupante: não sabendo o que é e como o controlar, muitas pessoas sofrem do stress: ou por excesso ou por falta dele.

Stress é a reação que nosso organismo e a nossa mente têm quando somos defrontados por uma situação difícil ou excitante, que nos motiva para uma ação, como por exemplo, quando existe um grande problema para resolver, ou quando estamos extremamente contentes. Uma situação difícil, como é o estar desempregado ou uma situação excitante como ganhar um prémio da lotaria provocam no nosso organismo as mesmas reações: ritmo cardíaco

acelerado, aumento da tensão arterial, suores das mãos, aumento da nossa capacidade de concentração e atenção, e também uma subida da nossa motivação e disposição para agir. O stress é o conjunto destas reações físicas e psicológicas, enquanto o motivo que provoca tais reações é apelidado de agente stressante.

Uma vida sem stress, além de não ser possível é uma vida sem motivação, sem qualquer prazer. Pessoas motivadas são pessoas que conseguem dosear bem o seu stress:

controlam a sua vida de modo que não sobrem, nem falem motivos para agir. Algo bom que nos acontece, como por exemplo realizar um sonho, conquistar aquilo pelo que nós tanto lutamos é tão motivante como um desafio.

Após alguns estudos, especialistas perceberam que o stress possui 3 fases:

- A fase de **ALERTA**
- A fase de **RESISTÊNCIA**
- A fase de **EXAUSTÃO**

A **fase de alerta** é a etapa inicial do stress. Se nos for possível conseguir aproveitar esta fase para atuar sobre o tal agente provocador do stress, a energia que o stress que oferece pode ser usado para o nosso proveito próprio. Nesta fase ficamos mais de alerta assim como o organismo e o metabolismo bem mais acelerados.

A **fase de resistência** é a fase seguinte; se o agente stressante continua a atuar sobre nós, o organismo que já está exausto, passa a tornar-se gasto pelo grande consumo de energia que utiliza.

Nesta fase o organismo começa a sentir-se bastante cansado e a sua resistência orgânica enfraquece, podendo desenvolver problemas simples como dor de cabeça, gripes e viroses constantes, dentre outros. Se na fase de alerta conseguirmos ficar mais em alerta e mais atentos, conseguindo ficar mais produtivos, na fase de resistência ocorre precisamente o contrário: ficamos com dificuldades na concentração e na memória, havendo um decréscimo importante na sua produtividade.

A terceira fase é a **fase da exaustão**, e é a fase mais perigosa do stress. Se continuarmos a reagir ao agente stressante ou não conseguimos resolver a situação que origina a causa do stress, o organismo entra na exaustão, e então podemos necessitar de tratamento ou hospitalização em cuidados médicos. As doenças que se já tinham na segunda fase aumentam de intensidade, e doenças mais preocupantes como a hipertensão arterial, úlcera péptica, diabetes, depressão, problemas de pele, etc., agravam-se.

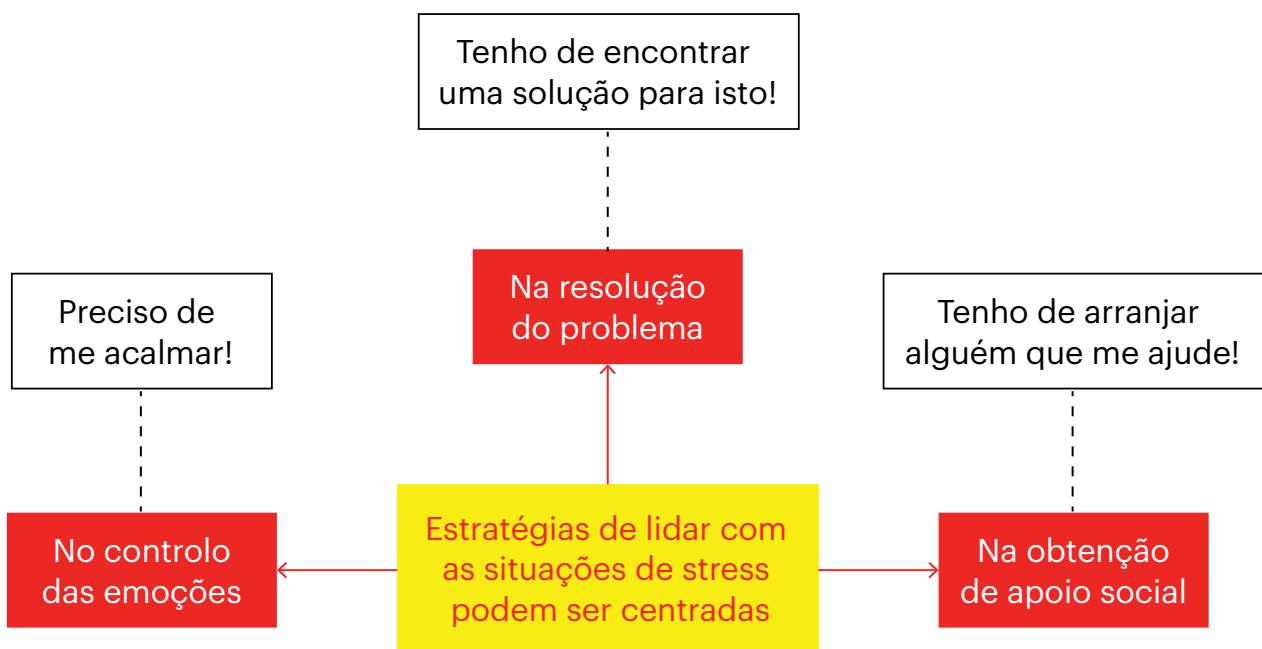
FORMAS INDIVIDUAIS DE LIDAR COM O STRESS

Existe um termo inglês que não tem tradução fácil para o português e que se designa por *coping*.

Atualmente quando aplicamos o termo *coping* tem um significado preciso: refere-se às estratégias para lidar com o stress. Assim, as estratégias de *coping* correspondem às respostas da pessoa que tem como finalidade diminuir a “carga” física, emocional e psicológica ligada aos acontecimentos geradores de stress.

As estratégias para lidar com situações de stress podem ser centradas:

- No indivíduo,
- Na diminuição das emoções sentidas,
- Na procura de apoio social.



Vamos agora tratar de cada uma das modalidades em particular assentes na perspetiva de Vaz Serra (2007).

Estratégias para lidar com o stress focadas no problema:

As estratégias focadas no problema procuram estabelecer um plano de ação e segui-lo até eliminar o problema. Os planos de ação evitam que um estado/sensação desagradável se prolongue e prejudique o bem-estar e a saúde do ser humano. Um plano de ação passa por desenvolver várias etapas intermédias até chegar à resolução do problema. Vejamos um exemplo:

“Numa instituição, duas pessoas que trabalham num mesmo sector não conseguem dialogar e chegar a entendimento sobre as tarefas e isso provoca um estado de tensão constante. Um plano de ação aconselhável seria:

- primeiro alguém tomar a iniciativa de querer resolver o problema;
- segundo, recorrer a alguém que possa mediar um diálogo entre ambas as partes;
- terceiro, avaliar os pontos divergentes;
- quarto, reunir com o mediador e o/a colega de trabalho;
- debater os pontos divergentes e tentar encontrar soluções e medidas para que o trabalho possa fluir.

De qualquer forma, as estratégias focadas na resolução do problema são as mais aconselhadas, pois, permitem remover definitivamente as fontes de perturbação.

As estratégias de coping que levam à procura de informação e resolução do problema têm efeitos benéficos sobre o funcionamento psicológico e, permitem reduzir a influência adversa das mudanças negativas e das situações de pressão que reaparecem no tempo. As pessoas com tendência a usar estratégias

de resolução de problemas têm menos propensão do que as outras de ficarem deprimidas.

Estratégias para lidar com o problema focadas na emoção:

Quando o stress é sentido como mais grave, o foco é mais orientado para o controlo das emoções. Quando atingem uma intensidade grave são difíceis de tolerar e afetam as rotinas e interferem largamente com o seu bem-estar. Por vezes, tentamos fugir das situações que nos provavam demasiada tensão, fugimos de forma real ou imaginada da situação desagradável em que vivemos. Os mecanismos que reduzem os estados de tensão têm diferentes finalidades. Algumas são úteis, onde a pessoa apenas procura uma forma imediata para reduzir as emoções desagradáveis, no entanto, ajudam a uma análise posterior mais objetiva:

- Ouvir música, ver um filme;
- Praticar yoga ou relaxamento;
- Fazer exercício físico;
- Distanciar-se do problema para vê-lo de uma forma/perspetiva diferente;
- Comparar os problemas com outros potencialmente mais graves (relativizar a situação);
- Canalizar as energias para outros objetivos prioritários/importantes.

Outras são prejudiciais na medida em que adiamos indefinidamente a resolução do problema e apenas adiamos a dor moral, tais medidas poderão ser:

- Ficar na cama durante dias seguidos;
- Pensar como que o problema não existisse;

- Consumir drogas ilícitas e automedicação;
- Beber ou comer em excesso.

Estratégias para lidar com o stress focadas na interação social:

- Estes tipos de estratégias estão associados à forma como lidamos e mantemos o relacionamento com outras pessoas em situação de stress.
- A pessoa que dá apoio manifesta uma relação empática. Se souber ter o dom para observar a situação na perspectiva/ ponto de vista de quem o solicita, se souber evitar o juízo de valor e, compreender o que a pessoa diz em linguagem verbal e não-verbal, tende a ser procurada, pelos outros, para ser um apoio na resolução do problema e redução da sensação de stress.
- Aqueles que prestam cuidados a terceiros tendem a ser os mais compreensivos e genuinamente empáticos e desenvolvem mais facilmente planos de ação para a resolução dos problemas. A procura de apoio emocional tende a recair para alguém com quem se possa desabafar, contar os problemas e encontrar compreensão.

Fatores de risco:

Ao nível da cultura organizacional e função do trabalhador:

- Papel do trabalhador no seio da organização;
- Progressão na carreira profissional;
- Liberdade de decisão/controlo;
- Relações interpessoais no trabalho;

- Relações vida privada versus vida laboral;
- Volume/cadência de trabalho;
- Horários de trabalho.

Os sintomas de que uma organização está a sofrer de stress podem ser observados aquando da elaboração do Balanço Social, por exemplo, através da análise de:

- Níveis de absentismo acima da média
- Níveis de rotação de pessoal muito elevados
- Desrespeito dos horários de trabalho
- Problemas disciplinares
- Diminuição da qualidade da produção/ serviço prestado
- Ocorrência de acidentes e erros não habituais

Na perspectiva de profissionais em saúde, Vives (1994) agrupa em cinco potenciais fontes de stress Fatores ambientais diretamente relacionados com o trabalho:

- Condições físicas da Unidade ou Serviço;
- Estado dos pacientes ou tipo de cuidados;
- Perigos físicos (contágio, produtos medicinais)
- Exigência de formação;
- Escassos recursos materiais disponíveis.

Fatores relacionais (entre a equipa):

- Más relações com superiores, colegas e subordinados;
- Receber ordens contraditórias;

- Falta de confiança e restrição da autonomia;
- Falta de informação médica.

Fatores organizacionais e burocráticos:

- Má organização na distribuição de tarefas;
- Horários sobrecarregados;
- Aumento da responsabilidade administrativa;
- Falta de recompensas administrativas.
- Fatores profissionais inerentes ao desempenho de papéis:
- Noção de baixo nível de formação;
- Contacto com utentes agressivos e não colaborantes;
- Tarefas ingratas, repetitivas e pesadas;
- Ambições pessoais frustradas;
- Baixo salários.

Fatores relacionados com a exigência:

- Escassez de colaboradores;
- Solicitações para estar em vários locais ao mesmo tempo;
- Imposição de prazos por outras pessoas;
- Cumprir ordens por duas ou mais pessoas em simultâneo;
- Necessidades e exigências dos familiares.



PROCRASTINAÇÃO

Quase um sinónimo perfeito de “adiar”, “procrastinar” significa evitar as tarefas importantes, substituindo-as por outras. Um procrastinador tende a deixar para o fim aquelas coisas que tem mesmo de fazer, distraíndo-se facilmente por tarefas menos importantes, mas que, para ele, são mais interessantes ou apelativas.

Mas a procrastinação pode não ser apenas provocada por preguiça ou falta de concentração. Alguns autores defendem que as causas vão desde o perfeccionismo e o medo de falhar, à fadiga, frustração, rebelião ou mesmo dificuldades em lidar com tarefas complexas. Existem dois tipos de procrastinadores — os caóticos e os perfeccionistas. Os caóticos são, por normal, pessoas pouco ambiciosas e pouco persistentes, impulsivas e desorganizadas. Por outro lado, os perfeccionistas são aqueles que não se atrevem a agir.

Costumam ser rebeldes, desagradáveis e até mesmo hostis e não gostam que nenhum horário lhes seja imposto.

Tomada de decisões Tomar decisões é aparentemente simples, trata-se de escolher um caminho entre várias possibilidades ou pelo menos duas. Queremos ou não queremos, fazemos ou não fazemos, vamos ou não vamos... sim ou não. Contudo, nem sempre tomamos decisões com esta ligeireza, precisamente porque temos receio de fazer a escolha errada e de sofrer dolorosas consequências. Aliás, a pressão do erro é tal que nos impede de agir, de arriscar e de ser/fazer diferente. Limitamo-nos a ficar no mesmo ponto e a fazer de conta que está tudo bem, tudo sob controlo. Adiamos decisões, por vezes muito importantes, até que um dia somos obrigados a decidir, a vida assim nos obriga. Nessa altura, a tomada

de decisão pode ser mais difícil e arriscada porque a situação evoluiu e tornou-se mais complexa naturalmente, não pretendemos dizer com isto que devemos fazer escolhas de forma leviana e depois “logo se vê”. Muito pelo contrário. A ideia é tomar uma decisão a partir da informação de que dispomos no momento, dos cenários que traçamos e das possíveis consequências ou, simplesmente, a partir da nossa intuição, caso a tenhamos apurada. É também não nos deixarmos influenciar por posições limitadoras e pessimistas e, ao mesmo tempo, sermos capaz de escutar e analisar com atenção as objeções que nos são apresentadas e que constituem informação útil para a tomada de decisão final.

Evitar o erro, sim. Agora, se mais tarde confirmarmos que a decisão tomada não foi a mais acertada, o que importa não é tanto o que decidimos (a decisão pertence ao passado) mas o que vamos fazer a partir das consequências da má decisão (foco no presente e futuro). Até porque na maior parte dos casos, estamos sempre a tempo de mudar, precisamos é de estar dispostos a isso e ter coragem para o fazer. Este é o segredo que está por trás da tomada de decisões eficaz.

Estilo de vida

Um estilo de vida saudável deixa-nos aptos, enérgicos e com risco reduzido para a doença, o qual depende dos hábitos/comportamentos diários. Uma boa alimentação, exercício diário e sono adequado são as bases para uma boa saúde hoje e ao longo da vida.

Gerir o stress de maneira positiva, em vez de através de fumar ou beber álcool, reduz o desgaste e o desequilíbrio hormonal sempre com a finalidade de se atingir o melhor desenvolvimento físico, intelectual, psíquico e emocional das pessoas.

Como implementar a mudança

Nem todo o stress pode e deve ser evitado, e não é saudável evitar uma situação que precisa de ser resolvida ou enfrentada. Você pode ficar surpreendido com a quantidade de stressores que pode eliminar da sua vida.

- **Aprenda a dizer “não”** – Conheça os seus limites e tente cumpri-los. Seja na sua vida pessoal ou profissional, recuse-se a aceitar responsabilidades adicionais antes de se comprometer com elas. Aceitar mais responsabilidades do que você consegue ou está preparado é uma receita infalível para o stress.
- **Evite pessoas que lhe provoquem stress incapacitante** - se alguém consistentemente lhe traz stress para a sua vida e você não consegue evitar que isso aconteça, limite o tempo que passa com essa pessoa. Se isto não for possível, tente perceber se existem alternativas que o capacitem na determinação de uma solução intermédia.
- **Tente ganhar controlo sobre o seu ambiente** - Se as notícias dos jornais

e TV o fazem ansioso, desligue a TV ou feche o jornal. O tráfego deixa-o tenso, tente ir por um caminho com menos tráfego. Se ir às compras sozinho o stressa, arranje companhia. Tente sempre que possível descortinar uma alternativa que esteja sobre o seu controlo, que possa decidir por si e executar na hora.

- **Evite tópicos “quentes”** – se fica facilmente chateado com assuntos religiosos ou políticos, ou outro qualquer assunto que funcione como um gatilho para lhe disparar a resposta de stress, evite, risque esses assuntos da sua lista de prioridades. Aborde essas questões só em situações extremamente necessárias e preparado para tal. Se você repetidamente argumenta sobre os assuntos “incómodos” com as mesmas pessoas, pare de o fazer ou arranje uma boa desculpa e evite entrar na discussão.
- **Organize por prioridades a sua lista de coisas a fazer** – analise o seu calendário, responsabilidades, e tarefas diárias. Se tem muitas coisas para realizar, distinga entre os “deveria” e os “tenho”. Tente perceber aquilo que realmente importa fazer e não aquilo que acha que deveria fazer. Tente hierarquizar em termos funcionais as suas prioridades. Por exemplo, pergunte-se: “de 0 a 10 qual o grau de importância que esta tarefa tem?”, “de 0 a 10 qual destas tarefas tem de estar pronta hoje?”. Coloque as tarefas que não são efetivamente necessárias no fim da sua lista ou elimine-as mesmo.

ANÁLISE DA SITUAÇÃO E GESTÃO DO TEMPO

Se você não pode evitar uma situação stressante, tente alterá-la. Descobrir o que você pode fazer para mudar as coisas de modo que o problema não se apresente no futuro. Muitas vezes, isso implica **mudar a maneira de comunicar e agir na sua vida diária**.

- Expresse os seus sentimentos em vez de estrangulá-los. Se algo ou alguém está incomodando, comunique as suas preocupações de uma forma aberta e respeitosa. Se você não der atenção à voz dos seus sentimentos, o ressentimento irá crescer e a situação provavelmente permanecerá na mesma.
- **Esteja disposto a estabelecer um compromisso.** Quando você pedir a alguém para mudar o seu comportamento, esteja disposto a fazer o mesmo. Se ambos estão dispostos a mudar, pelo menos um pouco, você terá uma boa hipótese de encontrar um meio termo mais adequado.
- **Tenha uma melhor gestão do seu tempo.** A má gestão do tempo pode causar um enorme stress. Quando você está atrasado e com muitas coisas para fazer, é difícil estar calmo e focado. Mas se você se organizar antecipadamente e se certificar que não vai ficar sobrecarregado com trabalho face ao tempo disponível, ficará numa situação de controlo e evitará assim a acumulação de stress e percepção de ausência de controlo sobre as tarefas a realizar.

Assertividade

- **Assertividade é a habilidade social** de fazer afirmação dos próprios direitos e expressar pensamentos, sentimentos

e crenças de maneira direta, clara, honesta e apropriada ao contexto, de modo a não violar o direito das outras pessoas. A postura assertiva é uma virtude, pois mantém-se no justo meio-termo entre dois extremos inadequados, um por excesso (agressão), outro por falta (submissão). Ser assertivo é dizer “sim” e “não” quando for preciso.

- **Seja mais assertivo.** Não tome uma posição secundária na sua própria vida. Lide com os problemas de frente, fazendo o seu melhor para antecipar e prevenir. Por exemplo, se você tem um exame para estudar e o seu companheiro de quarto acaba de chegar e apetece-lhe falar consigo, diga-lhe que só dispõe de 5 minutos para falar.
- **Pessoas com comportamento mais assertivo** sentem menos ansiedade, tem maior grau de internalidade segundo o critério de locus de controle de *Levenson* e melhor autoestima. Conviver com pessoas assertivas também aumenta a autoestima e diminui a agressividade.

Técnicas de relaxamento e meditação

Durante o decorrer do nosso dia, existe sempre algo que nos deixa tensos. Às vezes é um problema no trabalho no qual ficamos envolvidos um bom tempo e que levamos para casa. Outras vezes é uma preocupação com um filho. Podem ser também conflitos, preocupações e ansiedades com dinheiro, relacionamentos e por aí vai. O resultado disto é tensão e stress, em níveis variados.

De facto, parece mais realista esperar que ao longo de cada dia passemos por situações e emoções variadas. Mas se você não tem uma alternativa



para lidar com os problemas, ou tem que esperar o fim de semana para relaxar, as tensões geradas vão-se acumulando no corpo. Quer testar? Observe sua testa. Está relaxada? E os seus ombros?

Estratégias simples para relaxar, seja como remédio, prevenção ou simplesmente para melhorar o que já está bom. Siga os passos:

- 1) Coloque-se em uma posição confortável, na qual possa ficar imóvel por alguns minutos.
- 2) Faça uma declaração de propósito e intenção, como por exemplo, “Minha intenção é relaxar corpo e mente por X minutos”. Se preferir não usar linguagem, pode imaginar o que quer que aconteça.
- 3) Respire lenta e profundamente, três vezes. Antes de alternar de inspiração para expiração e vice-versa, conte até três. Quando expirar, solte o corpo em seus apoios.
- 4) Enquanto inspira lentamente, tensione os pés, depois as pernas, o quadril, braços, cabeça, rosto, todo o corpo. Diga para si mesmo enquanto isto, o mais rápido que puder: “Contraí, contraí, contraí...”. Em seguida, solte o corpo de uma vez enquanto expira, deixe tudo cair. Repita este passo 3 vezes.
- 5) Agora vai usar a sua atenção para relaxar ainda mais cada parte do corpo. Para guiá-la melhor, imagine uma fonte de luz relaxante, da sua cor preferida ou da que lhe parecer mais eficaz, posicionada no alto da sua cabeça. Da fonte emana lentamente (mas não muito) uma luz que inicialmente desce pela cabeça. A luz passeia pela parte interior do corpo, não só pela superfície da pele.

Faça a luz passar pelo pescoço, ombros, braços e mãos, pela coluna, tórax, pelos órgãos internos, assim descendo até os pés. Nesta etapa você pode apoiar o relaxamento também com sugestões tipo “Agora minha coxa está ficando ainda mais relaxada”. Evite palavras como “totalmente”, a transição é gradual.

6) Neste ponto você já atingiu um grau bastante bom de relaxamento. Você tem agora as seguintes opções:

a) Simplesmente fique neste estado quanto tempo quiser, usufruindo.

b) Você pode iniciar algum tipo de meditação. A mais simples é ficar prestando atenção na respiração, no ar que entra e sai pelo nariz.

c) Pode acontecer que você durma. Isto é uma indicação de que está com sono atrasado.

d) Imaginar uma paisagem relaxante, como uma floresta, cachoeira ou o que preferir, e ficar saboreando, enquanto intensifica o estado de relaxamento.

e) Ativar experiências relacionadas a algum tema, dizendo palavras apropriadas, como “amor”, “paz”, “alegria”. Em estado relaxado normalmente ficamos muito receptivos a sugestões, e cada palavra fará com que seu cérebro procure imagens, sons e sentimentos correspondentes.

f) Alguma outra coisa que lhe seja agradável e prazerosa.

7) Quando decidir que é hora de encerrar, vá mexendo devagarinho o corpo, começando pelas extremidades, até ativar toda a musculatura. Espreguice-se com prazer. Para levantar-se mais suavemente, vire o corpo para o lado e erga-o com o apoio dos braços e mãos. Espreguice-se mais

um pouco após ficar de pé.

Você pode usar este procedimento, por exemplo, antes de dormir. Em dias de mais atividade, pode ser aplicado a qualquer momento para se recuperar antes de prosseguir. Com a prática, pode ocorrer que só imaginar uma luz percorrendo o seu corpo seja o suficiente para relaxar todo ele, e você poderá fazer isto em segundos.

GESTÃO DE CONFLITOS

Relações interpessoais e o conflito

O conflito faz parte da nossa vida.” Esta é uma frase já sobejamente conhecida e sem contestação. Talvez por isso mesmo fosse bom saber porque isso acontece. Serão então inevitáveis as discussões, as zangas, os desentendimentos no local de trabalho ou na família?

Muitos têm sido os especialistas a tentar encontrar uma explicação para este comportamento do Homem. Até ao século passado era uma questão maioritariamente dos filósofos, atualmente existem vários agentes interessados em encontrar uma explicação para este fenómeno comportamental.

Sinteticamente existem pelo menos duas correntes, que parecendo distintas se podem complementar:

- **Uma que refere que o comportamento humano** é dinâmico e é explicável pelas suas interações, ou seja, que é a consequência do meio onde se vive e da forma como cada um percebe a realidade. Cada pessoa é um ser único, com valores e quadros de referência distintos, com padrões mentais (imagens e conjunto de imagens) formados a partir das suas experiências de vida, dos seus conhecimentos, da

sua formação, enfim, de todo o conjunto de estímulos a que foi sujeita ao longo da vida e que selecionou e armazenou na sua memória. Assim, é impossível existirem duas formas de pensamento e comportamento iguais. Logo, de cada vez que duas pessoas se encontram numa relação, face a face, ficam frente a frente não apenas duas pessoas, mas dois padrões de pensamentos diferentes, dois padrões de comportamentos distintos, em que cada um pretende impor a sua perspectiva ao outro. Os conflitos nascem deste confronto.

- **Outra perspectiva diz que existe uma tendência natural** dos seres humanos para a agressividade, como tentativa de dominação do outro. *Konrad Lorenz*, sustenta mesmo que “a agressividade é um instinto natural do homem, que leva à sua realização. A força que nos carrega dessa forma é tão poderosa quanto todos os processos vitais: é ela que nos incita a nascer, que incita a criança a afastar-se da mãe e a participar na aventura humana, a enfrentar o ambiente, a competição, o conflito com irmãos, pais, pares, para se realizar enquanto pessoa.” O desejo de dominar foi reconhecido como um poderoso fator de motivação social por vários pensadores, que o consideraram como a necessidade mais fundamental do homem: lutar pela posição social, para ser “dominante”, querer impor-se ao outro. Crer-se ou fazer-se “superior” é uma tendência constante nas intenções e preocupações humanas. Contudo, parece também evidente, que esta tendência natural à afirmação pessoal, à realização de si, comporta necessariamente uma diferenciação ativa em relação aos outros, uma oposição e uma contestação positivas, que podem ser transformadas em

vontade de construir, de evoluir, sem implicar a sua transformação em violência ou agressão ao outro.

- **De salientar que os conflitos estão muitas vezes associados a alterações emocionais**, como sejam explosões de ira, de raiva, de irritação, ou outra forma que lhe queiramos chamar, que proporcionem ao indivíduo uma sensação de mal-estar, de desconforto, sobretudo pelas alterações fisiológicas que provoca. Depois de uma discussão, é frequente ficarmos cansados, abatidos, como se tivéssemos estado numa luta corpo a corpo, que na realidade, é mais ou menos o que se passa na nossa cabeça.

Todas as emoções têm uma função.

Existem por uma razão: assegurar-nos mecanismos de defesa em relação à nossa integridade, seja física ou psicológica. Quando no meio de um confronto de ideias, numa discussão acesa, aumentamos o tom de voz, levantamos mais os ombros e cerramos os punhos, estamos a preparar-nos para a ação e, inconscientemente, estamos a dar ao outro sinais de que estamos preparados, procurando intimidá-lo. Se ele os entender dessa forma, melhor para nós: a contenda terminou e saímos vitoriosos. Evidentemente que todo este processo se passa de forma inconsciente, como um mecanismo automático de defesa, do qual nem nos damos conta. Ou melhor, dizendo, não nos dávamos conta, porque a partir do momento que temos consciência dos mecanismos de defesa associados ao conflito temos a possibilidade de os controlar e passar a adotar uma outra forma de comportamento alternativo, mais eficaz para ambas as partes. Num conflito, nunca há um vencedor e um vencido, mas apenas dois

perdedores, pelas consequências que a situação vai ter no futuro da relação entre os indivíduos.

Normalmente quando perguntamos a alguém o que quer dizer conflito, está sempre presente uma conotação negativa elevada, contudo, se verificarmos o significado da palavra no dicionário, encontraremos qualquer coisa como: divergência de opinião, desacordo... ora, visto assim desta forma, já não parece tão negativo, pois não?

Então porque não adotar uma destas definições sem a carga negativa associada?

“Conflito é uma situação de confronto de opiniões, divergência e ideias ou pontos de vista entre duas entidades individuais ou coletivas.”

Diferentes tipos de conflitos

A forma de classificar os conflitos varia entre autores, contudo parece consensual que existem três grandes grupos de conflitos, **cada um com as suas características específicas:**

- **Conflitos intrapessoais** - são aqueles que ocorrem no interior do indivíduo, apenas na dimensão cognitiva, mas com consequências comportamentais para o próprio e para as relações com os outros;
- **Conflitos interpessoais** – são aqueles que como o nome indica, referem-se a todos os conflitos, que ocorrem entre pessoas, quer seja na vida pessoal ou profissional;
- **Conflitos organizacionais** – são aqueles que ocorrem nas empresas/ organizações.

Que estão direta e especificamente

relacionados com as interações específicas ocorridas dentro das organizações, donde se destacam a interação indivíduo-indivíduo, indivíduo-organização, organização-cliente e indivíduo-cliente.

Podemos ainda referir **tipos de conflitos**, de acordo com **as condições e o momento:**

- **Conflito latente:** este é o tipo de conflito mais frequente, mas também o mais reprimido. Corresponde ao momento ainda inconsciente do conflito, que se expressa por sensibilidade extrema, irritabilidade, mal-estar, decepção ou mesmo frustração. Até certo ponto, estes fenómenos, não são sentidos ou são considerados superficialmente e atribuídos à distração, ao nervosismo, ao cansaço, até ao dia em que assumem dimensões enormes, absurdas e explodem em conflito aberto;
- **Conflito aberto ou declarado:** isto é, o que coincide com o momento da tomada de consciência da existência do conflito. Uma das partes intervenientes no processo sente-se afetada, injustiçada ou confrontada e tem de agir para mudar a situação. Neste momento do conflito, podem surgir emoções alteradas e comportamentos insensatos, em que as causas objetivas do conflito são negligenciadas em favor das causas subjetivas;
- **Conflito assumido:** isto é, o momento em que o conflito degenera em problema. Este é o momento em que não se pode deixar de o resolver. Tanto melhor, deixamos de ter um conflito com toda a carga de subjetividade a ele associada, para necessitar de resolver um problema que, pela sua natureza objetiva, necessita de ser resolvida de forma direta e específica.

Fontes e rastilhos de conflito

A perceção que temos dos outros influencia o modo como nos comportamos com eles. Se temos uma ideia positiva acerca de uma pessoa e se considerarmos esse sentimento recíproco, a nossa expectativa em relação ao seu comportamento também é favorável. Pelo contrário, se temos uma ideia pré-concebida negativa acerca do outro, predispomo-nos ao conflito.

De facto, muitos dos conflitos decorrem apenas de fatores subjetivos, ou seja, de ideias pré-concebidas que temos na nossa cabeça e que nos induzem a assumir comportamentos igualmente negativos e que vão fazendo aumentar o problema.

- Temos que ter cuidado com os estereótipos e preconceitos.
- O estereótipo é uma perceção rígida, enviesada das coisas e factos e traduzem-se em atitudes.
- O preconceito é pensar mal dos outros sem suficiente fundamento.
- Outras das causas apontadas referem-se às pressões sentidas no trabalho, resultantes das funções e papel no grupo que o indivíduo pode ter.
- **Pela necessidade contínua das instituições se atualizarem**, face a natureza do trabalho, às novas tecnologias, ao impacto político nas empresas, bem como à concorrência e globalização a mudança nas organizações constitui outra das causas de tensões. Mesmo que o processo de mudança seja da melhor maneira preparado e conduzido, ele enfrenta sempre grandes resistências.
- **O receio e o medo** instalam-se entre as pessoas e evidencia-se a pressão psicológica, quando as pessoas sentem as suas expectativas ou necessidades

postas em causa, os conflitos latentes ou **abertos podem surgir a qualquer momento.**

- **A resistência individual à mudança** surge por um lado, pela necessidade de mudar de hábitos, rotinas de trabalho, pondo em causa a segurança que sentiu existir em relação à organização; também pode ser sentida como uma ameaça à manutenção do seu posto de trabalho, ou um fator que vai envolver a redução do seu salário e/ou recompensas; e finalmente porque traz ao de cima um dos maiores medos, ou seja, o medo do desconhecido.
 - Por estas razões a mudança aumenta o potencial de conflitos.
 - Outra causa apontada como potenciadora de conflito é o stress.
 - Por stress entendemos como a rutura de um estado emocional positivo, como o entusiasmo, para um estado emocional negativo, como a agressividade ou a ansiedade.

Sabemos também que **o stress não afeta todas as pessoas da mesma maneira**, sendo por uns encarado como um desafio e um estímulo, e por outros, como uma fonte de problemas, afetando profundamente a forma como se relacionam, a sua capacidade de concentração e o seu desempenho em geral. São precisamente estas

para quem o stress pode ser um fator de potenciação de conflito.

A investigação identifica como fontes preferenciais de stress:

Características físicas do ambiente de trabalho (poluição atmosférica ou sonora, temperatura, humidade, etc.).

- Variáveis associadas ao tempo como as mudanças de fuso horário, o trabalho por turnos, as tarefas com limites de tempo muito curtos, ou qualquer situação em que a atividade profissional tenha de ser exercida sob a pressão do tempo.
- Mudanças no trabalho ou ausências de mudança.
- Papel desempenhado na organização, por ex. aqueles que são ambíguos, que não estão bem definidos na organização, ou aqueles que exigem assumir responsabilidades por pessoas ou bens e ainda todos aqueles onde ocorrem falhas de comunicação.

Conflito enquanto processo

Gerir eficazmente os conflitos implica proceder a uma análise da situação, de optar pela estratégia mais indicada.

O conflito apresenta várias fases:

- **Incubação** - tomada de consciência da situação;
- **Consciencialização** - formalização da discordância;
- **Disputa** - discussão (agressiva) das razões que originam o conflito;
- **Eclosão** - radicalização das posições, guerra aberta.

Contudo, existem ainda alguns pressupostos que devem ser tomados em consideração.

Pressupostos para a Gestão de conflitos:

- **Preservar a dignidade e o autorrespeito**, ou seja, respeitar e proteger a dignidade de todos os intervenientes no conflito, incluindo nós próprios. Numa discussão acesa é fácil perder as estribeiras e dizer qualquer coisa insensata, desrespeitando o outro e ferindo a sua sensibilidade. Mantenha por isso a sua atenção centrada no assunto e não nas personalidades. Até prova em contrário, admita que as pessoas, com quem está em desacordo, exprimem uma opinião legítima. Não se deixe levar pelos preconceitos e ideias feitas sobre os seus interlocutores e tente afastar juízos de valor, procurando soluções integrativas.
- **Ouvir com empatia**, quando escutar procurar colocar-se no lugar do outro. Ver a perspetiva da outra pessoa, sentir o estado emocional da outra parte. Verificar se terá descodificado eficazmente a mensagem do interlocutor. Procurar manter-se neutro perante uma postura agressiva ou tom de voz hostil. Para obter informações de forma clara e neutra, é necessário ouvir com neutralidade e juízo crítico.
- **Não procure mudar os outros**, numa situação de conflito é praticamente impossível mudar as características pessoais da outra pessoa. Em vez de procurar mudar os outros, devemos tomar atenção ao que dizemos e fazemos quando estamos com alguém “difícil”. Ao mudar o nosso comportamento, mostrando-nos respeitadores e atenciosos, certamente provocaremos

uma reação no padrão habitual do comportamento do outro.

- **Exprima a sua própria perspectiva.** Quando a nossa opinião é a única discordante, pode parecer tentador abdicar dela para ficarmos de acordo com a maioria. Outras vezes é fácil envolvermo-nos numa discussão acalorada que nos leva a perder a calma e acabar por perder a “guerra”.
- **Devemos considerar que damos ao outro o nosso ponto de vista,** e isto deve servir para refletirmos e compreender o que realmente é importante para nós.
- **Após termos exprimido a nossa posição de forma clara e sem exaltações,** devemos dispor-nos a aceitar uma alternativa que proponha soluções integrativas, que vão ao encontro do interesse de todos.

Devemos, portanto, desenvolver a assertividade, ou seja, a atitude de autoafirmação.

Estilos pessoais de gestão de conflitos

Antes de decidir o que fazer, deve-se proceder a uma análise rápida, mas eficaz da situação, passando pelas seguintes etapas:

- **Identificar o problema** - esclarecer os pontos críticos e a causa do desacordo. É importante ouvir atentamente a opinião e o ponto de vista do interlocutor, sem interrupções e sem tentativas de acusações.
- **Identificar os intervenientes** - Além das duas ou mais pessoas envolvidas diretamente no conflito, trata-se também de identificar todos aqueles que poderão ser afetados direta ou indiretamente na solução do problema.

- **Avaliar as potenciais causas dos conflitos** - saber gerir conflitos implica uma grande habilidade na análise de situações e problemas. É por isso fundamental que, desde logo, se faça o levantamento das eventuais causas do desacordo em presença (o conflito é de âmbito interpessoal ou profissional? Serão causas internas ou externas à organização? Será um problema de comunicação? De partilha de recursos? Responsabilidades ou funções mal definidas?) para mais facilmente poder adequar a estratégia para a sua resolução.
- **Selecionar a estratégia adequada, avaliando o seu impacto nos intervenientes** - trata-se de selecionar o estilo a adotar para a situação específica, pesando os prós e os contras de cada um dos estilos, bem como o impacto para os intervenientes. Eventualmente, poderá passar por propor uma solução que integre os dois pontos de vista expressos, aceitar a solução do interlocutor ou propor uma alternativa que satisfaça ambas as partes.

Existem duas dimensões que são importantes para resolver os problemas que levam ao conflito, são elas a **cooperação e a assertividade**.

Assim, nas estratégias a adotar nas diferentes situações deve-se ter em conta dois aspetos:

- **Intensidade da interação (cooperação),** que tem a ver com o grau de envolvimento pessoal com que se sustentam opiniões e pontos de vista.
- **Flexibilidade do ponto de vista (assertividade),** que tem a ver com a abertura que se tem em relação às opiniões dos outros.

Evitar:

- Fugir
- Ignorar
- Fazer de conta que não existe

Dominar ou competir:

- Discutir e atacar
- Fazer juízos de valor
- Descobrir as falhas
- Culpabilizar

Acomodar-se:

- Acalmar o conflito
- Aceitar o ponto de vista do outro
- Desistir

Compromisso/concessões:

- Propor cedências
- Propor solução 50%

Resolver/ Negociar:

- Admitir o conflito
- Tentar compreender os dois lados
- Tentar negociar uma solução integrativa

CONFLITO COMO OPORTUNIDADE

Os conflitos estão presentes em qualquer tipo de situação e, especialmente, no ambiente de trabalho, onde as diferenças sobrepõem as semelhanças entre as pessoas. E para as empresas brasileiras, esse cenário é um pouco mais desafiador, pois uma pesquisa recente comprovou que são os que mais misturam o lado pessoal com o lado profissional. Desta forma, há uma maior propensão em levar o conflito para o lado pessoal e isso pode acabar por

comprometer o rendimento de toda uma equipa e até mesmo da empresa inteira. A pesquisa mostrou ainda que, são perdidas, em média, duas horas por semana para tentar controlar conflitos no ambiente de trabalho. Essas duas horas poderiam ser muito mais produtivas, não?

Os líderes que veem o conflito como uma oportunidade podem alcançar efeitos potencialmente positivos como, por exemplo, a identificação aperfeiçoada do problema, o aumento da motivação das pessoas que se envolvem na solução e, conseqüentemente, a união do grupo, o aumento do conhecimento, o aperfeiçoamento da criatividade, o incentivo para o crescimento, entre outros.

Guia para a navegação em situações de conflito: estratégias e técnicas para potenciar uma atitude cooperativa nos outros A negociação é uma das estratégias possíveis na gestão de conflitos. Podemos assim definir negociação “como um processo de tomada de decisão conjunta numa situação de conflito de interesses”. (Jesuino, J.,1996)

É através da negociação que as partes envolvidas procuram por meio do diálogo encontrar uma solução que, na melhor das hipóteses, satisfaz inteiramente ambas e, na pior, produz resultados desiguais, mas, em todo o caso, preferíveis às alternativas disponíveis.

Tipos de negociação:

- **Ganho-perda** - alguns conflitos não podem ser resolvidos a não ser por uma via de ganho-perda. Quando está em jogo um resultado indivisível que é procurado por ambas as partes, por ex. uma promoção, muito raramente se verificará outro desenvolvimento que não uma posição de vencedor/vencido. Esta estratégia tem como fundamento



uma relação, em que uma das partes, sendo ainda mais forte que a outra, exerce a sua autoridade para remover o conflito. Por ex. o patrão quando afirma “Eu sou o patrão”. Contudo, esta técnica de resolução de conflito, enfraquece a autoridade. Progressivamente e nas mais variadas situações, a parte que tem o poder deve consciencializar-se que deve explicar os seus pontos de vista e ajusta-los à outra parte. É a técnica mais comum nas situações de diretor - funcionário, professor - aluno, pai - filho.

- **Perda- perda** - ocorre sempre que um conflito tem resultados negativos para ambas as partes. Esta estratégia não satisfaz, obviamente, nenhuma das partes envolvidas no conflito, porque nenhuma das partes ganha. Por ex. se duas pessoas insistirem em ir cada uma a um restaurante diferente, pode optar-se por um terceiro, não satisfazendo

nenhuma delas. As pessoas aqui estão mais empenhadas em impedir que uma das partes ganhe do que encontrar uma solução para o conflito.

- **Ganho-ganho** - aqui ambas as partes pensam que conseguirão o que pretendem. Isto é, encontrou-se uma via que permite às duas pessoas atingirem os seus objetivos. Nem sempre é possível que o conflito seja resolvido numa perspectiva de vencedor/ vencedor, no entanto, os resultados estimulam que se aponte nesse sentido, não só porque ambas as partes ficam satisfeitas, mas porque melhora o seu nível de entendimento e relação. Esta estratégia implica a resolução do conflito e não uma batalha a ganhar. Aqui as partes envolvidas confrontam os seus pontos de vista e disponibilizam-se para resolver as suas diferenças. Ambas as partes apresentam frontalidade com necessidade de resolver o problema,

todas as pessoas envolvidas expressam opiniões e sugerem alternativas para a resolução do problema. Está aqui patente a habilidade de cada um para comunicar. Esta estratégia permite encontrar a melhor solução possível e criar um clima de qualidade, de confiança, de compreensão e de respeito mútuo entre todos os implicados no conflito. É a estratégia mais eficaz porque implica encontrar a solução para o benefício de todos.

Na negociação:

- **Ouçã com empatia**

Quando se ouve para compreender inteiramente, transmite-se a mensagem: "eu respeito-o como pessoa, os seus pensamentos e sentimentos são importantes para mim quer eu concorde com eles ou não."

- **Escuta ativa**

- Estabelecer contato visual
- Ir mostrando interesse na conversa
- Não usar gestos que sirvam de distração
- Fazer regularmente perguntas
- Tentar parafrasear o seu interlocutor
- Não interromper nem falar ao mesmo tempo

- **Separe as pessoas dos problemas**

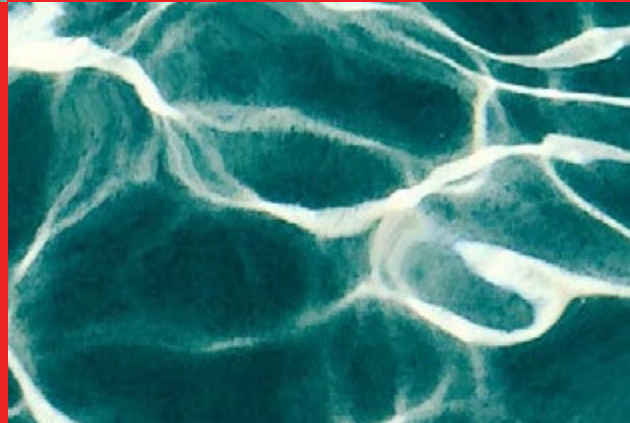
- Ouça atentamente e tente compreender o que está a ser dito;
- Ponha-se no lugar do outro;
- Concilie as suas propostas com os valores dos outros;
- Não reaja a explosões emocionais;

- Comece por reconhecer e compreender as suas emoções e as dos outros.

- **Centre-se em interesses e não em posições**

- Por trás das posições opostas encontram-se interesses partilhados e compatíveis, bem como interesses em conflito;
- Tente saber "porquê?";
- Faça valer os seus interesses;
- Reconheça e comunique que os interesses deles fazem parte do problema.







CAPÍTULO IV

Coordenação em Praias e Piscinas

LEGISLAÇÃO BASE

(Quadro legislativo aplicável à atividade profissional de nadador-salvador – disponível para consulta na página do Instituto de Socorros a Náufragos, em <https://www.amn.pt/ISN/>)

ANÁLISE DAS CONDIÇÕES METEOROLÓGICAS E MARÍTIMAS

(Conteúdos constantes no Manual Técnico do Nadador-Salvador – Capítulo 4)

GESTÃO DA EMERGÊNCIA

(Conteúdos constantes no Manual Técnico do Nadador-Salvador – Capítulo 7)

METODOLOGIA DO TREINO

(Conteúdos constantes no Manual Técnico do Nadador-Salvador – Anexo IV)

REGISTO DE DADOS

(Conteúdos constantes no Manual Técnico do Nadador-Salvador) e (Plataforma SEGMARMobile para registo e submissão de ocorrências - <https://segmar.amn.pt/SEGMARMobile/>)

COMUNICAÇÕES

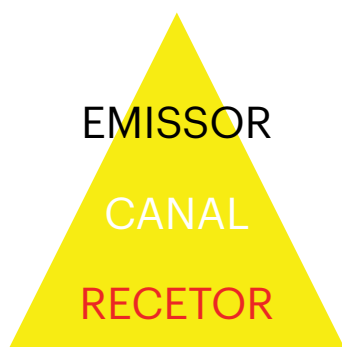
A necessidade de o Homem comunicar tem-no acompanhado ao longo da evolução espécie, através de sons, sinais, linguagem codificada, entre outros.

Heinrich Hertz em 1894, demonstrou a existência de ondas eletromagnéticas, criando aparelhos emissores e detetores de ondas rádio. Os seus trabalhos foram continuados por outros cientistas, como *Guglielmo Marconi*. Marconi conseguiu modular com sons, as ondas produzidas e transmiti-las a grandes distâncias.

Para que uma comunicação seja estabelecida é fundamental existir, um emissor, recetor, mensagem e código.

Ao nível da temática que será abordada, são imprescindíveis pelo menos três elementos:

- **Emissor** é o elemento, que fornece uma



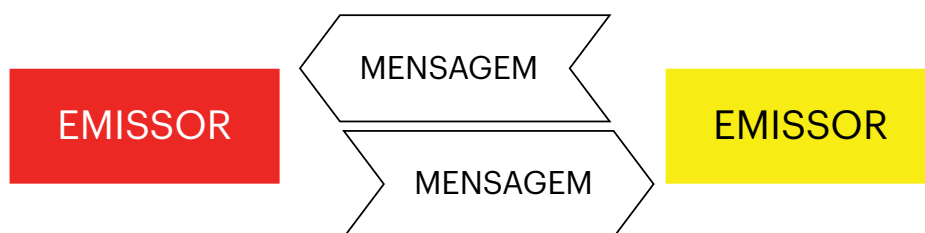
dada informação. É, portanto, a fonte de uma dada informação.

- **Recetor** é o elemento, que recebe uma dada quantidade de informação. É o destinatário da informação.
- **Canal de comunicação** é o elemento, por onde flui a informação entre o emissor e o recetor. O canal de comunicação é constituído pelo conjunto de processos e de meios que suportam o fluxo de informação entre o emissor e o recetor.

Em Portugal quando o Nadador-Salvador (NS) pretende comunicar que vai efetuar um salvamento, recorre à sinalização por apitos (três sopros longos).

O emissor é o NS que apita e origina um som, reconhecido pelos outros NS. O canal de comunicação garante a propagação desse som através da atmosfera. Os recetores são os nadadores-salvadores que ouvem o som do apito.

Na maioria dos casos, em particular no do NS, uma comunicação só é eficaz se for garantido o fluxo de informação nos dois sentidos:



Assim, os intervenientes numa comunicação devem ter a capacidade de emitir e receber (emissor/recetor).

Tipos de Comunicação

Os NS utilizam essencialmente três tipos distintos de Comunicação:

- Natural (cara-a-cara);
- Rede telefónica nacional (telefone/telemóvel);
- Sistemas de comunicação rádio.

Natural: A forma mais simples de comunicação passa pelo recurso exclusivo aos nossos meios naturais de comunicação. É o modo de comunicação cara-a-cara, que se processa quando os interlocutores se encontram próximos e se veem. O modo de comunicação cara-a-cara deve ser utilizado pelos NS, sempre que possível, pois constitui o meio mais rico e mais seguro de comunicação. Um exemplo de comunicação cara-a-cara é a que se estabelece entre o Coordenador NS e a sua equipa para distribuição de tarefas, no momento de uma qualquer ocorrência.

Sempre que não for possível o recurso apenas aos sentidos há que recorrer a meios artificiais de comunicação, entre os quais se destacam os **telefones** e os **rádios** que, pela sua importância, serão tratados com maior profundidade nos pontos seguintes.

Rede telefónica nacional: As comunicações telefónicas são um meio de comunicação à distância de utilização muito simples. Até há poucos anos apenas possibilitavam a comunicação entre pontos fixos, mas, atualmente, com o desenvolvimento das redes telefónicas móveis, essa limitação foi ultrapassada.

Entre as características das comunicações telefónicas destacam-se as seguintes:

- **Comunicação «privada»** entre os intervenientes;
- Modo de funcionamento em **duplex**;
- **Sistema público** de comunicação.

A funcionalidade de **comunicação «privada»** caracteriza-se por, após o estabelecimento de uma ligação telefónica, os intervenientes (normalmente apenas dois) comunicarem entre si sem qualquer interferência de outros utilizadores da rede telefónica. Na rede telefónica é garantida a privacidade da comunicação e a não interferência entre comunicações distintas.

A **funcionalidade duplex** caracteriza-se pela possibilidade de cada posto poder emitir e receber em simultâneo.

A característica de **sistema público** exhibe as vantagens de estar acessível à generalidade da população. Por ser um sistema público a sua gestão, supervisão e controlo não são garantidos pela Autoridade Marítima pelo que, em alturas de maior tráfego ou em caso de avaria grave, o sistema poderá deixar de ter a qualidade de serviço desejada ou ficar mesmo indisponível.

As comunicações telefónicas são da maior importância para os NS pois é através delas que se processa a maioria dos pedidos de ajuda – as chamadas de emergência.

Sistemas de comunicação rádio: As comunicações rádio utilizam equipamentos que emitem sinais, que viajam sob a forma de ondas. Essa viagem designa-se por propagação do sinal rádio.

De certa forma, o efeito é semelhante ao do som emitido por um apito.

O som também viaja (propaga-se) sob a forma de ondas sonoras. A semelhança, porém, acaba aí pois o som corresponde a uma vibração mecânica que se transmite (propaga-se). Por ser de natureza mecânica, o som só se pode deslocar em meios materiais (sólidos, líquidos ou gasosos).

O sinal rádio distingue-se do som por ser de natureza eletromagnética (e não mecânica) não necessitando, portanto, de ar ou qualquer outro meio material para se propagar. Com efeito, os sinais rádio podem viajar no espaço fora da atmosfera terrestre onde não existe matéria.



A comunicação rádio estabelece-se quando um equipamento (recetor) captar o sinal rádio emitido por outro equipamento (emissor). Porém, em cada ponto, existem milhões de sinais rádios provenientes de diversas fontes e servindo distintas classes de utilizadores como, por exemplo: Marinha, Exército, Força Aérea, Polícia, Bombeiros, táxis, radioamadores, redes de transportes, radiodifusão, difusão de televisão, etc.

Para que dois equipamentos rádio possam comunicar entre si, é condição necessária que a frequência de emissão de cada um deles coincida com a frequência de receção do outro.

Dado o grande número de utilizadores

rádio, é impossível garantir um número de canais que possibilite a comunicação privada entre dois utilizadores, sem interferências de outros, como sucede nas ligações telefónicas. No caso dos NS, o mesmo canal tem que ser partilhado por muitos utilizadores diferentes, o que implica uma grande disciplina e conhecimento para que o sistema de comunicações rádio possa servir os objetivos operacionais.

PROCEDIMENTOS DE COMUNICAÇÕES

Necessidades Básicas

A operação de qualquer sistema de comunicações em situação de emergência requer pessoal conhecedor, disciplinado e muito bem treinado. O facto de se tratar da prestação de socorro torna críticas ações relativamente simples como as de atendimento telefónico, operação de equipamentos rádio ou contacto direto com o público. A execução dessas ações implica a adoção de atitudes e procedimentos

definidos previamente com vista a tornar mais eficaz a ação de socorro.

A atitude do operador

O NS quando opera um sistema de comunicações ou quando comunica com o público em situação de emergência deve assumir uma postura própria. É fundamental que o NS, quando utiliza um sistema de comunicações ou sempre que se dirige ao público, exiba as seguintes qualidades:



Disciplina: Para respeitar as normas e procedimentos estabelecidos superiormente, bem como as comunicações em curso efetuadas por outros postos e as respetivas prioridades. Para além disso, deve ser-se sempre cortês e nunca se deve utilizar calão.

Brevidade: Para ocupar os recursos de comunicações (canal rádio, linha telefónica, etc.) durante o mínimo tempo possível. Os recursos de comunicações devem estar constantemente disponíveis, só devendo ser ocupados durante o tempo estritamente indispensável ao serviço.

Clareza: Para que as palavras se possam entender perfeitamente e não confundir os seus interlocutores. Entre outras, devem ser adotadas as seguintes regras:

- Falar devagar, articulando bem as palavras;

- Manter o bocal (ou o microfone) afastado da boca cerca de 10 cm;
- Não utilizar códigos ou expressões não perceptíveis pelos interlocutores.

Precisão: Para que a informação seja entendida sem dar origem a dúvidas. Recomenda-se que a mensagem seja pensada antes de comunicada. Assim, a mensagem a comunicar fica melhor estruturada e aumenta a garantia da informação ser perfeitamente entendida.

Serenidade: Manter uma atitude serena, ainda que mostrando interesse, ajuda a acalmar os seus interlocutores. Entre outras, devem ser seguidas as seguintes regras:

- Falar sem elevar a voz (gritar está associado a pânico e é contagioso);
- Manter-se sempre calmo e induzir confiança e calma aos interlocutores.

Conhecimento: Para que cometa o mínimo de erros. É fundamental conhecer as características do sistema de comunicações com que opera e saber utilizá-lo corretamente, assim como estar bem familiarizado com os procedimentos de operação e exploração desse sistema.

As **três regras** de disciplina, a seguir indicadas, são essenciais à operacionalidade de qualquer rede de comunicações rádio:

- **Não iniciar qualquer comunicação rádio se estiver uma outra comunicação a utilizar o mesmo canal** – se emitir em simultâneo com outra emissão no mesmo canal nenhuma das duas comunicações sobrepostas se vai entender e perdem-se, com inconvenientes que poderão ser graves;
- **Utilizar o rádio exclusivamente em comunicações de serviço** – procurar ser breve e libertar o canal o mais cedo possível; antes de iniciar uma comunicação pensar bem se ela é mesmo importante; se for mesmo necessário utilizar o rádio pensar no que vai dizer antes de iniciar a comunicação, para expressar a suas ideias da forma mais precisa e breve;
- **Respeitar os procedimentos estabelecidos e as prioridades das mensagens** – cumprir as normas operacionais sobre comunicações e outras instruções que receba dos seus superiores hierárquicos; pensar que se fizer uma má utilização da rede rádio pode ser responsável por pôr em sério risco ações de socorro.

Indicativo de chamada

Cada posto que participa numa rede rádio tem que, obrigatoriamente, possuir um indicativo de chamada. Este consiste numa designação (nome) que identifica, sem margem para dúvidas, cada um dos postos de comunicação rádio.

- São exemplos de indicativos de chamada:
 - **BALEIA** (NS coordenador);
 - **FOCA** (NS nos postos 1,2,3...);
 - **GAIVOTA** (NS patrulhas móveis);

Todos os postos devem incluir o seu indicativo de chamada sempre que efetuam uma emissão.

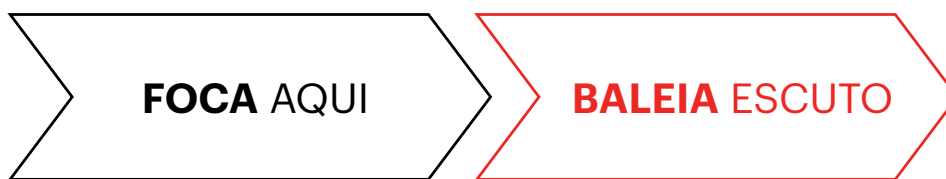
Estrutura da mensagem rádio

A comunicação via rádio, implica a seguinte sequência:

- Chamada inicial (estabelecimento da ligação);
- Troca de informação (mensagens trocadas, propriamente ditas);
- Fecho (interrupção da ligação).

A – CHAMADA INICIAL

A chamada inicial destina-se a estabelecer a ligação via rádio entre dois postos. Esta chamada é desencadeada pelo posto que pretende iniciar uma comunicação com outro posto e consiste numa mensagem estruturada da seguinte forma:



O posto recetor (cujo indicativo de chamada figura em primeiro lugar na chamada inicial atrás referida) deve responder exatamente do mesmo modo, isto é, com uma mensagem estruturada da mesma forma.

Se tal suceder está estabelecida a ligação, logo, estão criadas as condições para o posto que chamou, poder iniciar a comunicação da informação pretendida.

No caso do posto com quem pretende comunicar não responder à sua chamada inicial, pode repeti-la passados trinta segundos. Porém, só deve fazê-lo se, entretanto, não se tiver iniciado outra comunicação.

Após a emissão de três tentativas (espaçadas no mínimo de 30s) de chamada inicial sem resposta, deve aguardar três minutos, no mínimo, antes de repetir essa chamada. Provavelmente o posto com quem pretende contactar tem o rádio desligado, opera noutra canal, não está num local coberto pela sua emissão rádio ou verifica-se outra situação com consequências semelhantes, pelo que é escusado estar a ocupar o canal com chamadas iniciais consecutivas.

Sempre que um posto tenha ouvido o seu indicativo de chamada, mas não tenha entendido o indicativo do posto que o chamou deve responder da seguinte forma:

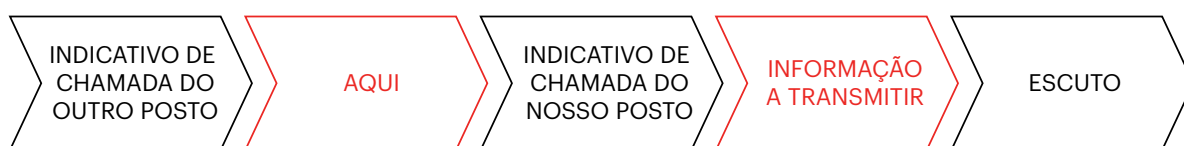


B – TROCA DE INFORMAÇÃO

Após o estabelecimento da ligação rádio, o posto que iniciou a chamada dá início à troca de informação.

As mensagens a trocar por ambos os postos são estruturadas da seguinte forma:

As frases e expressões que são utilizadas na informação a transmitir devem obedecer às regras indicadas anteriormente.

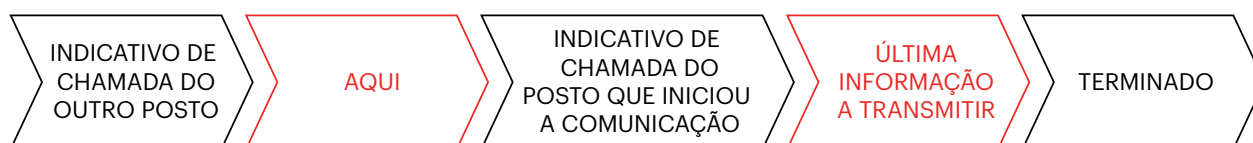


C – FECHO

Trocada a informação entre os postos, a chamada deve ser interrompida (desligada). Para tal, também existe um procedimento estabelecido: **termina a comunicação o posto que a iniciou.**

Assim, o posto que iniciou a comunicação (que fez a chamada inicial) deve emitir a sua última mensagem substituindo o termo «Escuto» por «Terminado».

A estrutura dessa última mensagem da comunicação, designada por **fecho da comunicação**, é a seguinte:



Só então todos os outros postos, que se encontram no mesmo canal e não estão a participar na comunicação, ficam a saber que o canal deixou de estar ocupado.

É sempre de evitar outro tipo de palavras ou frases a acompanhar os indicativos de chamada.

- Exemplo de erros (as palavras a vermelho) que perturbam a comunicação rádio:
ATENÇÃO **FOCA** AQUI **BALEIA**,
ESTÁ A CHAMAR, DIGA SE ME OUVI,
PASSO À ESCUTA.

Regras base na troca de informação

Existem várias regras que se devem utilizar para facilitar o entendimento da informação trocada entre dois postos da rede rádio. Destacam-se as seguintes:

A – PALAVRAS CURTAS

Muitas das frases e palavras utilizadas no nosso dia-a-dia, quando conversamos ou mesmo quando comunicamos via telefone, não podem ser utilizadas em comunicações rádio.

Estão nessa situação palavras que, ou são muito pequenas e podem perder-se, ou a sua dicção é semelhante a outras palavras e podem estabelecer confusão. São exemplos: sim, não, OK, e, com.

Escolhem-se palavras claras e de significado inequívoco para utilizar em rádio.

- Exemplos: AFIRMATIVO (em vez de «sim») e NEGATIVO (em vez de «não»).

B – NÚMEROS

Para se comunicar um número via rádio, deve proceder-se da seguinte forma:

- 1º. Transmitir o número normalmente;
- 2º. Dizer «ALGARISMOS»;
- 3º. Repetir o número, algarismo por algarismo.

- Por exemplo, o número 1067 deve ser transmitido da seguinte forma: «MIL E SESSENTA E SETE, ALGARISMOS, UM, ZERO, SEIS, SETE»

C – HORAS

As horas devem ser transmitidas via rádio com uma nítida separação entre as horas e os minutos.

As horas são ditas, de 0 a 24, como números. Os minutos são igualmente ditos como números, mas de 0 a 9 minutos acrescenta-se o termo «zero».

Quadro I		
EXEMPLOS DE TRANSMISSÃO DE HORAS VIA RÁDIO		
Hora	Linguagem comum	Expressão Rádio
16:10	Quatro e dez da tarde	HORAS, DEZASSEIS; DEZ
00:30	Meia-noite e meia	HORAS, ZERO; TRINTA
09:45	Um quarto para as dez	HORAS, NOVE; QUARENTA E CINCO
24:00	Meia-noite	HORAS, VINTE E QUATRO; ZERO, ZERO
00:03	Meia-noite e três	HORAS, VINTE E QUATRO; ZERO, TRÊS
08:00	Oito horas	HORAS, OITO; ZERO, ZERO

D – SIGLAS

Para se transmitir uma sigla via rádio, deve proceder-se da seguinte forma:

- 1º. Transmitir a sigla normalmente;
- 2º. Dizer «EU SOLETRO»;
- 3º. Repetir, soletrando.

Para se soletrar utiliza-se o Alfabeto Fonético Internacional que se apresenta no quadro II.

- Por exemplo, FOCA será transmitida da seguinte forma:
«FOCA, EU SOLETRO, **FOX-TROT**, **OSCAR**, **CHARLIE**, **ALFA**»

Este procedimento também deve ser utilizado para palavras de difícil pronúncia ou termos estrangeiros. A separação entre duas palavras soletradas de seguida é referenciada através do termo «separação».

- Por exemplo:
«... NOME DO NAVIO ENCALHADO: ZEIT LOSS, EU SOLETRO, **ZULU**, **ÉCHO**, **INDIA**, **TANGO**, SEPARAÇÃO, **LIMA**, **OSCAR**, **SIERRA**, **SIERRA** ...»

Quadro II

ALFABETO FONÉTICO INTERNACIONAL

A	ALFA
B	BRAVO
C	CHARLIE
D	DELTA
E	ÉCHO
F	FOX-TROT
G	GOLF
H	HOTEL
I	INDIA
J	JULIETE (juliéte)
K	KILO
L	LIMA
M	MIKE (maique)
N	NOVEMBER
O	OSCAR
P	PAPÁ
Q	QUEBÉC
R	ROMEO (rómio)
S	SIERRA
T	TANGO
U	UNIFORM
V	VICTOR
W	WHISKEY
X	X-RAY (ecsrei)
Y	YANKEE (ianqui)
Z	ZULU

E – EXPRESSÕES DE SERVIÇO

Existem vários tipos de expressões de serviço que se devem utilizar em comunicações rádio. As principais expressões constam dos quadros seguintes.

Quadro III EXPRESSÕES REFERENTES À SITUAÇÃO OPERACIONAL DE VEÍCULOS	
Expressões	Significado
A CAMINHO	Vou a caminho do local da ocorrência.
NO LOCAL	Estou no local da ocorrência.
NO POSTO	Estou no posto 1 ^{os} socorros.
DISPONÍVEL	Estou fora da praia, guarnecido, abastecido e equipado para prestar serviço. Apto a prestar serviço.
DE REGRESSO	Regresso à praia (posso ou não estar disponível).
INOP	Estou avariado (incapaz de prestar qualquer serviço).

Quadro VI EXPRESSÕES UTILIZADAS NA ESTRUTURA DA MENSAGEM	
Expressões	Significado
AQUI	Após esta expressão segue-se o indicativo do posto que está a emitir.
ESCUTO	Terminei a minha mensagem e aguardo uma mensagem do posto que contactei.
TERMINADO	Terminei a minha mensagem e não aguardo resposta do posto que contactei. A ligação terminou e o canal fica de novo livre.

Quadro IV EXPRESSÕES UTILIZADAS NA TROCA DE INFORMAÇÃO	
Expressões	Significado
ACUSE REPETINDO	Repita a mensagem exatamente como a recebeu.
AFIRMATIVO	Sim.
AGUARDE	Mantenha-se na escuta pois em breve será enviada nova mensagem (a ligação deve ser terminada de seguida, utilizando os procedimentos definidos para FECHO).
ALGARISMOS	Seguem-se algarismos ou números.
ASSIM FAREI	Percebi a sua mensagem e vou atuar como solicitado.
CONFIRME	Repita a informação solicitada (ou prestada).
CORRECTO	A informação recebida está correta (se tiver indicações para cumprir – serão cumpridas).
ERRADO	A mensagem estava errada.
EU REPITO	Vou repetir (toda ou parte da mensagem).
EU SOLETRO	Vou soletrar (letra a letra) a palavra anterior.
HORA	Segue-se indicação horária.
INFORME	Preste a informação solicitada.
NEGATIVO	Não.
RECEBIDO	Recebi (e entendi) a sua mensagem.
SILÊNCIO (repetindo três vezes)	Cessar imediatamente todas as emissões neste canal exceto as referentes ao acidente atual (indicar qual).
SILÊNCIO CANCELADO	O silêncio foi cancelado. Retomar as comunicações no regime normal.

PLANOS INTEGRADOS

Os planos integrados, servem para que possa ser considerada a alteração ao quantitativo de nadadores-salvadores, que teriam de ser colocados a vigiar uma determinada praia de banhos, através da utilização de meios complementares, que consigam incrementar a capacidade de resposta e reação a uma situação de emergência, encontrando-se regulados pelo Despacho n.º 7/2016 do VALM Diretor-Geral da Autoridade Marítima, visam:

1. As matérias relacionadas com a assistência a banhistas em todo o território nacional e em navios e aeronaves de bandeira nacional a operar em águas internacionais, nomeadamente em praias marítimas, praias fluviais e lacustres e piscinas de uso público, encontram-se reguladas na Lei n.º 68/2014, de 29 de agosto, que aprova o regime jurídico aplicável ao nadador-salvador e o Regulamento da Atividade de Nadador-Salvador, alterada pela lei n.º 61/2017, de 1 de agosto e restante legislação complementar.
2. O dispositivo de segurança a manter naqueles locais, nomeadamente no que respeita ao número de nadadores-salvadores, deve ser definido de acordo com o estabelecido no artigo 30.º do regulamento da atividade de nadador-salvador.
3. De acordo com o previsto na Portaria n.º 311/2015, de 28 de setembro, que aprova o regime aplicável à atividade de nadador-salvador, bem como às restantes entidades que asseguram a informação, apoio, vigilância, segurança, socorro e salvamento no âmbito da assistência a banhistas, alterada pela Portaria n.º 168/2016, de 16 de junho, que regulamenta a Lei n.º 68/2014, de 29 de agosto, na sua redação atual, “dispositivo” é considerado o conjunto dos “requisitos mínimos de número de nadadores-salvadores, materiais e equipamentos destinados à informação, apoio, vigilância, segurança, socorro e salvamento prestado a banhistas”.
4. O regulamento prevê também no artigo 30.º, que o dispositivo de segurança-padrão possa ser alterado através da aprovação de Planos de Integrados (PI).
5. Por sua vez, o artigo 21.º da Portaria n.º 311/2015, na sua redação atual, define o PI como o dispositivo de segurança a ser assegurado por nadadores-salvadores de forma integrada e em coordenação com meios complementares de salvamento em contexto do socorro a náufragos e da assistência a banhistas e classifica-os da seguinte forma:
 - a) Plano Integrado de Salvamento (PIS), aplicável a uma Zona de Apoio Balnear (ZAB), constituída por várias Unidades Balneares (UB) descontínuas, ou seja, separadas por áreas não concessionadas;
 - b) Plano Integrado de Assistência a Banhistas (PIAB), aplicável a uma Zona de Apoio Balnear (ZAB), constituída por várias Unidades Balneares (UB) contínuas;
 - c) Dispositivo de Segurança (DS) das piscinas, aplicável aos espaços qualificados como piscinas de uso público.
6. O número 2 do artigo 21.º da mesma Portaria estabelece que os critérios gerais para a elaboração dos planos integrados são definidos por Despacho do Diretor-Geral da Autoridade Marítima,

sob proposta do Instituto de Socorros a Náufragos (ISN), ouvida a Comissão Técnica para a Segurança Aquática (CTSA).

7. Assim, nos termos conjugados do número 8 do artigo 30.º da Lei n.º 68/2014, de 29 de agosto, na sua redação atual, com o número 2 do artigo 21.º da Portaria n.º 311/2015, de 28 de setembro, na sua redação atual sob proposta do Diretor do ISN e ouvida a CTSA determino o seguinte:

a) São definidos os critérios gerais para a elaboração dos PIS, dos PIAB e dos DS, constantes do anexo I ao presente despacho.

b) Os PIS e os PIAB devem ser requeridos à capitania do porto com jurisdição na praia pelos concessionários das praias das zonas centro e sul do Continente, até ao dia 1 de março de cada ano e pelos concessionários das praias da zona norte do Continente e das ilhas até ao dia 31 de março de cada ano, dispondo a capitania de 30 dias desde a receção do requerimento os analisar e solicitar ao ISN o parecer vinculativo prévio, previsto no número 5 do artigo 30.º da Lei n.º 68/2014, de 29 de agosto, alterada pela lei n.º 61/2017, de 1 de agosto.

c) O ISN dispõe de 30 dias, desde a receção dos PIS e PIAB elaborados pela capitania ou com o parecer positivo do capitão de porto, para proceder à sua análise, apreciação e emissão de parecer vinculativo, de forma a assegurar que estão aptos a ser implementados.

d) O parecer vinculativo do ISN pode determinar que o plano integrado seja aprovado ou rejeitado.

e) Os DS das piscinas de uso público devem ser remetidos, por elemento

responsável da entidade gestora, ao ISN, até 30 dias antes da data de início da sua implementação, para apreciação e emissão da certificação prevista no número 1 do artigo 31.º da Lei n.º 68/2014, de 29 de agosto, alterada pela lei n.º 61/2017, de 1 de agosto.

f) O ISN é a entidade competente para a coordenação e controlo das ações de fiscalização por parte das autoridades competentes, aos dispositivos aprovados e implementados.

g) Os DS das piscinas de uso público têm uma validade de 3 anos. Findo o período de 3 anos, ou quando surja alguma circunstância que altere as condições existentes aquando da apresentação do DS em vigor, deve ser apresentado um novo DS, seguindo-se todo o processo e especificações referidas anteriormente.

h) O não cumprimento dos PI aprovados fica sujeito ao regime sancionatório em vigor.

i) É aprovado o modelo de matriz de avaliação dos PIS e PIAB em anexo III ao presente despacho.

j) É aprovado o modelo de tabela de avaliação dos DS das piscinas de uso público e o respetivo referencial de preenchimento em anexo IV ao presente despacho.

k) São aprovados os modelos de requerimentos relativos ao pedido de aprovação de PIS e PIAB, bem como de DS de piscina de uso público, respetivamente em anexos V e VI ao presente despacho.

l) Publique-se o presente despacho na página oficial da internet da Autoridade

Marítima Nacional e em Diário da República.

m) O presente despacho entra em vigor no dia seguinte à data da sua assinatura.

No âmbito do previsto na legislação em vigor, compete ao ISN, a nível nacional, analisar os Planos Integrados (PI) e emitir o respetivo parecer vinculativo, após a apreciação favorável pela respetiva autoridade marítima local, nos espaços de jurisdição marítima e pela Agência Portuguesa do Ambiente (APA) através das Administrações de Região Hidrográfica (ARH) nas águas interiores.

Com a aplicação de um PI passa a prevalecer o conceito de zona contínua vigiada, que contempla toda a área abrangida pelo respetivo PI.

A melhor forma de verificar se o PI garante a vigilância adequada, será através da verificação, no terreno, de quanto tempo o dispositivo proposto consegue dar resposta a uma situação de emergência, na zona mais desfavorável, que seja abrangida pelo PI. Esta capacidade de resposta inclui todos os banhistas que estão na área primária (zona de banhos a vigiar), e deverá ser realizada num tempo máximo de 3 minutos.

Em caso de impossibilidade desta capacidade de resposta pelo número excessivo de banhistas, por má visibilidade ou pelas condições do mar desfavoráveis à prática balnear, o PI deverá ser ajustado garantido os pressupostos previstos no parágrafo anterior.

A aplicação do PI permite uma racionalização dos recursos humanos, possibilitando uma

melhor prevenção, vigilância e gestão dos meios, dotando essas áreas, com meios complementares de salvamento que permitam o ajustamento do dispositivo às necessidades da área a vigiar.

Na elaboração de um PI, para além das condições morfológicas da área abrangida, têm de ser também considerados fatores como, condições climatéricas, características geofísicas da zona de apoio balnear, tendências de frequência de banhistas durante a época balnear, interesses ambientais locais, atividades desportivas ou lúdicas, etc...

Para além destes fatores deve também considerar-se os seguintes:

- Extensão da frente de praia;
- O número de postos de praia;
- Número de NS;
- Torres de vigilância tipo I e II;
- Rede de comunicações;
- Moto 4x4, viatura 4x4, moto de salvamento marítimo.
- **Conceito doutrinal na análise dos PI**

Segue-se um modelo padrão para um PIAB:



Pelo regime geral de assistência a banhistas, teríamos de considerar para cada unidade balnear 2 nadadores-salvadores por cada 100 metros de frente de praia, mais 1 por cada extensão até 50 metros, adicional e 1 posto de praia completo por cada 100 metros de frente de praia, mais 1 por cada extensão até 100 metros, adicional:

Unidades Balneares	UB 1	UB2	UB3	UB4	UB5	UB6	UB7	UB8	UB9	UB10	UB11	Totais
Extensão frente praia	210	160	210	230	200	236	250	300	189	248	256	2489 metros
N.º postos praia	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	30 PP
N.º NS	5	4	5	5	4	5	5	6	4	5	6	54 NS

Aplicando o previsto no Despacho n.º 7/2016 do VALM Diretor-Geral da Autoridade Marítima, terão de ser garantidos os seguintes quantitativos, aos quais têm de ser adicionados meios complementares, considerando os requisitos de avaliação do risco anteriormente indicados:

Unidades Balneares	UB1	UB2	UB3	UB4	UB5	UB6	UB7	UB8	UB9	UB10	UB11
Extensão frente praia	2489 metros										
N.º postos praia	25 PP										
N.º NS	25 NS										
Torres de Vigilância Tipo I	A definir										
Rede VPN Comunicações	25 equipamentos de comunicações										
Moto 4x4 / viatura 4x4 / Moto Salv. Marítimo	A definir										

Para além dos requisitos mínimos de 25 postos de praia, para cobrir a extensão total de 2489 metros, e 1 nadador-salvador para cada posto de praia, têm que ser considerados os seguintes fatores:

- Obrigatoriedade de existência de nadadores-salvadores coordenadores, em quantidade adequada, ao efetivo total de nadadores-salvadores;
- Obrigatoriedade de meios complementares de salvamento adequados às características do local;
- Caso nas extremidades do plano existam perigos (pontões, molhes, rochas, etc...) ou áreas sem vigilância, os postos de praia das extremidades têm que ter 2 nadadores-salvadores;
- O dispositivo tem ainda que ter quantitativo de nadadores-salvadores que permita a existência, em permanência, de 1 nadador-salvador em cada posto de praia, durante todo o período de funcionamento da praia, em conformidade com o horário definido no edital de praia.



An aerial photograph of a sandy beach. In the foreground, two beach umbrellas are open: one is red and the other is blue. The umbrellas cast long, dark shadows on the sand. The beach is wide and mostly empty, with some faint tracks in the sand. In the background, the ocean waves are visible, breaking onto the shore. The sky is a deep, clear blue. The image is framed by a red vertical bar on the left and a yellow horizontal bar at the top, which contains the chapter title.

CAPÍTULO V

Noções Avançadas de Primeiros Socorros

SISTEMA INTEGRADO DE EMERGÊNCIA MÉDICA (SIEM)

Nas mais variadas situações de emergência é necessário que alguém se aperceba da emergência, que sejam aplicados os primeiros socorros, e que se acionem os meios necessários com tripulação habilitada que garantam o transporte da vítima para o hospital a fim de receber uma terapêutica médica.

Para que todo o processo decorra de forma mais eficaz, é fundamental e necessária a articulação dos vários intervenientes no processo de emergência. Daqui decorre o conceito de Sistema Integrado de Emergência Médica (SIEM) que pode ser definido segundo a Cruz Vermelha Portuguesa:

Intervenção ativa dos vários elementos comunitários, individuais e coletivos, sejam eles extra-hospitalares ou hospitalares, programados de modo a possibilitar uma ação rápida, eficaz e com economia de meios, em situações de doença súbita, acidente ou catástrofe, cujo objetivo final é o restabelecimento total da vítima.

O SIEM é internacionalmente representado pela “Estrela da Vida”, símbolo composto por uma cruz de seis pontas, que representam cada uma das fases deste sistema, e na qual são inseridos a branco um bastão e uma serpente, representativas das Ciências da Saúde.



SOCORRO À VÍTIMA

Segundo dados da Associação de Salvamento Aquático dos Estados Unidos, das várias funções prioritárias desempenhadas pelos NS, estima-se que 5,45% do seu tempo é despendido na prestação de cuidados médicos a vítimas (ou seja, a segunda atividade mais importante a seguir ao desempenho de funções preventivas – 92,1%) e que 2,45% do tempo é despendido nos salvamentos aquáticos. É fácil imaginar que esta situação se repete noutros países com características semelhantes. Como tal, o socorro constitui função essencial no perfil de competências dos NS em todo o mundo.

O sistema de salvamento aquático deverá, portanto, estar articulado com um sistema mais vasto de prestação de cuidados médicos, que deverá ter uma organização idêntica em diferentes países.

As técnicas e os procedimentos de reanimação são soluções finais, de último recurso, a serem aplicadas somente uma vez asseguradas e esgotadas as medidas anteriores de informação, segurança e prevenção.

É normal que numa situação de emergência o NS se sinta ansioso, nervoso stressado, mas é importante tentar controlar as suas emoções antes de continuar a auxiliar na emergência. Recuperar a calma, não fazer nada de modo precipitado e nunca colocar a sua segurança em risco, em qualquer circunstância, são princípios básicos que o NS deve ter presentes quando auxilia na emergência.

Seguidamente deve proporcionar conforto emocional à vítima. Aproximar-se dela de forma cordial e sem preconceito quanto ao seu estado. Explicar cuidadosamente à vítima o que ocorreu e o que se vai suceder. Ouvir a vítima e mostrar empatia. Oferecer ajuda prática se necessário. Não

dar alimentos sólidos nem líquidos a uma vítima doente, a não ser que o faça sob orientação de um profissional de saúde.

Quando lidar com feridas abertas, o NS deve tentar minimizar o risco de infeção entre ele e a vítima, certificando-se que não entra em contato direto com o sangue ou com outros fluídos corporais da vítima. Utilize sempre luvas e máscara.

CONSIDERAÇÕES GERAIS PERANTE UM ACIDENTE

Avaliação da situação do acidente

Parar para agir melhor:

- Respirar fundo antes de começar a agir;
- Rever mentalmente os procedimentos de aproximação à(s) vítima(s);
- Analisar as causas e o mecanismo de lesão;
- Avaliar se está perante uma situação especial (afogamento e trauma em simultâneo).

Local e contexto:

O NS deve considerar a localização e as condições do local, acessibilidade, possíveis alterações e limitações de acesso e evacuação (profundidade, rochas, correntes, temperaturas, proximidades, etc.). Adicionalmente deve prever mentalmente a forma mais eficaz de alcançar a vítima e de voltar em segurança.

Tráfego e trânsito

É importante que o NS identifique a posição e o movimento de veículos (carros, embarcações, motas de água, etc.).



Fatores de perigo dissimulados

Antes de atuar o NS deve identificar os riscos potenciais para a sua saúde e integridade física, tratado adiante, tais como gases, substâncias químicas tóxicas ou corrosivas, corrente elétrica, fogo, explosão, radiação, falta de oxigênio, ondas, correntes, etc., chamando e ativando os meios de auxílio necessários.

O NS não pode quebrar a “cadeia de sobrevivência”. Telefone de imediato ou o mais rápido que puder.

AVALIAÇÃO DA VÍTIMA

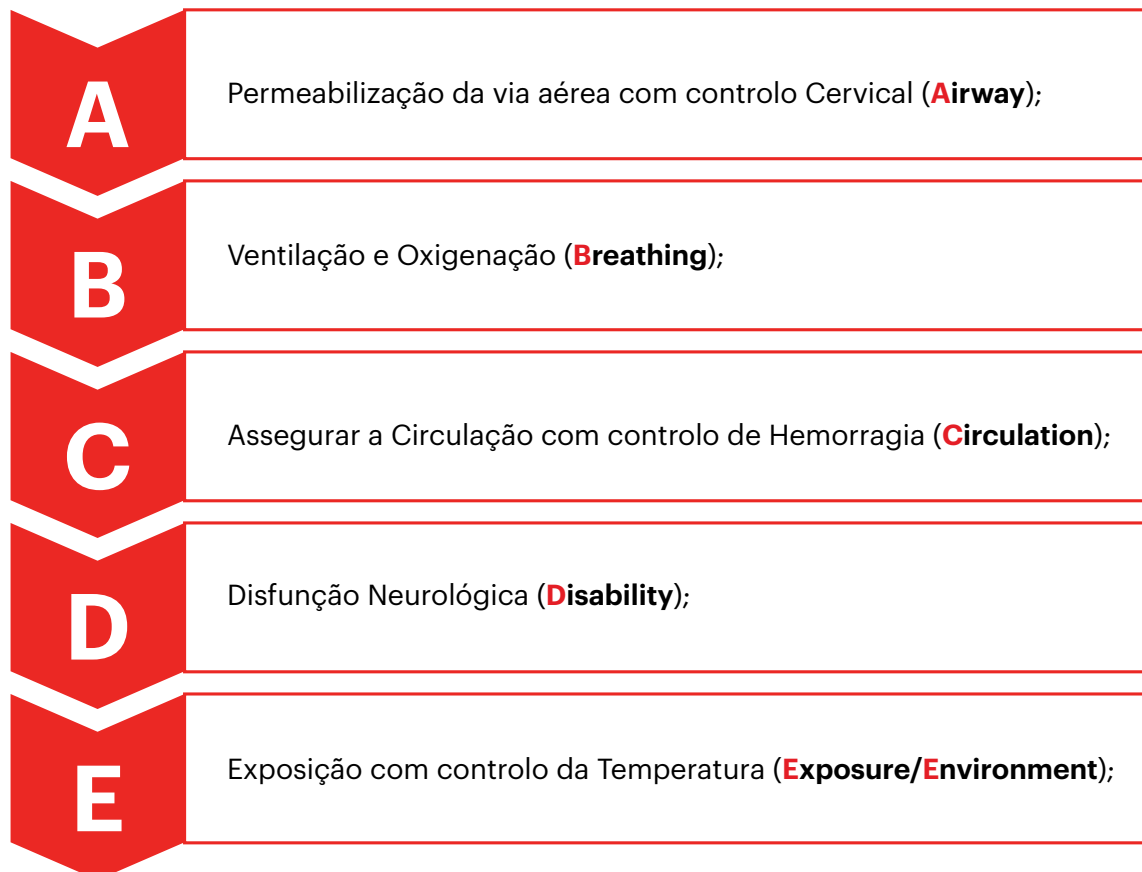
Uma vez verificada a segurança do local, deve ser realizada de forma célere uma avaliação inicial.

A avaliação da vítima divide-se em duas partes: avaliação primária e avaliação secundária.

As prioridades durante a avaliação de uma vítima são as seguintes:

- 1) Garantir a segurança da vítima, de terceiros e da equipa durante toda a intervenção;
- 2) Identificar e corrigir as situações que implicam risco de vida;
- 3) Não agravar o estado da vítima;
- 4) Limitar o tempo no local ao mínimo necessário para estabilizar a vítima, iniciar a correção das situações que carecem de intervenção e preparar o seu transporte em segurança;
- 5) Recolher informações relevantes: CHAMU (Circunstâncias, História, Alergias, Medicação e Última refeição).

As seguintes 5 etapas, constituem a avaliação inicial ou primária da vítima, pela seguinte ordem de prioridade:



A. Permeabilização da via aérea com controlo Coluna Cervical

A manutenção da permeabilidade da via aérea é uma ação prioritária do NS. Em cada caso deverá optar pelas soluções adequadas destinadas a corrigir cada tipo de situação acidente ou doença súbita. Deve estar atento à possibilidade de lesão cervical e à consequente estabilidade desta região através da proteção da cervical.

Nesta fase, a permeabilização da via aérea, deve ser conseguida com gestos simples e de rápida execução, tais como, inspecionar cavidade oral e remover corpos estranhos (sangue, vômito, secreções, dentes partidos, próteses dentárias soltas), a extensão da cabeça, a elevação da mandíbula, e considerar o uso de adjuvantes básicos da via aérea, como o tubo orofaríngeo.

B. Ventilação e Oxigenação

Garantida a permeabilização da via aérea, o método de avaliação da ventilação é feito através da aproximação da face do NS junto do nariz e boca da vítima, procurando, no tempo máximo de 10 segundos:

- **Ver** movimentos torácico-abdominais;
- **Ouvir** o ruído do ar a entrar nas vias aéreas;
- **Sentir** o ar expirado da vítima.

A deteção de ventilação espontânea é um ato contínuo à permeabilização da via aérea e, esta fase, tem somente como objetivo saber se a vítima está ou não a ventilar. Se não se detetar atividade ventilatória, devem ser iniciadas de imediato técnicas de suporte básico de vida descritas mais à frente.

C. Assegurar a Circulação com controlo de Hemorragia

Concluída a fase de pesquisa de ventilação espontânea, o NS deve procurar a existência ou a ausência de pulsação arterial pesquisando ao nível da face lateral do pescoço. A artéria carótida externa é palpável em qualquer um dos lados do pescoço à altura da “Maça de Adão”, comprimindo suavemente com o dedo

indicador e o médio. Em Latentes deverá pesquisar o pulso braquial.

Hemorragias internas/ocultas significativas podem ocorrer no tórax, abdómen, pélvis ou ossos longos. A deteção precoce destas ocorrências, permite prevenir o aparecimento do Choque.

De igual modo, no exame primário pretende-se saber se a vítima tem atividade circulatória, uma vez que se tal não acontecer isso equivale a uma situação de paragem da atividade do coração enquanto órgão propulsor de sangue e determina o início imediato das técnicas de suporte básico de vida descritas mais à frente.

D. Disfunção neurológica

Para determinar o estado neurológico, o NS deve verificar se a vítima responde a estímulos verbais, chamando-a. Deve simultaneamente, estimular a vítima tocando-lhe ao nível dos ombros, a fim de verificar se há alguma reação a estímulos tácteis. Se a vítima reagir à estimulação efetuada, com a abertura dos olhos, está obviamente consciente.

Usa-se habitualmente a Escala de **AVDS** que enquadra sumariamente as respostas possíveis da vítima à estimulação efetuada:

A	Vítima encontra-se ALERTA
V	Vítima responde a estímulos VERBAIS
D	Vítima responde a estímulos DOLOROSOS
S	SEM RESPOSTA a estímulos

A face é espelho da vítima, onde através da observação das pupilas, se pode recolher informação sobre o tamanho, simetria e reatividade:

- Para efetuar esta avaliação deve incidir uma luz diretamente sobre cada uma das pupilas. Verifique se a reação é idêntica em ambas. Se não existir contração pupilar ou se esta for diferente de pupila para pupila, poderá indicar sofrimento do sistema nervoso central (SNC);
- Em relação ao tamanho podem estar dilatadas (midríase) ou contraídas (miose);
- Em relação à simetria podem estar simétricas (isocóricas) ou assimétricas (anisocóricas);
- Em relação à reatividade à luz podem estar reativas (foto-reativas) ou não reativas (arreativas).

E. Exposição com controlo da Temperatura

Implica a exposição do corpo da vítima para uma observação completa e a manutenção da sua temperatura corporal. Ter presente algumas das condições com risco de vida:

- Hipotermia;
- Remover roupa e avaliar a vítima (tendo em atenção a privacidade e dignidade da vítima);
- Promover medidas para prevenir hipotermia (ex. cobertores, mantas térmicas).

SITUAÇÃO	DIAGNÓSTICO
	
ISOCÓRICAS	Condição normal
	
MIDRÍASE	Anoxia ou hipoxia severa, cianose, etc.
	
MIOSE	Lesão no sistema nervoso central Abuso de drogas
	
ANISOCÓRIA	Acidente Vascular Cerebral (AVC) Traumatismo Craneoencefálico (TCE)

A CADEIA DE SOBREVIVÊNCIA

O SBV compreende o auxílio prestado a uma vítima de mal súbito, trauma ou afogamento. Este permite, em caso de difusão, fornecer oxigénio e manter uma circulação menor, mas suficiente para a manutenção dos sinais vitais e a preservação da vida, ganhando tempo para que chegue uma ajuda mais qualificada.

Constitui-se assim como fundamental a intervenção rápida de quem presencia uma Paragem Cardiorrespiratória (PCR), com base em procedimentos específicos e devidamente enquadrados pela designada Cadeia de Sobrevivência. A Cadeia de Sobrevivência interliga

os diferentes elos, que se assumem como vitais, para o sucesso da reanimação: ligar 112, Reanimar, Desfibrilhar e Estabilizar.

Os procedimentos preconizados, quando devidamente executados, permitem diminuir substancialmente os índices de morbidade e mortalidade associados à PCR e aumentar, de forma significativa, a probabilidade de sobrevivência da vítima.

Cadeia de Sobrevivência é composta por quatro elos de igual importância, que traduzem o conjunto de procedimentos vitais para recuperar uma vítima de paragem cardiorrespiratória.



Fonte: INEM

Ligar 112 - Reconhecimento Precoce

Chamar os serviços de emergência, previamente à eventual ocorrência de uma PCR, aumenta a probabilidade de sobrevivência da vítima.

O rápido reconhecimento de um enfarte, afogamento ou de uma PCR é um fator fundamental para a ativação dos serviços de emergência e, neste último caso, para o rápido início de manobras de Suporte Básico de Vida (SBV).

O número europeu de emergência nos países da União Europeia é o 112. Em Portugal, ao ligar 112, a resposta na área da saúde é assegurada pelos Centros de Orientação de Doentes Urgentes (CODU), do INEM.

O CODU desempenha um papel importante no reconhecimento da PCR, bem como na instrução e acompanhamento das manobras de reanimação. Sempre que possível, este contacto deve ser realizado junto da vítima e se o telefone tiver a função de

alta voz, esta poderá ser acionada. As instruções podem ser seguidas mantendo o diálogo com o operador preparado para instruir o contactante de modo que este, rapidamente, identifique que a vítima está inconsciente e não respira normalmente. Uma respiração mais lenta, profunda e ruidosa, não deve ser confundida com uma respiração normal e deve ser entendido como a vítima estando PCR. O CODU deve dar indicação para iniciar manobras de reanimação.

Reanimar - Suporte Básico de Vida (SBV) precoce

No intervalo de tempo que decorre entre a ativação e a chegada dos serviços de emergência ao local da ocorrência, a execução de manobras de SBV assume uma importância fundamental. O reconhecimento da PCR refere-se a uma situação em que a vítima está não reativa (não responde quando estimulada) e não respira normalmente, pelo que devem ser iniciadas de imediato manobras de reanimação, logo após ter sido efetuada a chamada para os serviços de emergência.

O SBV consiste em duas ações principais: compressões torácicas e insuflações. O início imediato de manobras de SBV pode, pelo menos, duplicar as hipóteses de sobrevivência da vítima.

Quem presencia um evento de PCR deve, quando treinado, iniciar de imediato manobras de SBV, enquanto aguarda a chegada dos serviços de emergência. Sem treino em reanimação, o elemento que assiste a vítima deve realizar compressões torácicas contínuas, instruído pelo CODU. Na maior parte dos casos o SBV não irá recuperar a função cardíaca, mas, se bem realizado, prevenirá lesões de órgãos vitais

e aumentará a probabilidade de sucesso dos elos seguintes.

Desfibrilhar - Desfibrilhação precoce

Na maioria dos casos de PCR o coração para devido a uma perturbação do ritmo designada fibrilhação ventricular (FV). O único tratamento eficaz para a FV é a administração de um choque elétrico (desfibrilhação).

Cada minuto de atraso na desfibrilhação reduz a probabilidade de sobrevivência entre 10 a 12%, sendo que nos casos em que o SBV é realizado, o declínio da taxa de sobrevivência é mais gradual (3-4%).

Estabilizar - Suporte Avançado de Vida (SAV) precoce e cuidados pós-reanimação

O Suporte Avançado de Vida (SAV) com recurso à abordagem diferenciada da via aérea, utilização de fármacos e correção das causas prováveis de PCR, são ações fundamentais após a abordagem inicial da PCR.

SUPOORTE BÁSICO DE VIDA - ADULTO

1. AVALIAR AS CONDIÇÕES DE SEGURANÇA: NADADOR-SALVADOR, VÍTIMA E TERCEIROS

Antes de se aproximar de alguém que possa eventualmente estar em perigo de vida, o NS deve assegurar-se primeiro de que não irá correr nenhum risco:

- Ambiental (ex. choque elétrico, derrocadas, explosão, tráfego);
- Toxicológico (ex. exposição a gás, fumo, tóxicos);
- Infecioso (ex. tuberculose, hepatite).



Fonte: INEM

2. AVALIAR O ESTADO DE CONSCIÊNCIA

- Coloque-se lateralmente em relação à vítima, se possível.
- Abane os ombros com cuidado e pergunte em voz alta: **“Está-me a ouvir?”**

No caso de vítima reativa:

- Garanta a inexistência de perigo para a vítima;
- Mantenha-a na posição encontrada;

- Identifique situações causadoras da aparente alteração do estado da vítima;
- Solicite ajuda (ligue 112), se necessário;
- Reavalie com regularidade.
- No caso de vítima não reativa:
- Permeabilizar a Via Aérea (VA)



Fonte: INEM

3. PERMEABILIZAR A VIA AÉREA

Em vítima inconsciente a queda da língua pode bloquear a VA, pelo que esta deve ser permeabilizada:

- Colocar a vítima em decúbito dorsal;
- Colocar uma mão na testa e inclinar a cabeça para trás (extensão da cabeça);
- Elevar o queixo usando os dois dedos da outra mão colocados debaixo do queixo.



Fonte: INEM

Estas duas últimas ações permeabilizam a VA.

A permeabilização da via aérea e o restabelecimento da ventilação são objetivos essenciais em SBV, com o propósito de evitar lesões por insuficiente oxigenação dos órgãos nobres, em particular do cérebro.

4. AVALIAR RESPIRAÇÃO

Mantendo a VA permeável, verificar se a vítima respira normalmente, realizando o VOS até 10 segundos:

- Ver os movimentos torácicos;
- Ouvir os sons respiratórios saídos da boca/nariz;
- Sentir o ar expirado na face do reanimador.

Se a vítima respira normalmente coloque-a em Posição Lateral de Segurança (PLS).



Fonte: INEM

Nos primeiros minutos após a PCR, a vítima pode ainda apresentar respirações lentas, ruidosas e irregulares. A respiração com estas características, não pode ser confundida com respiração normal.

Caso exista dúvida na “normalidade” da respiração, deve atuar como se a respiração estivesse ausente.

5. LIGAR 112

Se a vítima não responde e não tem respiração normal ative de imediato o serviço de emergência médica, ligando 112:

- Quando liga 112 deve estar preparado para responder às questões: ONDE; O QUÊ; QUEM; COMO;
- Salienta-se que a presença de vários elementos no local deve ser utilizada para que um deles contacte os serviços de emergência, enquanto outro inicia as manobras de SBV;
- Se estiver sozinho, o desejável é que não abandone nem atrase o auxílio à vítima, podendo utilizar o sistema de alta voz de um telemóvel para interagir com os operadores do CODU, enquanto executa o SBV.



Fonte: INEM

6. REALIZAR COMPRESSÕES TORÁCICAS

Realize 30 compressões deprimindo o esterno 5-6 cm a uma frequência de pelo menos 100 por minuto e não mais que 120 por minuto.



Fonte: INEM

No decurso da PCR o sangue que se encontra retido nos pulmões e no sistema arterial permanece oxigenado por alguns minutos. São as compressões torácicas que mantêm o fluxo de sangue para o coração, o cérebro e outros órgãos vitais, pelo que é prioritário o início de compressões torácicas, ao invés de iniciar insuflações.

Para que as compressões torácicas sejam corretamente realizadas, deverá:

- Posicionar-se ao lado da vítima;
- Certificar-se que a vítima está deitada de costas, sobre uma superfície firme e plana;
- Afastar/remover as roupas que cobrem o tórax da vítima;
- Posicionar-se verticalmente acima do tórax da vítima;
- Colocar a base de uma mão no centro do tórax (sobre a metade inferior do esterno);
- Colocar a outra mão sobre a primeira entrelaçando os dedos;
- Manter os braços e cotovelos esticados, com os ombros na direção das mãos;
- Aplicar pressão sobre o esterno, deprimindo-o 5-6 cm a cada compressão (as compressões torácicas superficiais podem não produzir um fluxo sanguíneo adequado);
- Aplicar 30 compressões de forma rítmica a uma frequência de pelo menos 100 por minuto, mas não mais do que 120 por minuto (ajuda se contar as compressões em voz alta);
- No final de cada compressão garantir a descompressão total do tórax sem remover as mãos;
- Nunca interromper as compressões mais

do que 10 segundos (com o coração parado, quando não se comprime o tórax, o sangue não circula).

7. REALIZAR INSUFLAÇÕES

Após 30 compressões efetuar 2 insuflações.

- A insuflação quando eficaz provoca elevação do tórax (semelhante à respiração normal), devendo ter a duração de apenas 1 segundo;
- Evitar insuflações rápidas e forçadas;
- A posição incorreta da cabeça pode impedir a insuflação adequada por obstrução da via aérea;
- Na impossibilidade de utilizar um dispositivo na via aérea (máscara de bolso ou insuflador manual), a insuflação “boca a boca” é uma maneira rápida e eficaz de fornecer oxigênio à vítima. O ar exalado pelo NS contém aproximadamente 17% de oxigênio e 4% de dióxido de carbono o que é suficiente para suprir as necessidades da vítima.

Insuflações boca-a-boca:

- Posicionar-se ao lado da vítima;
- Permeabilizar a Via Aérea (VA);
- Aplicar 2 insuflações na vítima, mantendo a VA permeável:
 - Comprima as narinas usando o dedo indicador e o polegar da mão que colocou na testa;
 - Permita que a boca se abra, mas mantenha a elevação do queixo;
 - Inspire normalmente e coloque os seus lábios em torno da boca da vítima, certificando-se que não há fugas;
 - Sopre a uma velocidade regular

e controlada para a boca da vítima enquanto observa a elevação do tórax (deve durar cerca de 1 segundo, tal como na respiração normal);

- Mantendo a inclinação da cabeça e o queixo elevado, afaste-se da boca da vítima e observe o tórax a baixar quando o ar sai;
- Inspire novamente e volte a soprar na boca da vítima para conseguir um total de duas insuflações.

Se não se sentir capaz ou tiver relutância em fazer insuflações, faça apenas compressões torácicas. Se apenas fizer compressões, estas devem ser contínuas, cerca de 100 - 120 por minuto (não existindo momentos de pausa entre cada 30 compressões).



Fonte: INEM

Insuflações com máscara de bolso:

Uma máscara de bolso pode ser utilizada por leigos, com treino mínimo na realização de insuflações, durante o SBV. Este dispositivo adapta-se à face da vítima, sobre o nariz e boca, e possui uma válvula unidirecional que desvia do NS o ar expirado da vítima.

- O NS deve posicionar-se ao lado da vítima;
- Permeabilizar a VA;
- Aplicar 2 insuflações na vítima, mantendo a VA permeável:
- Colocar a máscara sobre o nariz e boca da vítima (a parte mais estreita da máscara de bolso deverá ficar sobre o dorso do nariz e a parte mais larga da máscara deverá ficar sobre a boca);
- Colocar o polegar e o indicador na parte mais estreita da máscara;
- Colocar o polegar da outra mão na parte mais larga da máscara e usar os outros dedos para elevar o queixo da vítima, criando uma selagem hermética;
- Soprar suavemente pela válvula unidirecional durante cerca de 1 segundo (por cada insuflação), por forma a que o tórax da vítima se eleve;
- Retirar a boca da válvula da máscara após insuflar.

No final das duas insuflações, volte rapidamente a colocar as suas mãos na posição correta no esterno e repita mais 30 compressões torácicas.



Fonte: INEM

Caso uma ou ambas as tentativas de insuflação se revelem ineficazes, deve avançar de imediato para as compressões torácicas;

Não interrompa as compressões por um período superior a 10 segundos para fazer as duas insuflações.

8. MANTER SBV

Mantenha as manobras de reanimação (30 compressões alternando com 2 insuflações) até:

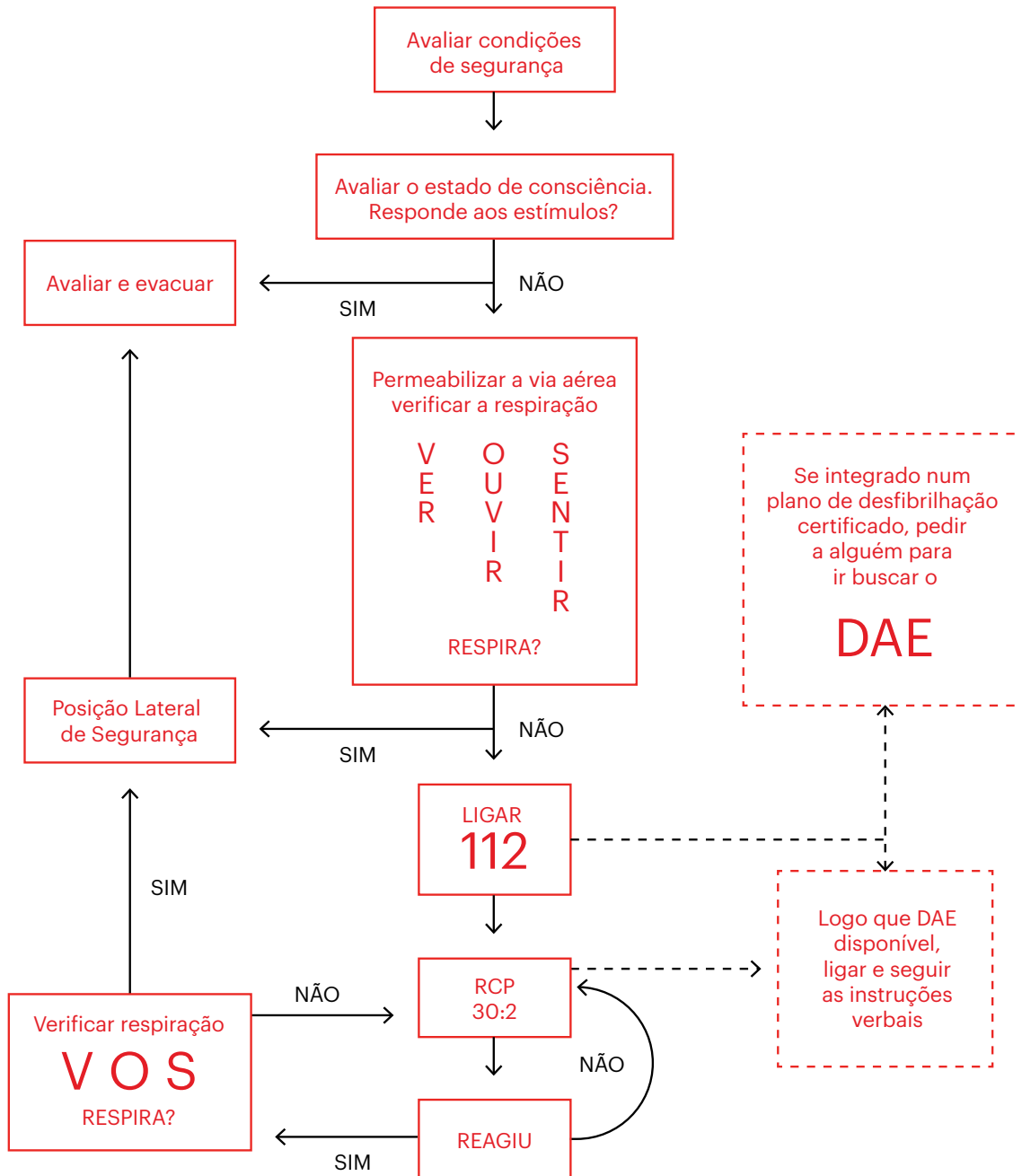
- Chegar ajuda diferenciada;
- Ficar exausto;
- A vítima retomar sinais de vida (vítima desperta e reativa; movimento; abertura espontânea dos olhos; respiração normal).

É raro reanimar a vítima (entenda-se presença de sinais de vida) apenas com manobras de SBV. Caso não tenha a certeza que a vítima recuperou, mantenha SBV.

Por vezes, o desejo de ajudar alguém que nos parece estar em perigo de vida pode levar a ignorar os riscos inerentes à situação. Se não forem garantidas as condições de segurança antes de se abordar uma vítima poderá, em casos extremos, ocorrer a morte da vítima e do nadador-salvador. Sendo a segurança a primeira condição na abordagem da vítima, a mesma deve ser garantida antes de iniciar essa abordagem, não devendo o NS expor-se a si e a terceiros, a riscos que possam comprometer a sua integridade física.



ALGORITMO SUPORTE BÁSICO DE VIDA



Notas:

112

Ao ligar para o 112 dar identificação e informação sobre local, estado da vítima sexo, contacto. Informar que sabe aplicar manobra de SBV.

RCP

3 ciclos 30:2 (compressões:insuflações) por minuto.

Fazer compressões torácicas a um ritmo de 100 a 120 por minuto.

Só parar quando a vítima recuperar, a ajuda diferenciada chegar, ou se o reanimador ficar exausto.

Caso estejam presentes 2 NS, um deles pode ativar imediatamente o 112.

DESFIBRILHADOR AUTOMÁTICO EXTERNO (DAE)

Em Portugal as doenças cardiovasculares constituem um dos problemas de saúde mais graves para a população, representando a principal causa de morte em adultos. Por esse motivo, esta é uma realidade com que cada vez mais NS se deparam nas zonas balneares onde trabalham.

Os estudos demonstram que a atuação mais eficaz na paragem cardíaca, devido à fibrilhação ventricular é a desfibrilhação ventricular. Nas vítimas de afogamento a paragem cardíaca advém de uma paragem respiratória por submersão ou imersão num líquido. A experiência internacional demonstra que, em ambiente extra-hospitalar, a utilização de DAE por pessoal não médico aumenta significativamente a probabilidade de sobrevivência das vítimas. No entanto, só a existência de uma cadeia de sobrevivência eficiente permite tornar a DAE um meio eficaz para a melhoria da sobrevivência após PCR de origem cardíaca. Por isso os operacionais de DAE, indivíduos habilitados para operar o DAE., devem cumprir, ou assegurar-se que foram cumpridos os elos anteriores da cadeia de sobrevivência, começando com a chamada dos serviços de emergência através do número 112.

Na maioria das zonas urbanas da Europa, os serviços de emergência demoram em média 8 minutos a chegar ao local onde se encontra a vítima. Por esta razão, toda a comunidade deveria receber formação em SBV e utilização do DAE.

Atualmente a regulação da utilização dos

DAE em ambiente extra-hospitalar cabe ao Instituto Nacional de Emergência Médica (INEM), na qualidade de entidade responsável pela definição, organização, coordenação e avaliação das atividades de emergência médica, nomeadamente, o licenciamento e a utilização de desfibrilhadores automáticos externos, quer no âmbito do SIEM, quer em locais de acesso público, como nas zonas balneares, com o objetivo de garantir que, em condições normais, cada ato de DAE é realizado por um operacional treinado e certificado, atuando por delegação médica, com recurso a equipamento em adequadas condições de funcionamento e corretamente integrado na cadeia de sobrevivência.

Esta secção pretende transmitir conhecimentos básicos da utilização do DAE embora os operacionais de DAE tenham obrigatoriamente de possuir formação em SBV-DAE ministrada por uma entidade, acreditada pelo INEM. A informação transmitida neste manual e o curso de NS não habilitam os NS para operarem estes equipamentos. No entanto podem colaborar com os operacionais do DAE.

COMO OPERAR

QUAL O CENÁRIO?

A vítima não responde e não ventila normalmente. Há um DAE disponível.

O QUE FAZER?

Mais uma vez recordamos que a descrição apresentada na tabela seguinte serve só para dar a conhecer ao NS os procedimentos normais de utilização do DAE que deve ser SEMPRE OPERADO

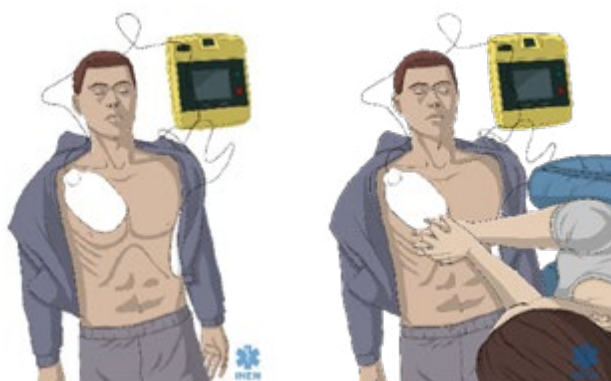
por PESSOAS HABILITADAS para o efeito (Operacionais de DAE integrados nesse programa de DAE).

<p>1. O que fazer?</p> <p>Continuar com as manobras de reanimação até à chegada o DAE.</p>	<p>2.</p> <p>Ligar o DAE assim que tiver acesso ao mesmo, se houver dois NS no local, o segundo deverá continuar as manobras e o primeiro seguirá as instruções do DAE.</p>
<p>3.</p> <p>Expor o tórax da vítima e colocar os elétrodos, como explicado na embalagem ou nos próprios elétrodos.</p>	<p>4.</p> <p>Certificar-se que ninguém toca na vítima enquanto o DAE estiver a analisar o ritmo cardíaco.</p>
<p>5.</p> <p>Se um choque for recomendado certifique-se que todas as pessoas em redor da vítima não estão em contacto físico com esta ou com o DAE. Pressionar o botão de choque se assim instruído pelo aparelho.</p> <p>Um aparelho totalmente automático executará o choque sozinho.</p>	<p>6.</p> <p>Começar o SBV se o aparelho pedir. Alternar 30 CTE com 2 insuflações.</p>
<p>7.</p> <p>Continuar a seguir instruções do aparelho até:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A vítima começar a ventilar normalmente; • À chegada de pessoas qualificados que tomem conta da situação; • Ficar exausto. 	<p>8.</p> <p>Após parar manobras, não desligar o aparelho nem retirar os elétrodos no tórax da vítima. Se esta permanecer inconsciente, deverá colocá-la em PLS.</p>

CUIDADOS A TER ANTES DA UTILIZAÇÃO DO DAE

Garanta segurança do tórax assegurando os cuidados necessários quando verificar:

- Pelos em excesso, removendo-os com a lâmina de barbear para conseguir um adequado contacto entre os eléctrodos adesivos e a pele da vítima.
- Pele molhada, secando-a rapidamente. Algumas vítimas podem ter o tórax húmido (ex: sudorese, afogamento, ocorrência à chuva, ...) o que, quando aplicado o choque, faria divergir a corrente pela superfície do tórax, diminuindo a eficácia da desfibrilhação. Nenhuma vítima molhada deve ser desfibrilhada. Se necessário, a vítima deve ser removida para local abrigado e só depois de secar convenientemente o tórax poderá ter lugar a desfibrilhação.
- Pensos transdérmicos, removendo-os de qualquer ponto do tórax e limpando a pele. Algumas vítimas podem ter medicamentos de absorção transcutânea na parede torácica, que devem ser removidos de forma a evitar faíscas ou queimaduras durante a desfibrilhação, ou o bloqueio da transferência de energia para o coração.
- Pacemaker e/ou CDI, colando os eléctrodos afastados destes equipamentos pelo menos 2,5cm. Algumas vítimas são portadoras de pacemaker e/ou CDI (Cardioversor Desfibrilhador Implantado).



Fonte: INEM

POSIÇÃO LATERAL DE SEGURANÇA

1. POSIÇÃO LATERAL DE SEGURANÇA (PLS)

Nas situações em que a vítima se encontra não reativa e com respiração eficaz, ou se tiverem sido restaurados os sinais de vida após manobras de reanimação, a manutenção da permeabilidade da via aérea deverá ser obrigatoriamente garantida.

A PLS garante a manutenção da permeabilidade da via aérea numa vítima inconsciente que respira normalmente:

- Diminuindo o risco de aspiração de vômito;
- Prevenindo que a queda da língua obstrua a VA;
- Permitindo a drenagem de fluidos pela boca;
- Permitindo a visualização do tórax;
- Não estão demonstrados riscos associados à sua utilização.

Este posicionamento da vítima está contraindicado em situações de trauma ou suspeitas de trauma, bem como em vítimas que apresentem respiração agônica (movimento respiratórios ineficazes e que correspondem a uma fase transitória e precedem a PCR).

Se ao abordar a vítima ela:

Responde:

- Deixe-a como a encontrou;
- Procure quaisquer alterações;
- Solicite ajuda (ligue 112);
- Reavalie-a regularmente.

Estiver inconsciente e a respirar normalmente.

- Coloque-a em PLS.

2. TÉCNICA PARA COLOCAR UMA VÍTIMA EM PLS

- Ajoelhe-se ao lado da vítima
- Remova objetos estranhos ao corpo da vítima, os quais ao posicioná-la possam eventualmente causar lesões (ex.: óculos, canetas);
- Assegure-se que as pernas da vítima estão estendidas;



Fonte: INEM

- Coloque o braço mais perto (do seu lado) em ângulo reto com o corpo, com o cotovelo dobrado e a palma da mão virada para cima;



Fonte: INEM

Segurar o braço mais afastado

- Segure o outro braço (mais afastado) cruzando o tórax e fixe o dorso da mão na face do seu lado;



Fonte: INEM

Levantar a perna do lado oposto

- Com a outra mão levante a perna do lado oposto acima do joelho dobrando-a, deixando o pé em contacto com o chão;



Fonte: INEM

Rolar a vítima

- Enquanto uma mão apoia a cabeça a outra puxa a perna do lado oposto rolando a vítima para o seu lado;
- Estabilize a perna de forma que a anca e o joelho formem ângulos retos;
- Incline a cabeça para trás assegurando a permeabilidade da VA;
- Ajuste a mão debaixo do queixo, para manter a extensão da cabeça;
- Reavalie regularmente a respiração (na dúvida desfazer a PLS, permeabilizar a VA e efetuar VOS até 10 segundos).



Fonte: INEM

Se trauma ou suspeita de trauma

- Reafirma-se uma vez mais a contraindicação da PLS no trauma ou na sua suspeita;
- A proteção da coluna, garantindo o mais possível o seu alinhamento, é fundamental nestas situações e deve acontecer antes da vítima ser mobilizada.

SE TRAUMA OU SUSPEITA DE TRAUMA

A mobilização da vítima só deve acontecer se for imprescindível e nas seguintes situações:

- Não for possível manter a VA permeável;
- Se o local não for seguro.

A vítima não deve permanecer virada para o mesmo lado mais de 30 minutos.

O NS deve manter uma vigilância constante.

CONSIDERAÇÕES SOBRE A VIA AÉREA E VENTILAÇÃO

VENTILAÇÃO COM AR EXALADO (EXPIRADO)

A ventilação artificial com ar exalado (expirado) é uma das técnicas de ventilação artificial para estabelecer a respiração da vítima que deve ser aplicada imediatamente em todos os casos de asfixia, mesmo quando exista uma paragem cardiorrespiratória.

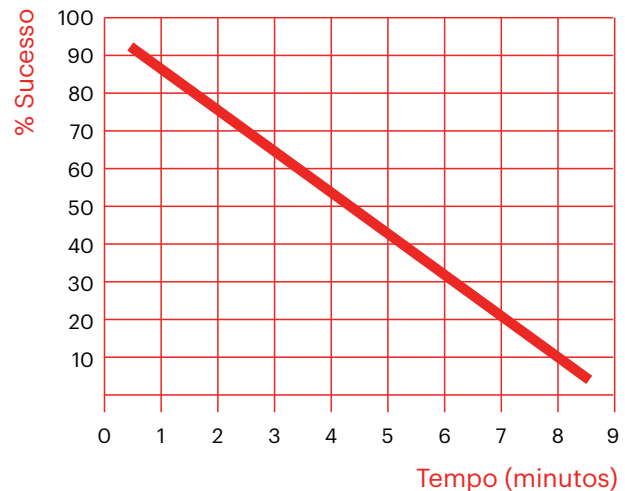
Tal como já foi referido neste manual, os pulmões necessitam de receber oxigénio para as necessárias trocas gasosas que aí ocorrem e que permitem a oxigenação dos tecidos, caso contrário ocorrerão danos no organismo, com graves implicações ao nível cerebral.

A respiração artificial com ar exalado pode ser feita de cinco modos:

1. Boca-boca;
2. Boca-nariz;
3. Boca-nariz-boca;
4. Boca-máscara;
5. Boca-estoma.

É importante salientar que a ausência de sinais vitais requer uma intervenção imediata com a aplicação de manobras de SBV o mais precocemente possível. No caso particular de asfixia ou paragem respiratória a ventilação artificial é fundamental.

SUCESSO VS TEMPO



A probabilidade de sucesso decresce 7-10% em cada minuto

Sempre que possível, recomenda-se o uso de máscara de proteção individual, para segurança do NS e da vítima. Sempre que não for possível executar as insuflações como, por exemplo, em vítimas com traumatismos faciais ou hemorragias nesse local, devem-se fazer apenas compressões torácicas nesse período. É claro que a combinação de compressões torácicas e insuflações é sempre a melhor forma de reanimação.

Uma máscara de bolso pode ser utilizada por leigos com treino mínimo na realização de ventilações durante o SBV. A máscara adapta-se à face da vítima, sobre o nariz e a boca e possui uma válvula unidirecional que desvia do NS o ar expirado da vítima. Quando apenas um NS está a administrar o SBV, este deve aproximar-se da vítima de lado para facilitar a troca entre ventilações e compressões torácicas. O NS deve treinar frequentemente a aplicação de SBV sozinho e em equipa para se familiarizar com os procedimentos e equipamentos.

1. Colocar a máscara sobre o nariz e boca da vítima (a parte mais estreita da máscara de bolso deverá ficar sobre o dorso do nariz; a parte mais larga da máscara deverá ficar na boca da vítima);
2. Colocar o polegar e o indicador na parte mais estreita da máscara;
3. Colocar o polegar da outra mão a meio da parte mais larga da máscara e usar os outros dedos para elevar o queixo da vítima, criando uma selagem hermética;
4. Soprar suavemente pela válvula unidirecional durante cerca de 1 segundo (por cada insuflação) para que o tórax da vítima se eleve;
5. Retirar a boca da válvula da máscara após insuflar.

ADJUVANTES DA VIA AÉREA E TÉCNICAS

Existem algumas técnicas com adjuvantes que devem ser do conhecimento do NS envolvido na prestação de socorro, nomeadamente:

- Os tubos orofaríngeos evitam a queda da língua, numa vítima inconsciente;
- A posição da cabeça e do pescoço deve ser mantida com o objetivo de conseguir o alinhamento da via aérea;
- Depois da colocação de um adjuvante é necessário confirmar sempre o resultado efetuando o VOS.

O Tubo Orofaríngeo

O tubo orofaríngeo, também conhecido por Guedel, é um tubo de plástico curvo, rígido e achatado que se ajusta bem entre a língua e o palato duro. Existem vários tamanhos - desde tubos para

recém-nascidos até tubos para adultos. A escolha do tamanho do tubo deve ser feita por medição prévia à sua colocação.

- O tubo ideal tem o comprimento correspondente à distância entre a altura dos incisivos e o ângulo da mandíbula;
- Se o tubo orofaríngeo for pequeno - a parte distal do tubo não consegue ultrapassar a base da língua e não produz o efeito de desobstrução;
- Se o tubo for demasiado grande - pode empurrar a língua para trás (a epiglote contra o orifício glótico) e obstruir a passagem de ar para a traqueia.

Técnica para colocação do tubo orofaríngeo

- Selecionar o tubo indicado;
- Abrir a boca e verificar se não existem corpos estranhos que possam ser empurrados para a faringe durante a introdução do tubo. Se forem visíveis, retirá-los previamente à inserção do tubo;
- Introduzir o tubo na cavidade oral em posição invertida (com a parte côncava virada para o palato), até passar o palato duro e então rodá-lo 180°, de forma que a parte côncava fique virada para a língua, e continuar a empurrar suavemente em direção à faringe;
- Se a qualquer momento sentir que



a vítima reage à introdução do tubo (ex. tossindo) deve retirá-lo de imediato;

- Após a colocação do tubo orofaríngeo deve ser confirmada de novo a permeabilidade da via aérea, efetuando o VOS;
- O tubo orofaríngeo nos lactentes e crianças pequenas é introduzido na posição em que irá ficar na orofaringe (devido à fragilidade da orofaringe nas crianças, a sua introdução invertida tem o risco de provocar lesões).

O tubo orofaríngeo só deve ser utilizado em vítimas que se encontram inconscientes e não reativas.

Se a vítima mantiver reflexos a nível da faringe, a introdução do tubo orofaríngeo pode induzir o vômito ou provocar espasmo laríngeo.

Insuflador Manual

Para aplicar insuflações eficazes, o NS deve ser capaz de realizar a manobra de extensão da cabeça e, então, pressionar a máscara contra a face da vítima, enquanto eleva o queixo. Quando possível, use a técnica com dois NS para abrir a VA, permitir uma selagem hermética que impeça a saída do ar entre a face e a máscara e aplicar insuflações eficazes, observando a elevação do tórax.

Insuflador manual com um NS:

- Coloque a máscara sobre a face da vítima, usando o dorso do nariz como guia para o correto posicionamento;
- Use a técnica do “C” e do “E” para segurar a máscara em posição, enquanto eleva o queixo para manter a VA permeável;
- Realize a extensão da cabeça;
- Use o polegar e o indicador de uma mão, em redor da máscara, formando um “C” e pressionando os bordos da máscara contra a face da vítima;
- Use os outros 3 dedos (o 3º, o 4º e o 5º) dessa mão, formando um “E” para elevar o ângulo da mandíbula/queixo;
- Comprima o insuflador manual para realizar as insuflações (1 segundo cada), enquanto observa a elevação do tórax.

Insuflador manual com dois NS:

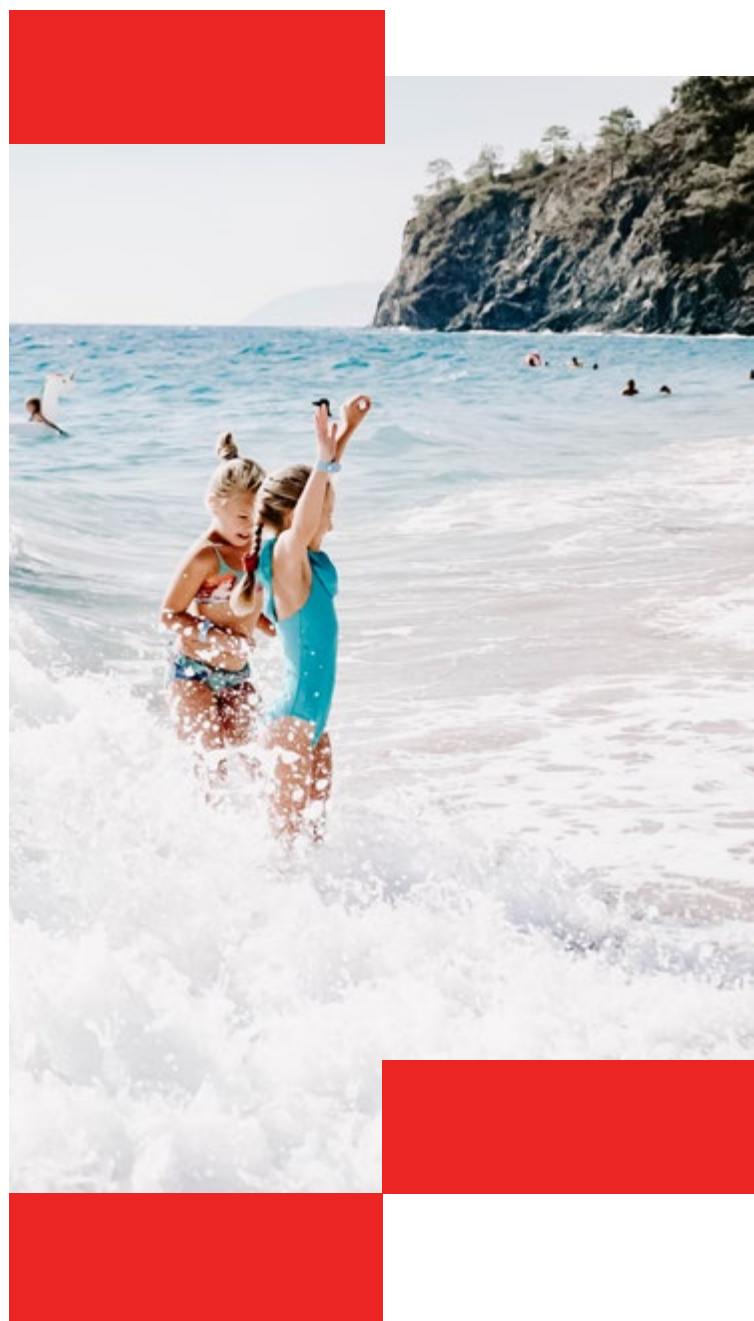
- Dois NS podem realizar insuflações mais eficazes do que um NS;
- Use a técnica do dois “Cs” e dois “Es” para segurar a máscara em posição, enquanto eleva o queixo para manter a VA permeável;
- Quando dois NS utilizam o insuflador manual, um reanimador mantém a VA permeável e segura a máscara contra a face da vítima (como descrito acima), enquanto o outro comprime o insuflador;
- Ambos os NS devem observar a elevação do tórax.

ACIDENTES FREQUENTES EM PRAIA E PISCINA

(Conteúdos constantes no Manual Técnico do Nadador-Salvador – Capítulo 8)

EMERGÊNCIAS DE TRAUMA

(Conteúdos constantes no Manual Técnico do Nadador-Salvador – Capítulo 8)







CAPÍTULO VI

Suporte Básico de Vida Adaptado ao Meio Aquático

SUPOORTE BÁSICO DE VIDA DO AFOGAMENTO

O principal passo a considerar no SBV a uma vítima de afogamento é a ventilação com vista à diminuição da hipoxia cerebral.

A iniciação da ventilação de pressão positiva aumenta as hipóteses de sobrevivência da vítima. Durante o salvamento, as 10 insuflações devem ser iniciadas assim que as vias aéreas do náufrago estiverem permeabilizadas e a segurança do NS estiver garantida.

O método de respiração boca-a-boca dentro de água é de dificuldade acrescida e potencia a entrada de água nas vias aéreas, devendo por isso executar-se o método boca-nariz.

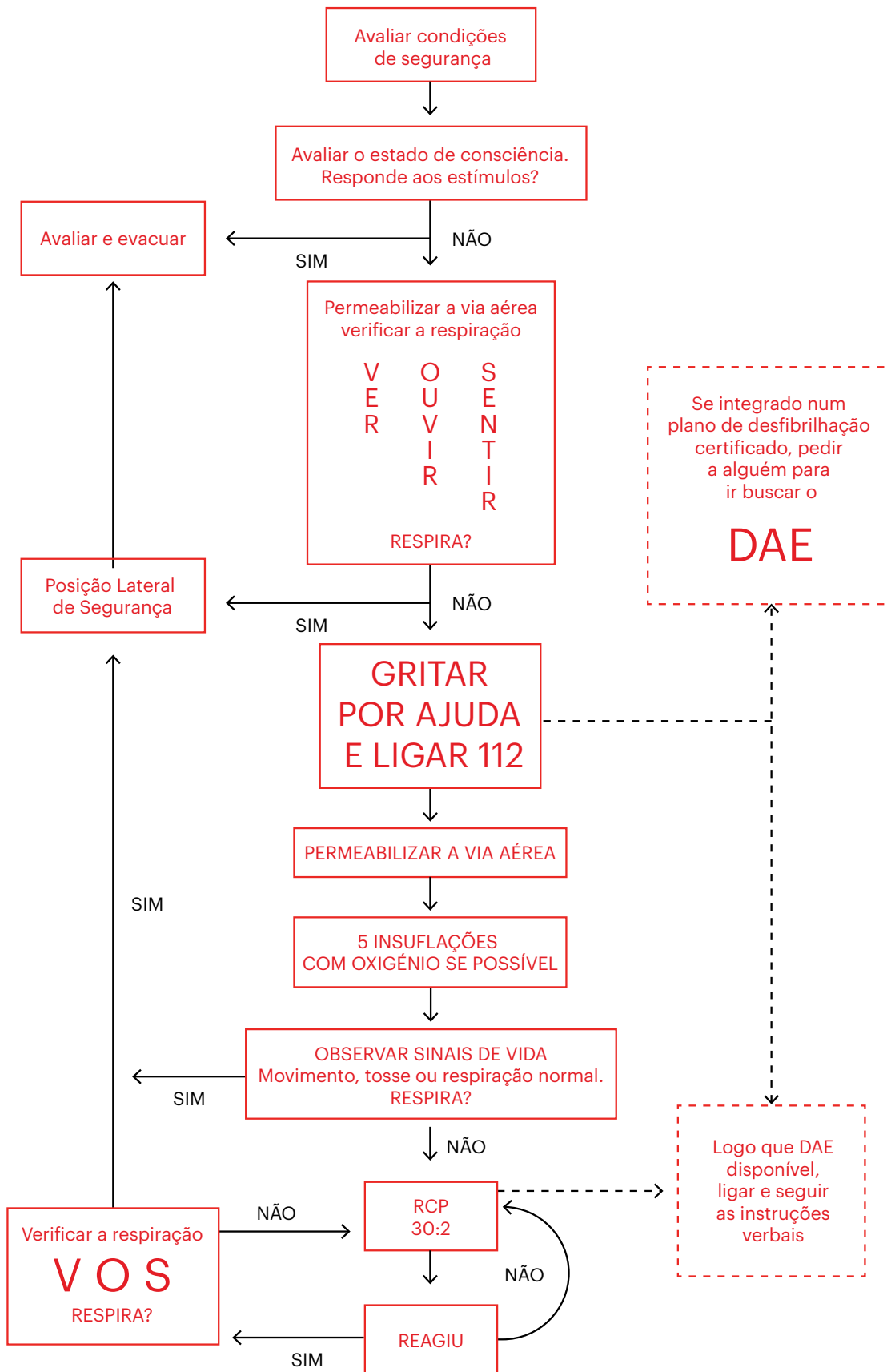
A maioria das vítimas de afogamento aspira quantidades reduzidas de água, e esta é absorvida rapidamente na circulação central.

Terminado o resgate aquático e alcançada a zona de segurança, o NS deve:



<p>1. Garantir Condições de Segurança</p> <p>Assegurar que não existem perigos para si e para a vítima.</p>	<p>2. Avaliar Estado de Consciência *</p> <p>Abanar a vítima nos ombros e perguntar em voz bem alta:</p> <p>“Está bem? Está-me a ouvir?”.</p>
<p>3. Permeabilização da Via Aérea</p> <p>Numa vítima inconsciente a queda da língua é frequente e pode bloquear a via aérea. Esta pode ser permeabilizada pela extensão da cabeça e pela elevação do queixo, o que projeta a língua para a frente.</p>	<p>4. Respiração normal?</p> <p>Manter a via aérea permeável, verificar se a vítima respira NORMALMENTE, realizando o VOS até 10 segundos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ver os movimentos torácicos; • Ouvir os sons respiratórios saídos da boca/nariz; • Sentir o ar expirado na face do NS; Se respirar normalmente - colocar em PLS. <p>A vítima não respira.</p>
<p>5. Gritar por ajuda e ligar 112 *</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pedir a alguém que ligue 112. • Caso esteja sozinho, abandonar a vítima alertar o SIEM (112), regressar para junto da vítima. 	<p>6. Permeabilizar a via aérea.</p>
<p>Sempre que o SBV do Afogamento tenha de ser aplicado na sequência de um resgate aquático, os passos do algoritmo do SBV do Afogamento assinalados com * podem ser suprimidos com o objetivo de ganhar tempo.</p>	
<p>9. Fazer 5 insuflações, com oxigénio se possível.</p>	<p>10. Observar sinais de vida:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Movimento • Tosse • Respiração normal
<p>10. Iniciar RCP 30:2</p> <p>Manter o RCP até:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A vítima começar a ventilar normalmente; • Chegar ajuda diferenciada que tome conta da situação; • Exaustão do NS. 	

ALGORITMO SUPORTE BÁSICO DE VIDA DO AFOGAMENTO



Notas:

112

Ao ligar para o 112 dar identificação e informação sobre local, estado da vítima, sexo, contacto. Informar que sabe aplicar manobra de SBV.

RCP

3 ciclos 30:2 (compressões:insuflações) por minuto.

Fazer compressões torácicas a um ritmo de 100 a 120 por minuto.

Só parar quando a vítima recuperar, a ajuda diferenciada chegar, ou se o reanimador ficar exausto.

Caso estejam presentes 2 NS, um deles pode ativar imediatamente o 112.

OXIGENOTERAPIA

Todas as células do corpo humano necessitam, para viver, de várias substâncias químicas, entre as quais o oxigénio (O₂).

O aparelho respiratório permite obter o oxigénio do ar conduzindo-o até ao sangue. Por sua vez, o sangue será o grande responsável, através do aparelho circulatório, pela chegada do oxigénio a todas as células que compõem o organismo humano.

O ar é composto por vários tipos de gases, ocupando o oxigénio apenas cerca de 21% da sua totalidade.

Desta percentagem que atinge os alvéolos pulmonares, só parte passará à rede sanguínea, dependendo para isso de todo um conjunto de necessidades orgânicas existentes na altura.

Existem, no entanto, situações em que o indivíduo não consegue captar quantidades suficientes de oxigénio, condição que pode pôr em risco a sua própria vida. Nestas situações é fundamental administrar oxigénio, mas tal como a administração de qualquer medicamento, a Oxigenoterapia (ou seja, a administração de oxigénio) requer cuidados especiais.

Princípios fundamentais na administração de oxigénio

Perante a necessidade de administrar oxigénio existem princípios fundamentais a respeitar.

Inicialmente deve obter respostas às seguintes questões:

- Quando administrar oxigénio à vítima?
- Como administrar oxigénio à vítima?
- Que quantidade de oxigénio deverá administrar?
- Que cuidados a ter com a vítima durante a administração de oxigénio?
- Para quanto tempo tem oxigénio?

O oxigénio deve ser administrado sempre que a vítima apresente os seguintes sinais e sintomas:

- Dispneia (dificuldade em ventilar); pele pálida e suada;
- Cianose (cor azulada da pele e mucosas, mais facilmente visível nas extremidades, que significa má oxigenação dos tecidos);
- Pulso rápido e fraco/fino; Situações de paragem cardiorrespiratória.

Como administrar oxigénio:

- Por inalação;
- Por ventilação artificial ou insuflação.

OXIGÉNIO POR INALAÇÃO

Este método permite administrar oxigénio quando o indivíduo ventila espontaneamente, já que é necessária a inspiração do indivíduo para que o ar enriquecido com oxigénio chegue aos pulmões.

A administração de oxigénio por inalação pode ser feita utilizando recursos como:

- Cânula Nasal ou óculos nasais;
- Máscaras de oxigénio simples;
- Máscaras de oxigénio de alta concentração.



Qualquer um destes recursos apresenta vantagens e desvantagens, pelo que destacamos alguns princípios a reter:

- As concentrações de oxigénio obtidas através da utilização de cânula nasal são inferiores às obtidas por máscara simples;
- Com máscara simples se a vítima vomitar corre o risco de fazer aspiração de vômito (passagem de vômito para a árvore brônquica);
- A máscara de alta concentração permite fornecer à vítima uma percentagem de O₂ mais elevada.

CÂNULA NASAL

Também conhecida por óculos nasais, devido à sua forma de colocação, é o método de administração de oxigénio,

a baixas concentrações, mais utilizado em situações de emergência. A sua colocação é fácil e é um método de administração de O₂ cómodo para a vítima.

Durante a sua colocação deve:

- Acalmar a vítima e pedir a sua colaboração;
- Não utilizar débito de O₂ >5 litros/min (risco de lesão das mucosas);
- Explicar o que se vai fazer;
- Introduzir cada uma das extremidades dos óculos em cada narina;
- Passar cada um dos ramos dos óculos por detrás dos pavilhões auriculares da vítima;
- Ajustar os óculos à região submaxilar.

MÁSCARA SIMPLES

Composta por uma entrada direta do tubo proveniente da fonte de oxigénio e orifícios de escape dos gases expirados (em alguns tipos de máscaras existem válvulas de escape). A máscara simples permite uma inalação eficaz de oxigénio, tanto pelo nariz como pela boca, pois abrange estas duas zonas da face.

Normalmente é feita de plástico transparente para possibilitar a verificação de indícios de cianose nos lábios e a possível existência de vômito ou secreções na boca da vítima. Ao aplicar a máscara simples deve:

- Acalmar a vítima e pedir a sua colaboração;
- Explicar o que vai fazer;
- Colocar em primeiro lugar a parte mais estreita da máscara, na parte superior do nariz e, só depois, adaptar a parte restante da máscara à face da vítima.

A boca e nariz da vítima deverão ficar totalmente cobertos pela máscara;

- Ajustar o elástico de fixação e adaptar a máscara ao nariz do indivíduo de forma a evitar fugas de oxigénio nomeadamente para os olhos pois, existe o risco de provocar lesões dos mesmos;
- Se a vítima não tolerar a máscara na cara pode em alternativa segurá-la junto da face. Esta técnica utiliza-se frequentemente nas crianças devido às dimensões das máscaras e à ansiedade face ao procedimento.

VENTILAÇÃO ARTIFICIAL (INSUFLAÇÃO) OU INALAÇÃO, COMO DECIDIR?

Enquanto o método por inalação está indicado nas situações em que a vítima ventila espontaneamente, a ventilação artificial constitui a medida de eleição nos casos em que esta não ventila, ou ventila com uma frequência demasiado baixa (FR <8 cr/min).

A ventilação artificial permite oxigenar os pulmões a uma pressão ligeiramente superior à pressão atmosférica, facilitando a entrada de ar nas vias aéreas.



QUANTIDADE DE OXIGÉNIO A ADMINISTRAR?

Já vimos que as concentrações de oxigénio a administrar a uma vítima, variam consoante o tipo de método a utilizar.

Na fase pré-hospitalar, na ausência de monitorização da saturação de oxigénio (SpO₂), utiliza-se a seguinte regra:

- Administram-se 15 litros/min: situações de paragem cardiorrespiratória, paragem respiratória, edema agudo do pulmão, crise de asma grave com dificuldade respiratória, intoxicações graves com dificuldade respiratória (por organofosforados, monóxido de carbono e fumos), afogamento nos graus 3, 4 e 5 e afogamento nos graus 3, 4 e 5 após a recuperação;
- Administram-se 10 litros/min: situações acima descritas para **vítimas pediátricas**;
- Administram-se 5 litros/min: nas restantes situações.

Atualmente defende-se que, tão importante como o débito a administrar, também é primordial a percentagem de oxigénio que se administra. Para meios com oximetria de pulso disponível, administrar oxigénio titulando o débito de acordo com os valores da oximetria (SpO₂):

- Garantir oximetria $\geq 95\%$ (na vítima crítica grave estes objetivos nem sempre se conseguem alcançar. Nestas condições o limite aceitável de oximetria de pulso é de [90, 92] %;
- Se vítima crítica grávida: oximetria $\geq 97\%$;
- Se vítima com Doença Pulmonar Obstrutiva Crónica (DPOC): oximetria [88, 92] %.

NOTA: Recomenda-se a utilização de dispositivos de interposição para a ventilação assistida: colocar filtro bacteriano (HEPA) entre máscara facial e insuflador manual.

- Não se deve administrar oxigénio nas intoxicações por Paraquat (Gramoxone®);
- O débito de oxigénio poderá ser sempre alterado mediante indicação médica;
- Não existe necessidade (na maioria das situações) de humidificar o oxigénio na fase pré-hospitalar em virtude de ser uma administração de curta duração.

15 L/min	PARAGEM RESPIRATÓRIA
	PARAGEM CARDIORESPIRATÓRIA (PCR)
	EDEMA AGUDO DO PULMÃO (EAP)
	ASMA GRAVE (com dificuldade respiratória)
	INTOXICAÇÕES GRAVES (com dificuldade respiratória)
	Grau 3, 4 e 5 DO AFOGAMENTO APÓS RECUPERAÇÃO
10 L/min	Situações descritas acima para vítimas pediátricas
5 L/min	RESTANTES SITUAÇÕES (ligeiras)
0 L/min	INTOXICAÇÃO POR “PARAQUAT” (Gramoxone)

Oximetria ≥ 95%	VÍTIMA CRÍTICA
Oximetria ≥ 97%	Se vítima crítica GRÁVIDA
Oximetria [88, 92] %	DPOC

CUIDADOS A TER NA ADMINISTRAÇÃO DE OXIGÉNIO

Em relação à vítima

- Acalmar a vítima, explicando sempre o que irá fazer. A colaboração da vítima é muito importante quando se está a administrar oxigénio, além dos outros cuidados necessários à sua estabilização.
- Solicitar sempre que possível, a sua colaboração;
- Verificar se o sistema de oxigénio está preparado;
- Adaptar cuidadosamente o material que irá utilizar para administração de oxigénio;
- Observar constantemente o sistema de administração de oxigénio bem como a sua eficácia;
- Avaliar e registar os sinais vitais frequentemente, e estar atento a quaisquer alterações da condição da vítima.

Em relação ao material:

- **NUNCA** deve fumar, ou fazer lume junto de qualquer fonte de oxigénio. O oxigénio é **EXPLOSIVO**;
- Não utilizar qualquer tipo de gordura, nem lubrificar o material, pois existe o risco de explosão;
- Utilizar de preferência material esterilizado e manipulá-lo com cuidado. No caso de não ser possível, utilize material previamente lavado, desinfetado e seco;
- Procurar manter o debitómetro de oxigénio e respetivo copo misturador (se existir) sempre limpos e secos;
- Antes de iniciar qualquer procedimento

preparar o sistema de oxigénio, segundo a sequência abaixo referida:

- Abrir a torneira da garrafa;
- Observar o manómetro de pressão;
- Abrir a torneira do debitómetro durante algum tempo para purgar o sistema e fechá-la novamente;
- Fazer a conexão do método de administração de O₂ à fonte e adapta-lo à vítima;
- Abrir a torneira do debitómetro com suavidade até ao débito indicado para a situação;
- Depois de utilizar o sistema de oxigénio, inutilizar o tubo de conexão e o sistema de inalação e proceda de acordo com as indicações que se seguem:
 - Fechar a torneira do debitómetro, e verificar qual a quantidade de oxigénio existente na garrafa;
 - Fechar a torneira da garrafa;
 - Abrir a torneira do debitómetro durante algum tempo, até sair completamente todo o oxigénio existente na canalização.

OXIMETRIA DE PULSO

O que é?

A oximetria de pulso é um método de monitorização que permite medir continuamente e de maneira não invasiva a saturação de oxigénio (SpO₂) da hemoglobina arterial e permite, também, analisar a amplitude e frequência de pulso.

A monitorização da SpO₂ fornece informação sobre os sistemas cardíaco e respiratório e sobre o transporte de oxigénio no organismo, amplamente utilizada por ser não-invasiva, monitorizando de maneira

contínua, além de ser utilização simples, indolor e portátil.

Como utilizar?

1. Escolha do local apropriado

Os principais locais de aplicação dos sensores são extremidades distais, mãos, lóbulo da orelha, narina, pés, punhos, entre outros. A escolha do local e do tipo de sensor a ser utilizado depende do tamanho e preferência da vítima, bem como, obtenção de sinal estável para a medida. A qualidade das medições de SpO2 depende de diversos fatores, como o posicionamento e o tamanho correto do sensor, do fluxo sanguíneo no local de aplicação do sensor e da exposição à luz ambiente.

2. Ajuste entre LED's

É necessário providenciar um ajuste preciso entre os LED emissores e o diodo recetor de luz para prevenir a ocorrência de desvios óticos e os consequentes erros de leitura e disparo constante de alarmes. Estes devem estar colocados em extremidades opostas, para que a emissão e receção de luz ocorra de forma correta.

3. Outros Cuidados

Garantir que a superfície onde se coloca o oxímetro de pulso se encontra bem perfundida, sem vasoconstricção, quente, sem sudorese, evitando qualquer pressão sobre o aparelho.

Para evitar artefactos, é particularmente importante que a vítima se mantenha quieta, sem muitos movimentos que poderão influenciar a medição da luz emitida e absorvida.

Limitações?

Vários fatores podem interferir na eficácia da leitura.

Os principais são a presença de meta-hemoglobina, carboxiemoglobina, anemia, vasoconstricção periférica por baixo débito ou hipotermia local, esmalte de unha, luz fluorescente e movimentos.

REGRAS DE CÁLCULO DA CAPACIDADE DAS GARRAFAS DE OXIGÉNIO

Na garrafa de oxigénio estão inscritas indicações importantes:

- • Data da realização da prova hidráulica (aferição da capacidade de enchimento da garrafa);
- • A pressão de enchimento a que a garrafa foi sujeita durante a prova hidráulica;
- • A pressão de enchimento de serviço.

Todas as garrafas de oxigénio têm inscrito na sua face superior, as indicações necessárias ao cálculo da capacidade de oxigénio disponível em litros. Para proceder ao cálculo da capacidade, é necessário identificar os seguintes parâmetros:

- CAPACIDADE DA GARRAFA (em litros). Este dado encontra-se inscrito na garrafa;
- PRESSÃO a que se encontra o oxigénio no momento de verificação da garrafa (em Bar).

O VOLUME DE OXIGÉNIO UTILIZÁVEL corresponde à quantidade de oxigénio existente dentro da garrafa e é expresso pela fórmula seguinte:

Para calcular a duração de oxigénio existente, isto é, por quanto tempo dispõe de oxigénio, empregando um determinado débito fixo regulado no debitómetro,

teremos de efetuar a seguinte operação:

VOLUME UTILIZÁVEL (litros) =
CAPACIDADE DA GARRAFA (litros)
 x **PRESSÃO DE OXIGÉNIO** (bar)

MINUTOS DISPONÍVEIS = **VOLUME**
UTILIZÁVEL (litros) / **DÉBITO A**
ADMINISTRAR (litros/minuto)

EXEMPLO:

Capacidade da garrafa (em litros) = 2 litros

Pressão da garrafa (em bar) = 200 bar

Débito de oxigénio pretendido = 15 litros/
 minuto

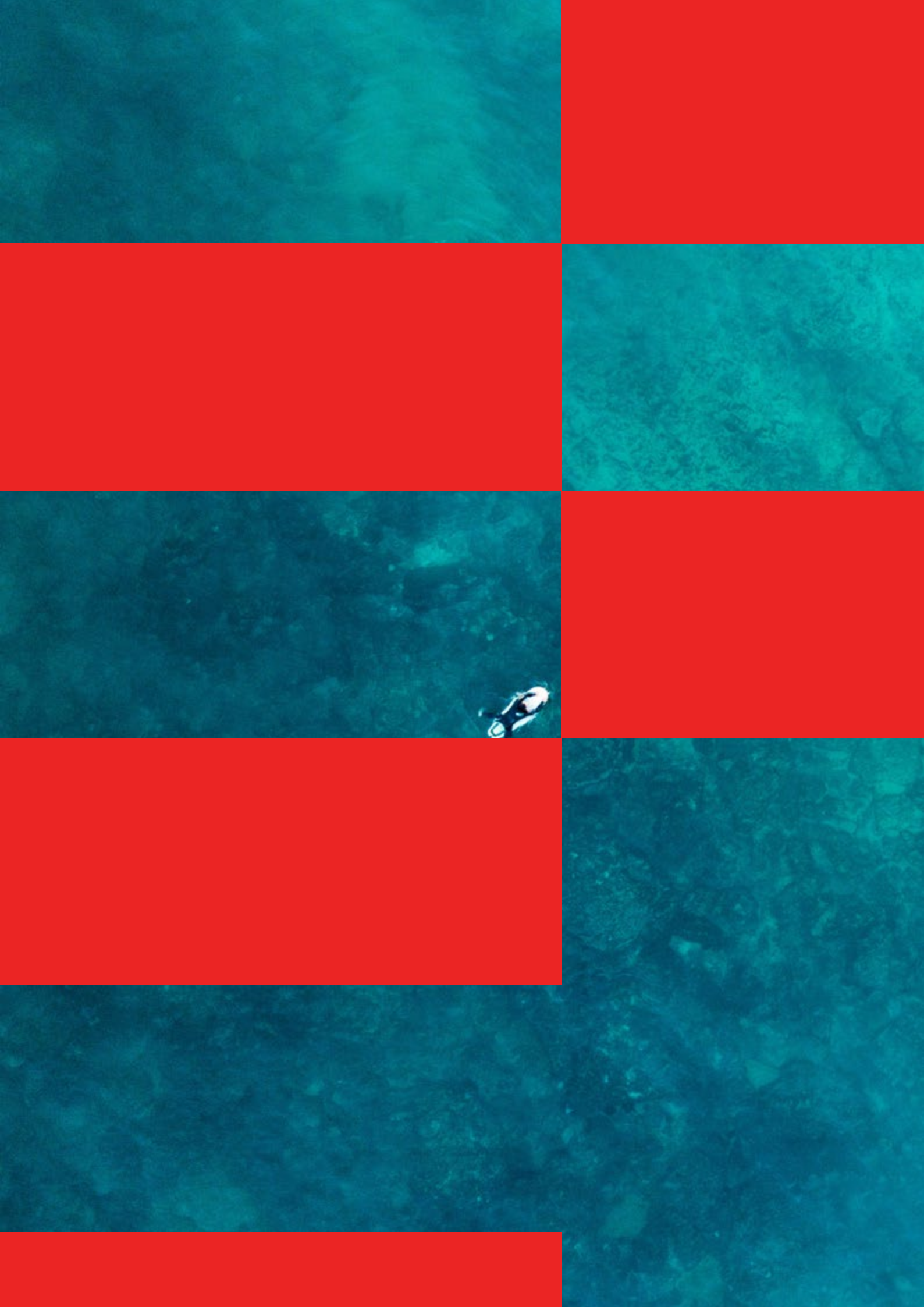
Cálculo da duração prevista da garrafa de
 oxigénio (minutos disponíveis):

Volume utilizável = 2 x 200 = 400 litros

Minutos disponíveis = 400 / 15 = 25 minutos

As garrafas de oxigénio devem ser sujeitas a
 prova hidráulica de 5 em 5 anos, de acordo
 com a legislação em vigor.





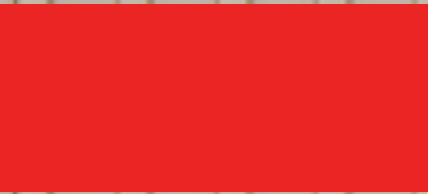
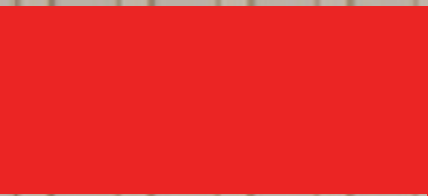
An aerial photograph of three surfers in clear turquoise water. The image is overlaid with a red vertical bar on the left and a yellow horizontal bar in the upper right. The text 'CAPÍTULO VII' is printed in red on the yellow bar, and 'Bibliografía' is printed in a larger red font below it.

CAPÍTULO VII

Bibliografía

BIBLIOGRAFIA

- ADAM, LINDA - Communication Efficace, Le Jour Éditeur, Québec, 1993;
- ALMEIDA, F. N. - Psicologia para gestores – Comportamentos de sucesso nas organizações, Lisboa, McGraw-Hill, 1995;
- ALMEIDA, F. N - O Gestor: a arte de liderar. Lisboa: Edições. Presença, 1996;
- ASCH, S. - Psicologia Social, S. Paulo, Comp. Nacional, 1977;
- AUTORIDADE MARÍTIMA NACIONAL Manual Técnico do Nadador-Salvador 2ª Edição, 2016;
- BAGINHA, M.^a LURDES - Dinâmica de Grupo, IEFP, Lisboa, 1996. Coleção Aprender.
- BERLO, DAVID, K. - O Processo de Comunicação, Martins Fontes, S. Paulo, 1989, CAMPOS, confiança, 2000;
- CASTANYER, O - A assertividade: expressão de uma auto-estima saudável, 2006.
- CASTRO, CARLOS - Comunicações (Vol. VI). Escola Nacional de Bombeiros. Sintra, 2002;
- CHALVIN, DOMINIQUE - L’Affirmation de Soi, Les Éditions E.S.F., Paris, Coimbra, Edições Tenacitas, 1989;
- DECKER, BERT - L’Art de La comunicacion, Les Presses du Management, Paris, 1990 ;
- DREYFUS, CATHERINE - Psicoterapia de grupo. Lisboa, Verbo, 1980;
- ESTANQUEIRO, A - Saber lidar com as pessoas, Presença, Lisboa, 1992;
- EVANS, C. - Conheça-se a si próprio, Mem Martins, Europa-América, 1997;
- FACHADA, ODETE - Psicologia das Relações Interpessoais, Rumo, Lisboa, 1992;
- FACHADA, ODETE - Psicologia das Relações Interpessoais - 1º/2º volume. Lisboa: Rumo, 2003 e 2006;
- FACHADA, ODETE - Psicologia das relações interpessoais. Lisboa: Edições Rumo, Lda, 1998;
- FUSTIER, M. - O Conflito na empresa, Martins Fontes, S. Paulo, 1995;
- GOLEMAN, D. - Inteligência Emocional, Ed. Temas e Debates, 1998;
- GOMES, A.D., CARDOSO, L. & CARVALHO, C. - Discurso de Liderança: o que faz sentido faz-se. In Psychologica, 23, 7-36, 2000;
- JESUÍNO, J. - A Negociação – Estratégias e Táticas, Texto Editora, Lisboa, 1996;
- KINDLER, H, S. - A Gestão construtiva dos desacordos, Monitor, Ed. Lisboa, 1991;
- LLOYD, S. - Desenvolvimento em assertividade, Ed. Monitor, Lisboa, 1993;
- LOURENÇO, P.R. - Liderança e eficácia: uma relação revisitada. In Psychologica, 23, 119-130, 2000;
- MARKHAM, U - Como lidar com pessoas difíceis, Ed. Gradiva, Lisboa, 1997;
- MASONNEUVE, JEAN - A dinâmica dos grupos. Lisboa: Livros do Brasil, 1967;
- PINTO, A - A Dinâmica do relacionamento Interpessoal, IEFP, Lisboa, 1991. Coleção Formar Pedagogicamente;
- PRACANA, CLARA - O líder sedutor. Lisboa: Climepsi Editores, 2001;
- REGO, A - Liderança nas organizações: teoria e prática. Universidade de Aveiro, 1998
- REGO, A - A comunicação nas organizações. Lisboa: Edições Sílabo, 1999;
- SAINT-EXUPÈRY, A - O Príncipezinho. Lisboa: Edições Aster, 1940.



Manual Técnico do Nadador-Salvador Coordenador



Fundação
Vodafone
Portugal





Fundação
Vodafone
Portugal

