

Os protocolos de crise mais rígidos costumam ser os menos eficientes, segundo um estudo liderado pela UC3M

Um estudo dirigido pela Universidade Carlos III de Madrid (UC3M) conclui que a adaptação eficaz das equipas de trabalho em situações de crise e emergência requer compreender a situação e utilizar de forma flexível diferentes processos de coordenação. Paradoxalmente, a imposição rígida de protocolos de crise limita tais processos de compreensão e coordenação, reduzindo a resposta adaptativa destas equipas, segundo os resultados da investigação.

O trabalho, publicado na revista *Organization Science* e liderado pelo catedrático de Organização de Empresas da UC3M, Ramón Rico, explica como ocorrem os processos de adaptação em equipas. Especificamente, mostra a importância de processar ativamente a situação de emergência, atentando para os desajustes entre o que esperamos que aconteça e o que estamos a perceber. Esta informação facilita a combinação de processos de coordenação implícita (baseada em rotinas e expectativas prévias) e de coordenação explícita (baseada na comunicação aberta e no planeamento reativo). “Na nossa investigação, que combina equipas reais de bombeiros com simulações experimentais em laboratório, descobrimos que quando impomos protocolos de atuação de forma rígida, limitamos a capacidade de processamento da equipa e a sua flexibilidade para transitar entre diferentes tipos de coordenação”, comenta o investigador do Departamento de Economia da Empresa da UC3M.

O trabalho articula num modelo os processos cognitivos que permitem às equipas compreender situações de mudança e combinar diferentes mecanismos de coordenação para responder apropriadamente. O modelo testado inter-relaciona os conceitos de Modelos Mentais de Tarefa (conhecimentos estáveis que os membros trazem para a equipa) e Modelos Situacionais da Equipa (perceção da tarefa em tempo real durante a emergência), mostrando que, perante eventos disruptivos, existe uma falta de correspondência entre o que a equipa espera e o que realmente acontece. Esta falta de correspondência requer a utilização de processos de coordenação explícita (redefinindo quem faz o quê e partilhando informação ativamente) para poder salvar mais vidas e recursos. A imposição rígida de protocolos reduz a capacidade das equipas para atender a discrepâncias, gerando respostas automáticas que reduzem a sua capacidade de adaptação.

As implicações práticas são claras: “Quando as equipas operam em situações altamente disruptivas, a confiança cega nos protocolos preestabelecidos pode ser disfuncional se impedir o processamento da informação nova que o ambiente oferece”, explica Rico. Assim, podem ser aplicadas estratégias formativas, como o treino em perturbações, que melhoram a capacidade de adaptação das equipas, inoculando a disrupção de forma controlada (por exemplo, reduzindo o número de membros ou alterando especificações da tarefa) durante simulações ou em situações de desempenho estáveis.

Também se pode treinar a combinação flexível de protocolos e papéis, que ajude as equipas a flexibilizar a sua execução em situações de crise. Como foi feito recentemente em colaboração com o Hospital Universitário La Paz, mediante uma formação em liderança adaptativa que facilitava a redistribuição de papéis de forma flexível perante uma situação crítica no bloco operatório e comprovava o seu efeito sobre o desempenho clínico.

Este trabalho foi realizado em colaboração com a Universidade Complutense de Madrid, a Universidade de Maastricht (Países Baixos), a Universidade Estadual da Pensilvânia e a Universidade de Pepperdine (Estados Unidos). Além disso, foi financiado parcialmente pelo Ministério da Ciência e Inovação de Espanha [PID2020-113394GB-I00] e pelo Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences [ARI W911NF-16-1-0545].

Referência bibliográfica: Rico, R., Antino, M., Gibson, C.B., Simkins, S., & Uitdewilligen, S. (2025) Putting out the Fires: The Role of Team Knowledge, Coordination, and Procedural Rigidity in Adapting and Performing During Disruptive Events. *Organization Science* 36(6): 2349-2371. <https://doi.org/10.1287/orsc.2022.16932> E-Archivo: <https://hdl.handle.net/10016/49492>

Vídeo: <https://youtu.be/x3tqnyiwTU>