



Laboreal

Vol.20 N°2 | 2024

Crise, riscos emergentes e resiliência

"Crises, riscos emergentes e resiliência. Desafios para a gestão de riscos num mundo em mudança" : apresentação do dossier

"Crisis, riesgos emergentes y resiliencia. Desafíos para la gestión de riesgos en un mundo cambiante" : Présentation del dossier

"Crises, risques émergents et résilience. Enjeux pour la gestion des risques dans un monde en mutation" : présentation du dossier

"Crisis, Emerging Risks, and Resilience: Challenges for Risk Management in a Changing World": presentation of the thematic issue

Nicolás Canales-Bravo e Adrián Darmohraj



Edição electrónica

URL: <https://journals.openedition.org/laboreal/22581>

DOI: 10.4000/12xtt

ISSN: 1646-5237

Tradução(ões):

"Crisis, riesgos emergentes y resiliencia. Desafíos para la gestión de riesgos en un mundo cambiante" :
Presentación del dossier - URL : <https://journals.openedition.org/laboreal/22587> [es]

Editora

Universidade do Porto

Refêrencia eletrónica

Nicolás Canales-Bravo e Adrián Darmohraj, «"Crises, riscos emergentes e resiliência. Desafios para a gestão de riscos num mundo em mudança" : apresentação do dossier», *Laboreal* [Online], Vol.20 N°2 | 2024, posto online no dia 20 dezembro 2024, consultado o 20 dezembro 2024. URL: <http://journals.openedition.org/laboreal/22581> ; DOI: <https://doi.org/10.4000/12xtt>

Este documento foi criado de forma automática no dia 20 de dezembro de 2024.



Apenas o texto pode ser utilizado sob licença CC BY-NC 4.0. Outros elementos (ilustrações, anexos importados) são "Todos os direitos reservados", à exceção de indicação em contrário.

"Crises, riscos emergentes e resiliência. Desafios para a gestão de riscos num mundo em mudança" : apresentação do dossier

"Crisis, riesgos emergentes y resiliencia. Desafíos para la gestión de riesgos en un mundo cambiante" : Presentación del dossier

"Crises, risques émergents et résilience. Enjeux pour la gestion des risques dans un monde en mutation » : présentation du dossier

"Crisis, Emerging Risks, and Resilience: Challenges for Risk Management in a Changing World": presentation of the thematic issue

Nicolás Canales-Bravo e Adrián Darmohraj

NOTA DO EDITOR

Traduzido por : Fernanda Romero (fernandaromero.trad@gmail.com)

1. Origem do dossier

- 1 Temos o prazer de apresentar este novo dossier da revista Laboreal, uma edição que oferece reflexões sobre crises, riscos emergentes e resiliência, com foco nos desafios da gestão de riscos num mundo em mudança. A origem do tema deste dossier está associada aos temas abordados no 5.º Colóquio Internacional CERALE, um centro de investigação da ESCP Business School. Este colóquio, organizado pela Universidade de San Andrés com o apoio de outras universidades e entidades da Argentina e da Europa, foi realizado em Buenos Aires, na Argentina, em fevereiro de 2024 (<https://udesa.edu.ar/cerale-udesa-2024>). Sob o tema "Gestão de riscos, crises e resiliência.

Desafios para a gestão pública e privada num mundo em transição". O evento questionou o modo de responder aos riscos e às crises, explorando os desafios e as estratégias de gestão pública e privada num mundo em mudança e comparando abordagens e aprendizagens entre a Europa e a América Latina.

- 2 O colóquio foi organizado por um dos membros do comité editorial da nossa revista, que propôs tirar partido da disponibilidade de palestras e artigos de peritos internacionais de alto nível. Estes peritos mostraram rapidamente interesse em participar no convite à publicação, que foi posteriormente alargado a toda a comunidade científica.

2. Crises, riscos emergentes e resiliência

- 3 Nos estudos sobre o trabalho, as noções de "crise", "gestão de riscos" e "resiliência" foram abordadas a partir de diferentes disciplinas - psicologia, ergonomia, sociologia, ciências da gestão, engenharia - e em diferentes domínios - como a fiabilidade humana, a segurança dos sistemas, a saúde e segurança no trabalho, a formação, etc. - aplicadas a diferentes áreas - saúde, indústria, agricultura, serviços, entre outros. Estes estudos não só permitiram produzir novos conhecimentos sobre o tema, como também a sua concetualização, modelização e debate. Porém, com frequência, um grande número de trabalhos trata cada uma destas noções de forma independente, sem refletir necessariamente sobre a sua articulação conjunta.
- 4 Nos últimos anos, o cenário mundial tem sido marcado por crises multifacetadas - ambientais, sanitárias, geopolíticas e sociais - que alteraram o ecossistema em que o trabalho se inscreve e suscitaram mudanças no emprego, nas atividades produtivas, nas suas condições de desempenho e nas organizações em geral (Balliester & Elsheikhi, 2018; Coutarel et al., 2021). Com efeito, não há hoje provavelmente nenhum setor produtivo que não seja afetado por alguma destas formas de crise. O facto de as organizações serem ameaçadas por diferentes tipos de crises induziu alguns autores a defenderem que os sistemas sociotécnicos devem aprender a "conviver com estas" (Bieder et al., 2024). Esta última ideia questiona a forma como a noção de crise e a gestão de crises são atualmente mobilizadas por investigadores, intervenientes, criadores, decisores e gestores no mundo do trabalho, entre outros.
- 5 Acresce ainda que esse ecossistema enfrenta novos desafios relacionados com questões como a introdução de novas tecnologias, a digitalização do trabalho, as ameaças de novos riscos cibernéticos, a deslocalização da cadeia de valor, a escassez de pessoal e de competências e o envelhecimento da população trabalhadora (Pariès, 2022). Todos estes fenómenos introduzem novas exigências e aumentam a complexidade dos sistemas de trabalho.
- 6 Neste contexto de constante transformação, surge a pergunta de como as organizações e as pessoas que nelas trabalham gerem as tensões, as vulnerabilidades e os riscos decorrentes destas mudanças, de modo a conseguir uma atividade produtiva sustentável. Estas mudanças têm um impacto no "trabalho real", em todas as suas dimensões - técnica, humana e organizacional - configurando uma realidade em que a atividade dos trabalhadores e a conceção dos sistemas de trabalho se tornam recursos indispensáveis para reduzir a complexidade e fazer face a estas novas exigências.

- 7 A resiliência organizacional é frequentemente apresentada como um recurso para lidar com crises e gerir riscos desestabilizadores (Hollnagel, Woods, & Leveson, 2006; Ruth & Gössling-Reisemann, 2018), ainda que o termo, amplo e complexo, implique frequentemente uma expectativa de adaptação contínua para as pessoas, muitas vezes sem considerar os custos associados em termos de saúde e de desempenho global a médio e longo prazo (Canales-Bravo, 2021). Originalmente, a resiliência era entendida como a capacidade de mobilizar recursos face a desestabilizações pontuais (Hollnagel, 2017), contudo, o atual contexto mundial coloca o desafio de sustentar esta capacidade de adaptação num ambiente de mudança permanente (Ribault, 2021). Neste sentido, surge a questão de perceber como a resiliência se pode tornar um recurso organizacional que responda eficazmente às exigências das crises e dos novos riscos sem comprometer a saúde, a segurança e a qualidade do trabalho, ou seja, como pode a resiliência ir mais além da reação imediata ou de uma adaptação constante a qualquer custo, rumo a uma sustentabilidade equilibrada em toda a organização.

3. Três artigos

- 8 O dossier temático "Crises, riscos emergentes e resiliência. Desafios para a gestão de riscos num mundo em mudança" convida a refletir e a rever estas noções no contexto de mudança que caracteriza o mundo do trabalho atual. O seu objetivo é oferecer as chaves para a compreensão do trabalho real de hoje e do futuro, bem como explorar formas de ação e perspetivas mais adequadas para gerir crises e novos riscos num ambiente em mudança. Este dossier é composto por três artigos que abordam uma série de questões essenciais e estabelecem as linhas gerais de um quadro analítico para reflexão.
- 9 O primeiro artigo, de Jorge Walter e Francisco Pucci, aborda a problemática da gestão de riscos nas redes de subcontratação que enfrentam desafios críticos em termos de segurança e sustentabilidade devido às condições de crise recorrentes nos mercados de trabalho da América Latina. As empresas subcontratadas - de menor dimensão e menos sofisticadas do que as empresas contratantes - apresentam habitualmente índices de acidentes mais elevados devido à sua menor capacidade de adaptação às normas de segurança. A investigação compara a gestão da segurança no setor da construção no Uruguai e nos estaleiros de empresas petrolíferas na Argentina e no Chile, sublinhando a forma como as crises económicas na região se repercutem na precarização da força de trabalho e na perda de conhecimentos técnicos no setor. A conclusão preliminar sugere que a divergência entre os subsistemas indica uma forma organizativa "híbrida disfuncional" que, somada a problemas estruturais como a idade do pessoal e o esgotamento dos poços, afeta a gestão da segurança. Este contexto salienta a necessidade de reforçar as condições de resiliência organizacional, sobretudo nas redes de subcontratação, altamente expostas a crises económicas e à perda de conhecimentos técnicos acumulados. Por outro lado, a indústria da construção no Uruguai é afetada pela coexistência de diferentes culturas de segurança e da crise económica, que conduziu a um elevado nível de subcontratação. A implementação de estratégias resilientes pode contribuir para fomentar a autonomia de segurança no âmbito destas redes, sempre que os desenvolvimentos organizacionais sejam institucionalizados e adaptados às complexidades destes sistemas de trabalho em constante transformação.

- 10 O segundo artigo, de José Nelson Chavez Oña, caracteriza a cultura de segurança nos hospitais públicos da cidade de Santa Cruz, na Bolívia. Para tal, foi utilizada uma abordagem de método misto, mediante o recurso a entrevistas e questionários. Para a medição quantitativa, foi utilizado o Questionário de Atitudes de Segurança (SAQ). Os resultados revelaram pontos fortes e fracos nos aspetos organizacionais dos hospitais estudados. O estudo salienta a forma como as limitações financeiras, a escassez de recursos humanos e materiais, bem como a sobrecarga de trabalho e o stress crónico, criam um contexto de elevada vulnerabilidade, que afeta não só a segurança do pessoal, mas também a qualidade dos cuidados prestados aos doentes. O ambiente de trabalho e as relações entre os trabalhadores foram identificados como pontos fortes. O clima de segurança e as condições de trabalho são pontos fracos em ambos os hospitais. Além disso, a pandemia evidenciou as fragilidades estruturais e a falta de resiliência destas instituições para enfrentar situações de crise sanitária, revelando a necessidade de desenvolver uma cultura de segurança mais robusta e adaptável. A liderança e a gestão, a comunicação, o reconhecimento dos esforços dos profissionais e os níveis de stress, foram identificados como áreas que exigem melhorias. Neste contexto, o estudo conclui que uma abordagem sistémica pode ser crucial para alcançar uma transformação cultural, permitindo aos hospitais não só melhorar as suas práticas de segurança no dia a dia, mas também reforçar a sua capacidade de resiliência face a futuras crises e riscos emergentes.
- 11 Por último, o terceiro artigo de Galaad Lefay, Catherine Delgoulet e Pierre-Yves Therriault sobre a profissionalização no setor humanitário examina a forma como a burocratização das práticas e a normalização dos processos influenciaram a gestão de riscos no seio das ONG. Este processo de profissionalização, não obstante procure reforçar a segurança das intervenções, coloca desafios à flexibilidade e à adaptabilidade do trabalho no terreno, sobretudo em contextos de crise e de elevada incerteza. Através de uma abordagem qualitativa baseada em entrevistas e observações, o estudo analisa, desde a perspetiva da ergonomia da atividade, o modo como estas organizações implementaram processos mais estruturados para melhorar a qualidade das suas intervenções e responder às crescentes exigências do setor. Todavia, os resultados revelam que a burocratização excessiva gerou dificuldades na flexibilidade operacional, sobretudo em situações de emergência, o que limita a capacidade de adaptação no terreno. Este modelo centralizado e controlado, se bem que melhore a relação com os financiadores, reduz a resiliência no terreno ao restringir a participação ativa dos trabalhadores na tomada de decisões e na transmissão de conhecimentos práticos, essenciais para lidar com situações imprevistas. Além disso, são identificados desafios na transmissão de conhecimentos e no reconhecimento dos saberes informais dos trabalhadores locais. O estudo conclui que, ainda que a profissionalização tenha melhorado a relação com os financiadores e os parceiros, é necessário encontrar um equilíbrio entre a formalização dos processos e a flexibilidade necessária para gerir eficazmente os riscos em contextos humanitários.

4. Perspetivas e reflexões

- 12 Os artigos salientam as tendências já descritas noutros estudos sobre a forma como o trabalho e o seu futuro estão a ser transformados pela coexistência de várias crises e a emergência de novos riscos. Fenómenos como a crise económica de uma região ou de

um país, a subcontratação e a precarização do trabalho, a escassez de pessoal e de materiais, ou a burocratização em contextos de emergência, têm repercussões no funcionamento dos sistemas sociotécnicos, estruturando tanto os recursos como as condições de execução e organização do trabalho. Estas mudanças afetam não só a saúde das pessoas, como também o desempenho e a segurança dos sistemas no seu conjunto.

- 13 Neste sentido, os artigos apresentados evidenciam que os trabalhadores e os responsáveis de primeira linha não adotam uma postura passiva face a estas mudanças e novas exigências; pelo contrário, regulam a sua atividade tanto de forma individual como coletiva, permitindo adaptar a capacidade do sistema sociotécnico com vista a enfrentar as diferentes exigências e perturbações. Estas formas de adaptação organizacional, frequentemente designadas por resiliência, representam um custo em pelo menos um dos componentes da tríade saúde-desempenho-segurança, o que sublinha a complexidade da gestão destes equilíbrios em contextos de elevada incerteza.
- 14 No seu conjunto, os estudos apresentados neste dossier oferecem valiosas perspetivas sobre como abordar a inter-relação entre a gestão de riscos, a resiliência e a adaptação organizacional em contextos de crise. As lições retiradas destacam a importância de equilibrar a estrutura e a flexibilidade na gestão, reconhecendo que as respostas eficazes perante situações de elevada incerteza exigem procedimentos formalizados e espaços para a participação ativa e a adaptação no trabalho. Estes estudos convidam igualmente a reconsiderar o valor do conhecimento prático e da experiência situada dos trabalhadores, cujo saber informal complementa e enriquece as práticas formais. Ao integrarem estes saberes, as organizações podem reforçar a sua capacidade de resposta aos desafios emergentes sem comprometer a saúde e o bem-estar das suas equipas. Neste sentido, o dossier sugere caminhos que visam uma resiliência organizacional mais inclusiva e adaptativa, capaz de responder de forma ágil e consciente a um contexto em constante mudança.

BIBLIOGRAFIA

Balliester, T., & Elsheikhi, A. (2018). *The future of work: a literature review* (Rapport technique 29). International Labor Office.

Bieder, C., Amalberti, R., Pariès, J., Laroche, H., Marsden, E., & Kamaté, C. (2024). *La sécurité à l'ère du "vivre avec" : Incertitude, complexité et nouvelles attentes*. Foncsi. <https://doi.org/10.57071/420yyp>

Canales-Bravo, N. (2021). *De la gestion prévisionnelle des ressources humaines à leur gestion réelle à l'hôpital : le cas du personnel soignant en neurologie* [Tesis de doctorado, Cnam-HESAM Université]. Theses.fr. <https://theses.fr/2021HESAC030>

Coutarel, F., Pueyo, V., Lacomblez, M., Delgoulet, C., & Barthe, B. (2021). La crise sanitaire comme crise du travail. *Éducation, Santé, Sociétés*, 7(2), 103-124.

Hollnagel, E. (2017). Resilience - the challenge of the unstable. In *Resilience engineering* (pp. 9-17). CRC Press.

Hollnagel, E., Woods, D., & Leveson, N. (2006). *Resilience engineering: Concepts and precepts*. Ashgate Publishing.

Pariès, J. (2022). Conjectures and Challenges of Safety Management - A Peek at the Future. In H. Laroche, C. Bieder, & J. Villena-López (Eds.), *Managing Future Challenges for Safety* (pp. 105-111). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-07805-7_13

Ribault, T. (2021). *Contre la résilience : à Fukushima et ailleurs*. Éditions L'Échappée.

Ruth, M., & Gössling-Reisemann, S. (2019). *Handbook on resilience of socio-technical systems*. Edward Elgar Publishing.

AUTORES

NICOLÁS CANALES-BRAVO

<https://orcid.org/0000-0002-4620-0003>, Institut de Radioprotection et de Sécurité Nucléaire (IRSN)
31 aven.ue de la Division Leclerc - 92260 Fontenay-aux-Roses, France.
nicolas.canalesbravo@irsn.fr

ADRIÁN DARMOHRAJ

<https://orcid.org/0000-0003-4544-2534>, Universidad de San Andrés, Buenos Aires, Argentina,
Vito Dumas 284, B1644BID Victoria, Provincia de Buenos Aires. adarmo@udesa.edu.ar