

ENCHENTES NO RS: DESAFIOS PARA A GESTÃO DE PESSOAS EM TEMPOS DE CRISE

PATRICIA MARTINS FAGUNDES CABRAL
UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

JOSÉ CARLOS DA SILVA FREITAS JUNIOR
UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

JUBIN YOO

LUIZ FOGAÇA
UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

ENCHENTES NO RS: DESAFIOS PARA A GESTÃO DE PESSOAS EM TEMPOS DE CRISE

1. INTRODUÇÃO

As enchentes que atingiram o Rio Grande do Sul em maio de 2024 configuram uma das maiores catástrofes climáticas da história do estado, provocando mortes, deslocamentos forçados e impactos severos nas estruturas econômicas, sociais e institucionais. No centro dessa crise humanitária estavam os trabalhadores, muitos dos quais perderam simultaneamente suas casas, entes queridos, meios de subsistência e vínculos com o trabalho. Diante desse cenário extremo, este artigo busca compreender como esses trabalhadores vivenciaram a tragédia e quais foram suas expectativas em relação ao suporte organizacional, com ênfase na atuação das lideranças e da gestão de pessoas.

A relevância do tema reside na necessidade urgente de repensar práticas organizacionais diante de desastres socioambientais, especialmente em contextos de vulnerabilidade social e psicológica. Embora a literatura destaque o papel crucial da liderança em situações de crise (Riggio & Newstead, 2023; Collins et al., 2023; Cabral & Freitas Junior, 2024), são escassas as investigações que enfocam a percepção dos próprios trabalhadores sobre a atuação das organizações em momentos críticos. Este estudo pretende preencher essa lacuna, oferecendo uma análise empírica e contextualizada das respostas institucionais e das vivências subjetivas no ambiente laboral.

Portanto, assume-se como premissa que os efeitos das enchentes extrapolam perdas materiais, atingindo dimensões afetivas, simbólicas e relacionais que desafiam as práticas tradicionais de gestão. Ao iluminar essas experiências, o artigo propõe subsídios para a construção de estratégias organizacionais mais éticas, humanas e resilientes.

A estrutura do artigo compreende: introdução, fundamentação teórica sobre liderança em contextos de crise, ética e resiliência organizacional; descrição do método de pesquisa; apresentação dos principais achados e, por fim, considerações finais com recomendações para políticas organizacionais e práticas de liderança.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A gestão de crises exige lideranças preparadas para atuar em contextos de alta complexidade e imprevisibilidade. Riggio e Newstead (2023) destacam que líderes eficazes em cenários críticos não apenas tomam decisões rápidas, mas também promovem coesão emocional, comunicam-se com clareza e demonstram coragem moral. Essas competências são especialmente relevantes diante de desastres naturais, como as enchentes que atingiram o Rio Grande do Sul em 2024, afetando diretamente trabalhadores da saúde, da educação, do comércio, da indústria e do serviço público. Muitos desses profissionais enfrentaram jornadas de trabalho em meio à perda de suas casas, deslocamento de familiares e interrupção de redes de apoio — enquanto continuavam sendo cobrados por produtividade e entrega.

O impacto humano nas empresas foi significativo: desde a ausência de colaboradores por desabrigoamento até o adoecimento emocional de equipes inteiras, como ocorreu, por exemplo, com profissionais da assistência social de Canoas, que além de atenderem a população afetada, também lidavam com perdas pessoais severas. Em hospitais de Porto Alegre, relatos de sobrecarga emocional entre técnicos de enfermagem e lideranças intermediárias evidenciaram a tensão entre cuidar dos outros e encontrar suporte dentro da própria organização.

Esses exemplos concretos reforçam os apontamentos de Collins et al. (2023) que analisam a tipologia das crises em quatro quadrantes, considerando dimensões internas e externas, intencionais e não intencionais. No caso de desastres naturais, caracterizados como crises externas não intencionais, há uma ênfase na necessidade de coordenação interinstitucional, gestão de recursos escassos e comunicação transparente com múltiplos públicos. Isso implica em competências específicas de negociação, empatia e liderança colaborativa.

Cabral e Freitas Junior (2024) propõem que a liderança em tempos de crise deve ser compreendida tanto formal quanto informalmente. Ou seja, não apenas gestores institucionais exercem influência e organizam esforços: lideranças emergem entre trabalhadores da saúde, voluntários e profissionais da linha de frente. Em contextos como o das enchentes no RS, onde nem sempre há tempo para respostas institucionais estruturadas, essas lideranças informais tornam-se pilares de sustentação emocional e organizacional, principalmente para promover acolhimento, mobilizar redes de solidariedade e reconstruir o senso de pertencimento das equipes.

A ética da liderança é uma base estruturante para qualquer resposta organizacional em crises. Awad e Ashour (2022) defendem que o comportamento ético sustenta a confiança e a credibilidade dos líderes, especialmente quando decisões difíceis precisam ser tomadas sob pressão. Nesse sentido, o conceito de coragem moral, discutido por James, Wooten e Dushek (2011), refere-se à capacidade dos líderes de agir de acordo com valores mesmo diante de riscos e incertezas, sendo uma competência essencial em cenários de desastre.

Outro conceito-chave é o *sensemaking*, ou o processo de dar sentido a situações ambíguas e incertas. Segundo Weick (2001), essa competência permite aos líderes interpretar rapidamente o contexto, identificar padrões relevantes e guiar ações coletivas. Em crises, o *sensemaking* está profundamente associado à criação de propósito e ao fortalecimento da identidade grupal. Riggio e Newstead (2023) reforçam que líderes em contextos caóticos devem ser capazes de inspirar, mobilizar e reconfigurar o caminho das organizações a partir da escuta ativa e da ação reflexiva.

A resiliência organizacional, por sua vez, compreende a capacidade de adaptação, superação e reconstrução diante de eventos adversos. Cabral (2016) define resiliência como a prontidão e flexibilidade para lidar com frustração, pressão e mudança, preservando a saúde emocional e a integridade das relações. Organizações resilientes são aquelas que aprendem com a crise, promovem práticas de autocuidado e desenvolvem lideranças emocionalmente lúcidas. Em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente os ODS 3 (Saúde e Bem-Estar), ODS 8 (Trabalho Decente) e ODS 13 (Ação contra a mudança

global do clima), é fundamental que a gestão de pessoas atue como promotora de políticas de cuidado, inclusão e prevenção. A integração entre ESG (Environmental, Social and Governance) e gestão estratégica torna-se central para a construção de respostas organizacionais alinhadas à justiça social e à sustentabilidade.

Diante disso, esta pesquisa ancora-se em um arcabouço teórico que compreende liderança ética, resiliência, sensemaking e responsabilidade socioambiental como eixos estruturantes para analisar a atuação organizacional durante a crise das enchentes no RS. Tais conceitos orientam tanto a análise dos dados quanto as recomendações práticas apresentadas ao final deste artigo.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa adota um delineamento exploratório-descritivo, com abordagem mista, para compreender as vivências e expectativas dos trabalhadores durante as enchentes no Rio Grande do Sul em 2024. A combinação de métodos quantitativos e qualitativos justifica-se pela complexidade do fenômeno, que envolve dimensões objetivas e subjetivas, exigindo uma compreensão abrangente da realidade estudada.

O estudo foi conduzido em tempo real durante a crise, o que conferiu maior sensibilidade à coleta de dados. Utilizou-se um questionário estruturado, com questões fechadas (múltipla escolha e escalas de frequência) e abertas (discursivas), elaborado por especialistas em gestão de pessoas e saúde mental, com base em literatura científica e instrumentos previamente validados. A validação de conteúdo ocorreu por meio da avaliação de juízes acadêmicos e testes-piloto.

A amostra, composta por 558 participantes — incluindo trabalhadores, profissionais da saúde, voluntários, gestores públicos e líderes comunitários residentes no RS — foi obtida por amostragem não probabilística por conveniência, com divulgação via redes sociais e mailing institucional. Os critérios de inclusão foram: residir no RS e estar vinculado a uma organização pública, privada ou do terceiro setor no momento das enchentes.

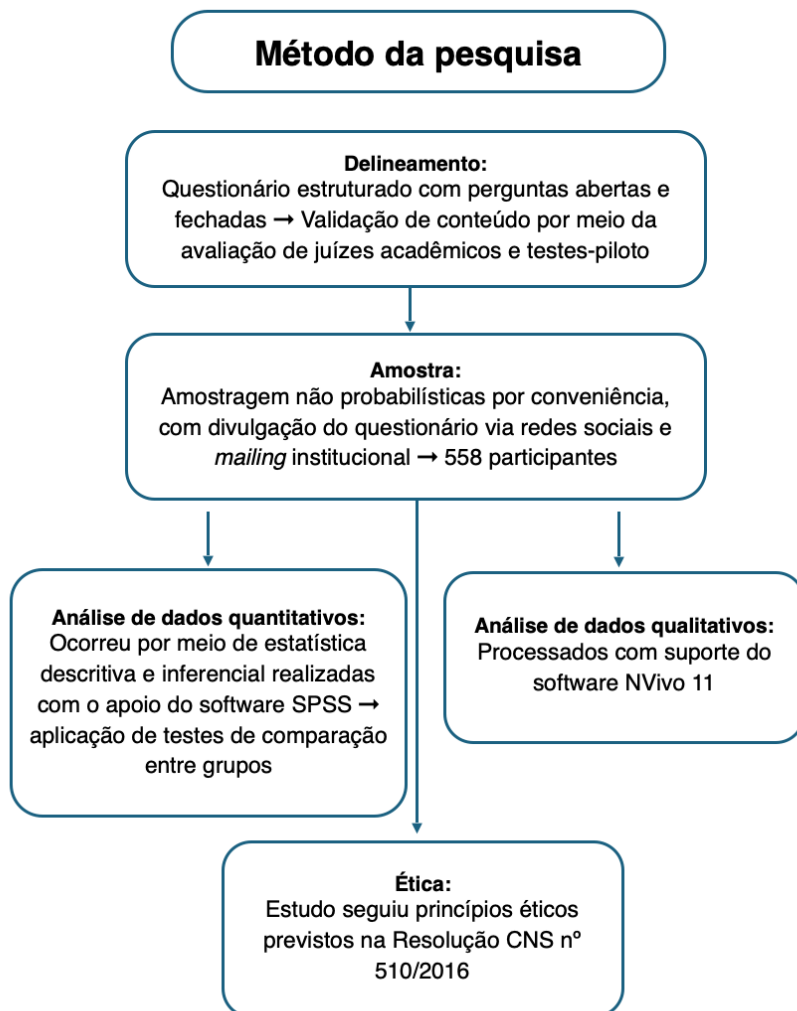
Os dados quantitativos foram analisados com estatística descritiva (frequências, médias, desvios-padrão) e inferencial, por meio de testes como qui-quadrado e ANOVA, com o apoio do software SPSS, visando identificar diferenças significativas entre perfis de participantes (ex.: líderes versus liderados).

As respostas às questões abertas foram examinadas por análise de conteúdo temática (Bardin, 2011), com suporte do software NVivo 11. As unidades de análise foram agrupadas em categorias emergentes, como: “impacto emocional”, “suporte organizacional”, “liderança em crise” e “expectativas futuras”. A triangulação dos dados qualitativos e quantitativos reforçou a consistência e profundidade da análise.

A pesquisa seguiu os princípios éticos estabelecidos pela Resolução CNS nº 510/2016. Todos os participantes assinaram Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, com garantia de anonimato, confidencialidade das informações e liberdade de desistência.

Entre as limitações, destaca-se o uso de amostragem não probabilística, o que restringe a generalização dos resultados. No entanto, a diversidade dos participantes e a riqueza dos dados conferem robustez e relevância à análise.

Figura 1: Método de pesquisa



Fonte : elaborado pelos autores

O fluxograma da figura 1 acima ilustra o passo a passo de como a pesquisa foi estruturada e realizada e será apresentada a seguir.

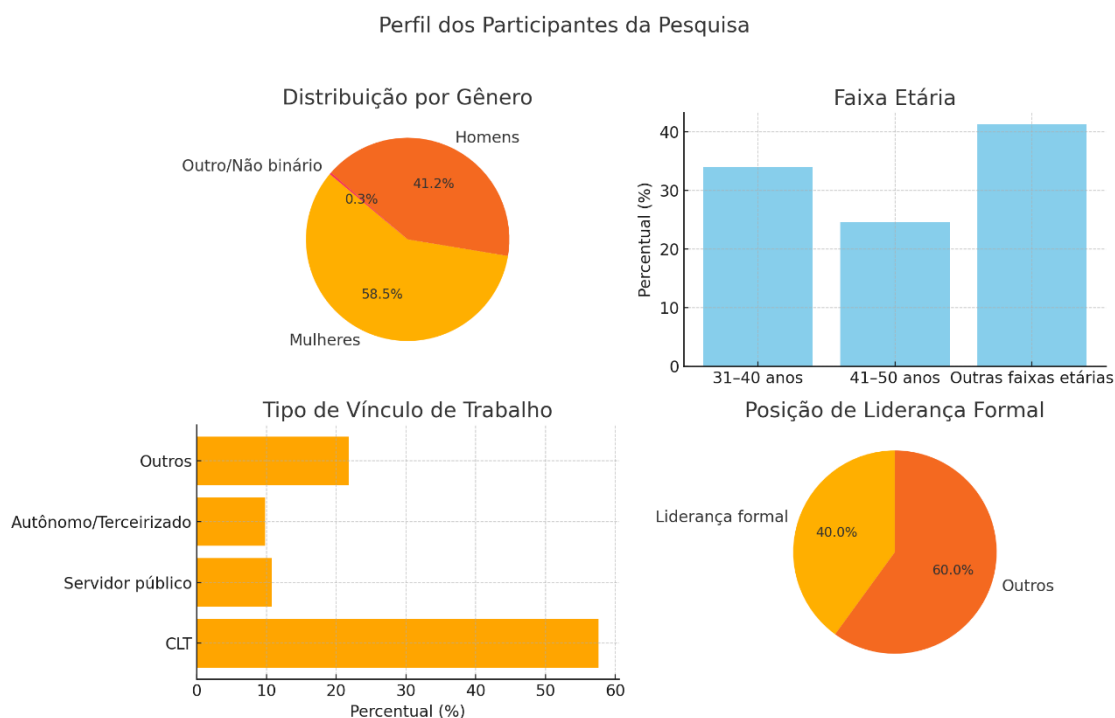
4. ANALISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados foi organizada em três blocos principais: (1) perfil dos participantes, (2) impactos vivenciados durante a crise e (3) expectativas quanto à atuação das organizações e lideranças. Os dados quantitativos são apresentados em quadros e acompanhados de reflexões analíticas a partir das categorias qualitativas emergentes e da fundamentação teórica.

4.1 Perfil dos Participantes

A amostra foi composta majoritariamente por mulheres (58,5%), seguidas por homens (41,2%) e 0,3% que não se identificaram em nenhuma das categorias binárias. Quanto à faixa etária, predominou a faixa entre 31 e 40 anos (34,1%), seguida de 41 a 50 anos (24,6%). Em relação ao vínculo de trabalho, 57,6% dos respondentes estavam sob regime CLT, 10,8% eram servidores públicos e 9,8% prestavam serviços como autônomos ou terceirizados. Aproximadamente 40% dos participantes ocupavam posições de liderança formal nas organizações.

Figura 2: Perfil dos participantes da pesquisas



Fonte : elaborado pelos autores

Os gráficos da figura 2 ilustram o perfil dos participantes da pesquisa, dividindo suas características em: gênero, faixa etária, tipo de vínculo de trabalho, posição de liderança formal.

4.2 Impactos Emocionais e Organizacionais

A análise das respostas abertas e fechadas revela que os principais sentimentos vivenciados foram tristeza (77,1%), impotência (64,3%), medo (53,7%) e solidariedade (42,5%). Esses resultados evidenciam o sofrimento psíquico causado pela crise, além de aspectos de mobilização social. A maioria dos participantes (54,7%) declarou que as enchentes impactaram mais sua vida do que a pandemia da COVID-19, evidenciando a intensidade do evento.

Esses sentimentos se conectam com críticas estruturais à forma como o poder público e o setor privado lidaram com a crise. Como destacou um participante:

“Se os governantes e empresas investissem em pesquisa e contratassem doutores para pensar as questões das ODS de forma efetiva, essa catástrofe poderia ter sido evitada ou minimizada! E agora temos uma crise gigantesca e milhares de famílias que perderam seus entes queridos e sua moradia (conquistada com dignidade)! Indignada!!!!”

A percepção de apoio das organizações variou de forma significativa entre os grupos. Enquanto 67% dos líderes afirmaram ter dado apoio às suas equipes, apenas 32% dos liderados perceberam esse apoio, sugerindo um descompasso comunicacional e afetivo. Essa lacuna aparece, por exemplo, na seguinte fala:

“O empresário deve ajudar seu colaborador, mas não podemos apenas cobrar tudo dos donos de empresas e CEOs e esquecer a parcela de ajuda que o governo deverá dar (assim esperamos).”

Tais declarações demonstram como os trabalhadores percebem que a responsabilidade diante de crises precisa ser compartilhada entre governo, empresas e lideranças — uma visão coerente com os princípios de liderança ética e responsabilidade socioambiental discutidos por Awad e Ashour (2022). Esse dado também encontra respaldo teórico na literatura sobre liderança em crise (Riggio & Newstead, 2023), que enfatiza a importância da escuta ativa, da empatia e da comunicação transparente para o fortalecimento da confiança organizacional.

4.3 Expectativas quanto à Atuação das Organizações

As expectativas em relação às prioridades das organizações no pós-crise foram distribuídas da seguinte forma: saúde e segurança do trabalhador (87,2%), gestão de conflitos (76,7%), clima organizacional (76,5%), apoio emocional/psicológico (73,4%), comunicação interna (71,3%) e formação de lideranças (68,2%). Por outro lado, aspectos como desligamento de pessoal (36,7%) e recrutamento (35%) foram considerados de menor relevância no curto prazo.

Essas demandas expressam um desejo por transformações profundas na forma como as organizações se relacionam com seus colaboradores e com o território em que estão inseridas. Como sintetizou um respondente:

“Precisamos ser mais humanos, mais abertos, mais criativos, mais inovadores e interessados na prosperidade do próximo, da empresa, do meio ambiente e da região.”

Essa visão reforça a importância de práticas de gestão que articulem cuidado, inovação e responsabilidade territorial — elementos centrais em modelos contemporâneos de liderança resiliente (Cabral, 2016; Collins et al., 2023).

4.4 O Olhar dos Profissionais da Saúde e RH

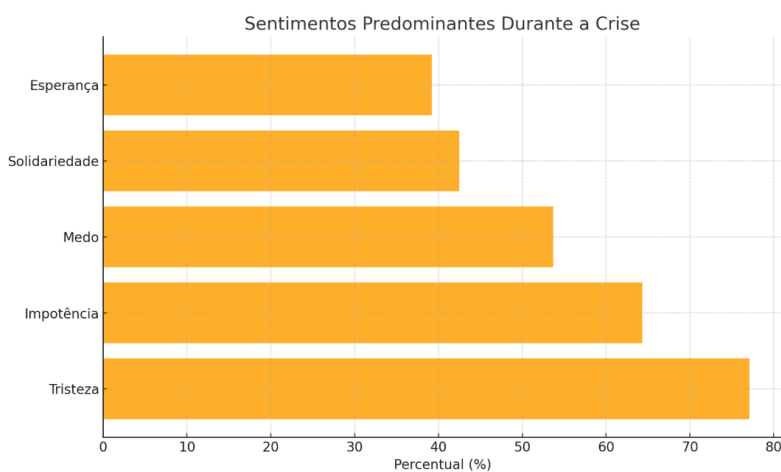
Os relatos dos profissionais da saúde e de recursos humanos revelaram percepções ampliadas sobre o sofrimento coletivo e sobre o papel das lideranças. Os profissionais da saúde destacaram o agravamento de quadros emocionais como ansiedade, estresse e tristeza, apontando o ODS 3 como referência prioritária. Já os profissionais de RH ressaltaram a importância de implementar políticas de cuidado, além de reconhecer a necessidade de formação de lideranças com habilidades socioemocionais.

À luz do referencial teórico, observa-se que os achados reforçam a necessidade de atuação ética e coordenada das lideranças, conforme proposto por Awad e Ashour (2022) e James, Wooten e Dushek (2011). A falta de alinhamento entre discurso e prática impacta diretamente a percepção de justiça organizacional e o engajamento dos trabalhadores em processos de reconstrução institucional.

4.5 Quadros de Síntese

Figura 3 – Sentimentos predominantes relatados pelos trabalhadores durante a crise

Tabela 1.



Sentimento	Percentual (%)
Tristeza	77,1
Impotência	64,3
Medo	53,7
Solidariedade	42,5
Esperança	39,2

Fonte : elaborado pelos autores

O gráfico da figura 3 ilustra a distribuição percentual da Tabela 1 dos sentimentos predominantes relatados pelos trabalhadores durante a crise.

Figura 4 – Expectativas prioritárias dos trabalhadores em relação às organizações



Tabela 2.

Dimensão priorizada	Percentual (%)
Saúde e segurança do trabalhador	87,2
Gestão de conflitos	76,7
Clima organizacional	76,5
Apoio emocional e psicológico	73,4
Comunicação interna	71,3
Formação de lideranças	68,2
Recrutamento e seleção	35,0
Desligamento de pessoal	36,7

Fonte : elaborado pelos autores

O gráfico na figura 4 ilustra a distribuição percentual da Tabela 2 das expectativas prioritárias dos trabalhadores em relação às organizações em ordem de dimensão priorizada.

Em síntese, os dados reforçam que lideranças preparadas e políticas organizacionais baseadas na escuta, acolhimento e planejamento coletivo são fatores decisivos para a superação das crises e para a reconstrução de vínculos organizacionais saudáveis e sustentáveis.

5. RECOMENDAÇÕES

A partir da análise dos dados da pesquisa e também com base nos estudos realizados sobre o tema, são apresentadas algumas recomendações e sugestões de planos de ação que podem auxiliar os gestores em cenários de crises.

Recomendação 1: Planejamento Proativo e Estratégico para Crises Externas

Salienta-se a necessidade de um planejamento organizacional preventivo, bem estruturado e, na medida do possível, buscando articulações com as instituições governamentais para enfrentar crises. As organizações devem desenvolver planos de contingência e políticas de gestão de crises que abordem tanto os impactos imediatos quanto os efeitos prolongados. Além disso, é essencial integrar equipes interdisciplinares para avaliar riscos, gerenciar a comunicação e alinhar os recursos humanos e materiais, garantindo uma resposta rápida e eficaz.

Plano de ação:

- Desenvolver e implementar um Plano de Gestão de Crises, envolvendo simulações periódicas para preparar colaboradores e lideranças para diferentes cenários de emergência. Esse plano deve contemplar ações rápidas de comunicação interna e externa, alinhamento de recursos, articulações interinstitucionais e apoio ao bem-estar dos trabalhadores.
- Mapear fatores críticos de resposta organizacional e estruturar comitês preventivos, mobilizando as pessoas para contribuírem proativamente em situações de crise.
- Desenvolver e implementar um Plano de Gestão de Crises com simulações periódicas.
- Realizar um planejamento organizacional preventivo e bem estruturado, desenvolvendo planos de contingência e políticas de gestão de crises.
- Formar equipes interdisciplinares para avaliar riscos, gerenciar a comunicação e alinhar recursos.
- Estabelecer articulação com instituições governamentais para o enfrentamento de crises.

Recomendação 2: Gestão Estratégica de Pessoas

A Gestão Estratégica de Pessoas, para além das áreas de Recursos Humanos nas organizações, deve ter clareza do seu papel no desenvolvimento do capital humano e da permanência genuína dos mesmos nas organizações. Para tanto, ir além das práticas tradicionais de RH, fortalecendo políticas de educação corporativa e processos alinhados aos resultados demandados na organização. Assim, a gestão de pessoas precisa ser vista como um componente estratégico, com foco no desenvolvimento humano, na resiliência organizacional e nos

resultados sustentáveis. O cuidado com/das pessoas, especialmente em momentos de crise, é vital para todas as dimensões da saúde organizacional.

Plano de ação:

- Fortalecer políticas e práticas voltadas à melhoria da saúde e segurança dos trabalhadores.
- Investir na gestão do clima organizacional.
- Estabelecer ações rápidas de comunicação interna e externa, alinhamento de recursos e apoio ao bem-estar dos trabalhadores.
- Analisar processos de recursos humanos (sobretudo quanto a bem-estar e benefícios), identificando melhorias para maior efetividade e agilidade de resposta em situações de crise.
- Promover educação continuada para líderes e gestores, com foco em inteligência emocional e gestão de crise, de modo a assegurar que as lideranças, com suporte das áreas de RH/Gestão de Pessoas, saibam apoiar suas equipes, administrar conflitos e manter a produtividade, mesmo em momentos de adversidade.
- Implementar programas de desenvolvimento de talentos que garantam o crescimento profissional, além de proporcionar suporte emocional e psicológico, prevenindo o esgotamento e a desmotivação dos colaboradores.

Recomendação 3: Atenção à Saúde Mental no Ambiente de Trabalho e Ações de Prevenção e Bem-Estar Coletivo

Os cuidados com a saúde mental no ambiente de trabalho e além dele, são especialmente necessários durante e após crises. Além de lideranças empáticas e resilientes para gerenciar crises, a implementação de políticas que priorizem a saúde mental dos colaboradores não deve ser limitada ao período pós-crise, mas deve ser contínua e integrada à cultura organizacional. E deve, também, ter ações que contemplem a rede familiar do trabalhador, visto, por exemplo, que o segundo fator apontado como maior repercussão da enchente nas relações de trabalho foi o afastamento de trabalhadores devido as situações com familiares (75,18%). Percentual muito próximo ao primeiro fator de maior repercussão: afastamentos decorrentes de adoecimento psicológicos (78,04%)

Neste sentido, vale salientar que as empresas, em conjunto com entidades públicas, podem desempenhar um papel fundamental na promoção de ações preventivas que protejam tanto os trabalhadores quanto suas famílias. A exemplo, o incentivo a campanhas de vacinação; programas de acolhimento/grupos voltados ao cuidado e promoção da saúde mental (sobretudo para as pessoas diretamente impactadas pela catástrofe e para profissionais de saúde, segurança

e educação) são espaços que as organizações podem e devem contribuir visando a prevenção e o bem-estar coletivo.

Percebe-se ainda, que a segurança emocional e o fortalecimento dos laços comunitários emergem como pilares fundamentais para lidar com crises como as enchentes no RS em 2024. A criação de uma cultura de apoio mútuo e a implementação de redes comunitárias de suporte não apenas contribuem para a resiliência individual e organizacional, mas também promovem uma resposta integrada e humanizada aos desafios impostos por catástrofes.

Plano de ação:

- Criar e fortalecer programas de saúde mental que ofereçam suporte contínuo aos trabalhadores, como o acesso facilitado a psicólogos e terapeutas, grupos de apoio no ambiente de trabalho e campanhas de conscientização sobre a importância da saúde mental.
- Estabelecer parcerias com entidades públicas e privadas para oferecer suporte psicológico durante crises, tanto para colaboradores quanto para suas famílias, garantindo uma abordagem holística no cuidado da saúde mental.
- Criar grupos de acolhimento e suporte, especialmente para aqueles diretamente impactados por eventos climáticos ou outras crises, oferecendo uma rede de apoio que inclua cuidados psicológicos e treinamentos em primeiros socorros.
- Promover campanhas de vacinação e de conscientização dentro das organizações, assegurando que os funcionários estejam protegidos contra doenças que possam ser agravadas durante crises.
- Implementar programas de suporte e desenvolvimento para lideranças, com foco em inteligência emocional, gestão de estresse e cuidado com a própria saúde mental, para que líderes possam desempenhar suas funções de forma eficaz e resiliente.
- Criar e fortalecer serviços de suporte psicológico e emocional, incluindo psicólogos in loco e plataformas de atendimento remoto.
- Desenvolver grupos de apoio temáticos para colaboradores e suas famílias, voltados a lidar com crises e traumas.

Recomendação 4: Investimento em Educação Corporativa e Desenvolvimento de Competências

A educação corporativa, bem como o desenvolvimento de competências emergem como pilares para a construção de uma força de trabalho resiliente, capacitada e crítica, especialmente em cenários de crise. A promoção de uma educação de qualidade e de programas que incentivem o pensamento crítico é essencial para preparar profissionais capazes de enfrentar os

desafios organizacionais e sociais, contribuindo para o progresso coletivo e a sustentabilidade das organizações.

Plano de Ação:

- Investir na melhoria da qualidade educacional, desenvolvendo programas internos e externos de capacitação voltados à formação técnica e comportamental dos trabalhadores, de todos os níveis hierárquicos e incorporando temas como gestão de crises, inovação, ESG e saúde mental nos currículos corporativos.
- Desenvolver programas de formação profissional contínua, com trilhas de aprendizado alinhadas às competências organizacionais e às demandas emergentes do mercado, incluindo a preparação para situações de crise.
- Investir continuamente em programas de formação e desenvolvimento de lideranças
- Promover uma educação corporativa que incentive o pensamento crítico, estimule a análise reflexiva, desenvolva a proatividade dos trabalhadores, os capacitando para um protagonismo cidadão, sobretudo em contextos de adversidade.
- Estabelecer parcerias com universidades e centros de pesquisa para promover o intercâmbio de conhecimento e o desenvolvimento de soluções inovadoras, bem como oferecer incentivos para que colaboradores participem de programas educacionais formais, como cursos de graduação e pós-graduação.

Recomendação 5: Sustentabilidade e Governança Integrada

A gestão de crises e a promoção de práticas sustentáveis devem ser responsabilidades compartilhadas entre empresas, governo e outras partes interessadas. A implementação de sistemas de governança eficazes, alinhados a uma abordagem sustentável, é essencial para enfrentar desafios complexos, garantindo a continuidade dos negócios e o impacto positivo na sociedade e no meio ambiente. Além disso, a articulação entre políticas públicas e práticas corporativas fortalece a capacidade de resposta a crises e promove o desenvolvimento de soluções integradas.

Plano de Ação:

- Desenvolver e implementar sistemas de governança sustentável: a) criar estruturas que integrem sustentabilidade às práticas organizacionais e às políticas públicas; b) estabelecer mecanismos de monitoramento e avaliação contínua para garantir a eficácia das ações.
- Definir responsabilidades e fortalecer articulação interinstitucional, estabelecendo diretrizes claras sobre o papel de empresas, governo e comunidades na gestão de crises e criando canais de comunicação que facilitem a colaboração entre setores público e

privado.

- Desenvolver planos corporativos que complementem e reforcem políticas públicas eficazes na prevenção, mitigação e resposta a crises.
- Incentivar práticas sustentáveis no ambiente de trabalho e na comunidade, realizando iniciativas que promovam a preservação ambiental, eficiência no uso de recursos e redução de impactos ambientais.
- Envolver partes interessadas, engajando colaboradores, comunidades e stakeholders na formulação e implementação de soluções sustentáveis.
- Desenvolver e integrar mecanismos de compliance robustos para assegurar que todas as práticas organizacionais estejam em total conformidade com as políticas públicas e regulamentos vigentes.
- Estabelecer sistemas de auditoria e fiscalização eficientes para monitorar continuamente a execução das políticas e ações sustentáveis, garantindo transparência e responsabilidade em todas as operações.
- Promover a educação e conscientização sobre a importância da governança integrada e da sustentabilidade.

6. CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Este estudo contribui de maneira significativa para o campo da gestão de pessoas e liderança em contextos de crise climática ao evidenciar a relevância da atuação ética, resiliente e colaborativa das lideranças organizacionais durante eventos críticos, como as enchentes no Rio Grande do Sul em 2024. Os resultados reforçam a importância das dimensões de confiança — transacional e transformacional (Reina & Reina, 2006) — como elementos-chave na reconstrução do engajamento e na mitigação dos impactos emocionais e organizacionais decorrentes de desastres naturais.

Além disso, o estudo amplia o entendimento sobre as demandas de cuidado e suporte psicossocial dos trabalhadores em situações de crise, destacando o papel estratégico da gestão de pessoas como promotora de políticas de saúde mental, comunicação transparente e reconstrução de vínculos organizacionais (Cabral & Freitas Junior, 2024). Ao integrar metodologias qualitativas (Bardin, 2011) e referenciais teóricos robustos, o trabalho oferece uma análise abrangente e sensível das experiências dos trabalhadores, contribuindo para o avanço do conhecimento científico sobre liderança em cenários de alta complexidade e incerteza (Riggio & Newstead, 2023).

Do ponto de vista acadêmico, o estudo fortalece o diálogo entre os conceitos de liderança ética (Awad & Ashour, 2022), sensemaking (Weick, 2001), resiliência organizacional (Cabral, 2016) e responsabilidade socioambiental (Organização das Nações Unidas [ONU],

2015), respondendo a uma lacuna identificada na literatura sobre desastres naturais e gestão de pessoas no Brasil. Os achados também enriquecem a compreensão das lideranças informais e emergentes, evidenciando seu papel fundamental no suporte emocional e no fortalecimento da coesão grupal em momentos de crise (Cabral & Freitas Junior, 2024).

No âmbito teórico, recomenda-se que futuras pesquisas aprofundem a análise longitudinal dos efeitos das crises sobre a confiança organizacional, considerando as diferentes dimensões (transacional e transformacional) e seu impacto na coesão, no desempenho e no engajamento das equipes (Reina & Reina, 2006). Estudos futuros também podem explorar a interação entre sensemaking e coragem moral em lideranças emergentes (James, Wooten, & Dushek, 2011), com o objetivo de fortalecer o arcabouço conceitual sobre liderança em cenários de alta vulnerabilidade humana.

Do ponto de vista gerencial, sugere-se que as organizações desenvolvam programas de capacitação para lideranças formais e informais, priorizando competências como empatia, comunicação clara, escuta ativa e capacidade de coordenação coletiva (Bass & Riggio, 2006; Avolio & Gardner, 2005). Recomenda-se ainda a implementação de políticas de apoio psicossocial integradas às práticas de gestão de pessoas, alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), com ênfase na saúde mental (ODS 3), trabalho decente (ODS 8) e ação contra a mudança global do clima (ODS 13) (ONU, 2015).

Por fim, destaca-se a necessidade de construção de planos de contingência que integrem lideranças de diferentes níveis e setores, fortalecendo a governança em situações de crise (Collins et al., 2023). Tais medidas contribuem para a criação de organizações mais resilientes, inovadoras e comprometidas com o bem-estar coletivo e a sustentabilidade socioambiental.

7. CONCLUSÃO

O presente estudo buscou compreender as vivências e expectativas dos trabalhadores gaúchos durante as enchentes de maio de 2024, com foco na atuação das lideranças e das áreas de gestão de pessoas. A partir de uma amostra expressiva e diversa, composta por 558 participantes, foi possível identificar os impactos emocionais e organizacionais da crise, bem como as demandas emergentes por cuidado, comunicação, segurança e reconstrução institucional.

Os dados revelaram que sentimentos como tristeza, impotência e medo dominaram o imaginário dos trabalhadores, ao passo que sentimentos de solidariedade e esperança também se manifestaram de forma significativa. A crise afetou de maneira mais intensa a vida das pessoas do que a pandemia de COVID-19, segundo mais da metade dos respondentes. A discrepância entre a percepção de líderes e liderados quanto ao apoio oferecido evidenciou um descompasso que demanda ações de alinhamento, escuta e engajamento.

À luz da literatura analisada, a atuação da liderança em contextos de crise requer competências éticas, socioemocionais e organizacionais, tais como coragem moral, sensemaking, comunicação clara, empatia e capacidade de coordenação coletiva (Riggio & Newstead, 2023; Cabral & Freitas Junior, 2024). A gestão de pessoas, nesse cenário, deve agir de forma estratégica, sustentando valores de equidade, respeito e cuidado, integrados aos

princípios dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e às práticas ESG.

Do ponto de vista prático, recomenda-se às organizações: (a) fortalecer programas de saúde mental e apoio psicológico; (b) promover espaços formais e informais de escuta e reconstrução de vínculos; (c) capacitar lideranças em competências socioemocionais, com ênfase na gestão de crises; (d) revisar políticas e práticas de gestão de pessoas à luz de princípios de prevenção, acolhimento e justiça organizacional; (e) construir planos de contingência e governança que integrem os trabalhadores nos processos de tomada de decisão em momentos críticos.

Além disso, políticas públicas devem considerar os achados de pesquisas como esta para orientar intervenções pós-desastre que articulem apoio técnico, recursos humanos e políticas intersetoriais de reconstrução resiliente.

Como agenda para estudos futuros, sugere-se aprofundar investigações em setores específicos (como educação, saúde e tecnologia), bem como explorar longitudinalmente os efeitos das crises sobre o engajamento, o sentido do trabalho e a permanência nas organizações. Também se recomenda investigar as trajetórias de lideranças emergentes durante eventos extremos, como uma via relevante para a formação de lideranças comprometidas com o bem comum.

Este estudo evidencia que, em situações de crise climática, como as enchentes no RS, a atuação das lideranças e da gestão de pessoas deve ir além da manutenção operacional, incorporando sensibilidade emocional, escuta ativa e suporte institucional real. Ao revelar as vivências dos trabalhadores, o artigo contribui para o desenvolvimento de práticas mais humanas, éticas e resilientes na gestão de pessoas em cenários de emergência.

Referências

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>

Awad, N. H. A., & Ashour, H. M. A. (2022). Crisis, ethical leadership and moral courage: Ethical climate during Covid-19. *Nursing Ethics*, 29(6), 1441–1456. <https://doi.org/10.1177/09697330221093297>

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Cabral, P. M. F. (2016). Resiliência. In A. C. Silva & J. C. S. Freitas Junior (Orgs.), *O líder global* (pp. 24–40). São Leopoldo: Editora Unisinos.

Cabral, P. M. F., & Freitas Junior, J. C. S. (2024). *Competências de liderança para intervir na*

crise: acolher pessoas, mitigar impactos. In Anais do Congresso da SBPOT. <https://doi.org/10.5935/sbpot/2024.2.06>

Collins, M. D., et al. (2023). Traversing the storm: An interdisciplinary review of crisis leadership. *The Leadership Quarterly*, 34(1), 101661. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101661>

James, E. H., Wooten, L. P., & Dushek, K. (2011). Crisis management: Informing a new leadership research agenda. *Academy of Management Annals*, 5(1), 455–493. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.589594>

Organização das Nações Unidas (ONU). (2015). Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>

Reina, D. S., & Reina, M. L. (2006). *Trust and betrayal in the workplace: Building effective relationships in your organization* (2nd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Riggio, R. E., & Newstead, T. (2023). Crisis leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 201–224. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-020420-103200>

Weick, K. (2001). A liderança como confirmação da dúvida. In W. Bennis, G. Spreitzer, & T. Cummings (Orgs.), *O futuro da liderança* (pp. 106–118). Rio de Janeiro: Futura