

## **LIDERANÇA NA CRISE: UMA REVISÃO LITERÁRIA COM ÊNFASE NA GESTÃO DE RISCOS E EVENTOS CRÍTICOS NO ÂMBITO DA DEFESA CIVIL DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

### **Leadership in the crisis: A literary review with an emphasis on Risk Management and Critical Events within the scope of the Civil Defense of Santa Catarina State**

Bernardo Halfeld

*Subtenente BM RR CTISP, assessor da Diretoria de Gestão da Educação da Defesa Civil de SC, administrador de empresas pela UFSC e especialista em Gestão Educacional e Metodologia do Ensino Interdisciplinar pela Universidade Dom Bosco do Paraná, Email: bernardo@cbm.sc.gov.br*

Marcos de Oliveira

*Coronel BM RR, mestre em Engenharia Civil pela UFSC, membro efetivo da Academia de Letras dos Militares Estaduais (ALMESC), Email: marcosoliveira@cbm.sc.gov.br*

#### **RESUMO**

O artigo apresentado trata do tema Liderança na crise. Na parte introdutória é feito um estudo cronológico dos principais eventos de desastres e situações de crise ocorridos no mundo, no Brasil e em Santa Catarina, posteriormente é realizada uma revisão literária a respeito do assunto. O objetivo principal deste artigo é o de pesquisar o tema da liderança buscando identificar tendências de futuro e as principais tarefas que cabem aos gestores e líderes públicos na gestão de situações de riscos e eventos críticos, com ênfase nas ações de prevenção e resposta de desastres e situações críticas. O estudo busca identificar como melhorar os processos de liderança na Defesa Civil estadual diante de situações de riscos e eventos críticos produzidos por desastres e que envolvam outros órgãos públicos e privados. Na parte de conclusões o autor apresenta o resultado da pesquisa e quais ações podem ser realizadas focando na melhoria da relação entre as lideranças envolvidas nas situações de crise no âmbito da Defesa Civil de Santa Catarina.

**Palavras-chave:** Liderança; Gestão de risco; Desastres; Defesa Civil.

#### **ABSTRACT**

The article presented deals with the theme Leadership in the crisis. In the introductory part, a chronological study of the main events of disasters and crisis situations that occurred in the world, in Brazil and in Santa Catarina, is made, afterwards a literary review about the subject is carried out. The main objective of this article is to research the theme of leadership, seeking to identify future trends and the main tasks that managers and public leaders are responsible for managing risk situations and critical events, with emphasis on disaster prevention and response actions and critical situations. The study seeks to identify how to improve leadership processes in the State Civil Defense in the face of risk situations and critical events produced by disasters and involving other public and private bodies. In the conclusions section, the author presents the results of the research and what actions can be taken focusing on improving the relationship between the leaders involved in crisis situations within the scope of the Civil Defense of Santa Catarina.

**Keywords:** Leadership; Management Risk; Disasters; Civil Defense.

## 1 INTRODUÇÃO

Toda decisão tomada por gerentes de organizações do setor público requer uma avaliação e um julgamento dos riscos envolvidos. Riscos podem ser estudados, mas nunca totalmente evitados, o que significa que os gestores públicos também precisam ser gerentes de crises. No caso específico deste artigo, ao tratarmos de crise estamos nos referindo às crises advindas de situações de desastres de origem natural, antropogênicas ou de origem sócio-natural. As crises de hoje se desenvolvem de maneiras quase invisíveis. Elas se expandem rapidamente e se transformam pelas interdependências da sociedade moderna.

A frequência dos desastres chamados naturais está crescendo no Brasil, UFSC (2012) demonstra que os Desastres Naturais ocorridos no Brasil no período entre 1991 e 2012 sofreram aumento na quantidade de registros.

No mundo isso não é diferente, pois os registros de desastres têm aumentado potencialmente e vamos verificar neste artigo essa frequência citando alguns desastres ocorridos nos últimos tempos a nível mundial, nacional e estadual.

Podemos iniciar citando alguns principais exemplos de eventos ocorridos ao longo dos anos: a explosão de Chernobyl, na Ucrânia em 1986; a crise financeira global que se iniciou nos EUA, em 2008; a ativação de um Vulcão na Islândia e a nuvem de cinzas vulcânicas expelidas que paralisou o espaço aéreo na Europa, em 2010; o tsunami japonês e o subsequente colapso das usinas nucleares de Fukushima, em 2011; o terremoto de Christchurch na Nova Zelândia, em 2016; o incêndio de grandes proporções na Califórnia, em 2018; as enchentes de Queensland na Austrália, em 2019 e mais recentemente, a pandemia em curso de COVID-19, uma doença respiratória aguda causada pelo novo coronavírus da síndrome respiratória aguda grave 2 (SARS-CoV-2), desde o início de 2020. Todas essas crises e desastres destacam os desafios extremos que as organizações do setor público em todo o mundo tiveram que enfrentar nos últimos anos.

No Brasil não foi diferente, nas últimas décadas, o país tem sido palco de grandes desastres, que ocasionaram significativos prejuízos humanos, ambientais, econômicos e sociais. Além dos relacionados ao excesso de chuvas, amplamente reconhecidos, como os deslizamentos de terra e inundações no Vale do Itajaí, em 2008 e na Região Serrana do Rio de Janeiro, em 2011, que levaram a óbito mais de 1.000 pessoas; devem ser notados a seca histórica de 2012-2013 na Região Nordeste que afetou mais de 1.400 municípios; e, mais recentemente, os desastres tecnológicos decorrentes dos rompimentos das barragens de mineração em Mariana (2015) e Brumadinho (2019), que evidenciaram mais um fator de complexidade à Gestão de Riscos e de Desastres (GRD) no Brasil.

Mais especificamente em Santa Catarina pode-se destacar a enchente de Tubarão em 1974 que deixou mais de 65 mil desabrigados e 199 óbitos. O Vale do Itajaí, por sua vez, sofreu nos anos de 1983 e 1984 duas inundações seguidas, a primeira deixando cerca de 198 mil desabrigados e cerca de 49 mortes e a segunda, na mesma região, deixou 210 mil desabrigados e 16 óbitos. Em

1995, a região da Grande Florianópolis, SC, sofreu uma inundação que resultou em 40 óbitos e 28 mil desabrigados.

Em 2004, o sul de Santa Catarina foi atingido pelo furacão Catarina que deixou 10 mortos e 33 mil desabrigados, causando comoção e preocupação por parte das autoridades em virtude da raridade do evento e da força de destruição. Em 2008, outro grande evento veio a assolar o estado catarinense com consequências catastróficas, quando fortes chuvas concentradas provocaram inundações e centenas de escorregamentos de terra, resultando ao todo em mais de 220 mil desabrigados e 145 mortos.

Além das inundações ocorridas no estado ao longo dos últimos anos, pode-se destacar ainda os municípios de Guaraciaba/SC (2009) e Xanxerê (2015) que foram atingidos por tornados que deixaram 18 mil desabrigados e produziram 05 óbitos em Lages e 20 mil desabrigados em Xanxerê; vários eventos de estiagem, com destaque para o ano de 2012 que teve um evento que perdurou por um período de 08 meses.

Mais recentemente, em 2019, mais uma vez o estado sofreu com a estiagem, onde desta vez 135 municípios solicitaram à Defesa Civil de Santa Catarina a decretação da Situação de Emergência, pois o evento deu início em agosto de 2019 e perdurou até meados de agosto de 2020. Por fim, temos o desastre ocorrido em julho de 2020, conhecido como Ciclone Bomba, o qual causou estragos em mais de 135 municípios deixando 13 mortos e um rastro de destruição nunca visto anteriormente, com ventos acima de 130 km/h.

Nos estudos realizados sobre gestão de riscos percebe-se que as crises representam desafios cada vez mais complexos, que as burocracias tradicionais já não conseguem responder adequadamente, não por falta de critérios de gestão, mas especialmente pela falta de uma adequada liderança por parte dos responsáveis públicos, que atuem com foco não só na identificação do que fazer, mas também que pensem nos relacionamentos entre as pessoas envolvidas.

Logo, o estudo sobre as tendências de futuro a respeito do desenvolvimento da liderança voltada para a Gestão de Crises e Eventos Críticos na Defesa Civil do Estado, com um aprofundamento das questões relativas a liderança na crise e a pesquisa das principais tarefas para liderar em situações de crises, especialmente diante da gestão de riscos e eventos de críticos que possam envolver desastres naturais ou tecnológicos.

Nesta linha de pensamento, o presente artigo pretende resolver o seguinte problema de pesquisa: **Como melhorar os processos de liderança na Defesa Civil Estadual diante de situações de riscos e eventos críticos produzidos por desastres e que envolvam outros órgãos públicos e privados?**

O presente artigo se justifica em virtude de que hoje em dia não há nenhum protocolo ou processo definido para orientar questões de liderança, no âmbito da Defesa Civil do Estado, voltado para a gestão de riscos e eventos críticos principalmente visando orientar os gestores na busca de uma liderança não só preocupada em definir quem está no comando das ações, mas também com a visão da melhoria dos relacionamentos das pessoas envolvidas, fator preponderante para a busca de soluções rápidas para uma resposta rápida e a resolução da crise ocorrida.

O objetivo geral deste artigo é o de pesquisar o tema da liderança buscando identificar tendências de futuro e as principais tarefas que cabem aos gestores e líderes públicos na gestão de situações de riscos e eventos críticos, com ênfase nas ações de prevenção e resposta de desastres e situações críticas.

Em relação aos objetivos específicos do trabalho, destacam-se:

a) Realizar uma revisão bibliográfica a respeito das tendências de futuro para o desenvolvimento da liderança e melhores práticas de liderança em situações de crise geradas por riscos e eventos críticos, no âmbito da Defesa Civil do Estado que envolvam outras organizações públicas a partir de pesquisas na base de dados disponíveis em publicações especializadas e Centros de Pesquisa sobre Liderança;

b) Conceituar liderança em situações de crise, suas diferentes fases e os conceitos básicos necessários a sua melhor compreensão;

c) A partir dos resultados obtidos, propor melhorias, se for o caso, nos processos de liderança na gestão de riscos e eventos críticos para os profissionais da área de Proteção e Defesa Civil catarinense e gestores públicos de outros órgãos que possam vir a se envolver.

A metodologia é a explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida no método (caminho) do trabalho de pesquisa. É uma espécie de explicação do tipo de pesquisa, do instrumental utilizado (questionário, entrevista, etc.), do tempo previsto e da divisão do trabalho, das formas de coleta, tratamento e análise dos dados, enfim, de tudo aquilo que se utilizou no trabalho de pesquisa (GIL, 2002; LAKATOS; MARCONI, 2005).

O presente artigo classifica-se como uma pesquisa acadêmica por sua atividade de caráter pedagógico que visa despertar o espírito da busca intelectual autônoma. Neste caso, trata-se de uma pesquisa exploratória, que utilizou a técnica de documentação indireta (que inclui a pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica) acerca do tema delimitado.

Este estudo foi realizado a partir de uma revisão bibliográfica de caráter investigativo a respeito das tendências de futuro para o desenvolvimento da liderança e melhores práticas de liderança quando na gestão de riscos e em situações de crise no âmbito da Defesa Civil Estadual envolvendo outras organizações públicas e privadas.

A coleta de dados foi realizada no período de agosto de 2019 a fevereiro de 2020, e para tal utilizar-se-á para a pesquisa as bases de dados disponíveis na Biblioteca do CBMSC, bem como em publicações especializadas, tais como: *The Leadership Quarterly*, *International Journal of Leadership Studies*, *Journal of Leadership and Organizational Studies* e também artigos disponíveis em Centros de Pesquisa sobre Liderança, tais como: Center for Public Leadership (Harvard University), Center for Creative Leadership e outros.

Foi definido como critério de inclusão: artigos publicados entre os anos de 1980 e 2020, pois levantamentos iniciais na fase de pesquisa identificaram que no período anterior a 1980 há escassez de artigos que descrevem com maior detalhamento as práticas de gestão e liderança em situações de crise no ambiente organizacional de caráter público.

## 2 A LIDERANÇA NA CRISE

Por estarmos tratando de liderança na crise não podemos deixar de abordar a gestão de risco de desastres pois está diretamente ligada a liderança quando da ocorrência de um evento de desastre.

A gestão de riscos também contribui para:

- aperfeiçoar o processo de tomada de decisão, ao basear-se em informações íntegras e confiáveis;
- apoiar a governança;
- subsidiar o planejamento estratégico [...] (BRASIL, 2019a; BRASIL, 2019c; BRASIL, 2019d apud BRASIL, 2019).

Dito isto, percebe-se que a gestão do risco, no caso específico do artigo, tem relação direta com o tema liderança. A gestão de riscos de desastres significa:

A Gestão de Risco de Desastres (GRD) definida de forma genérica, refere-se a um processo social complexo cujo objetivo final é a redução ou a previsão e o controle permanente do risco de desastres na sociedade, alinhada e integrada no cumprimento das diretrizes para o desenvolvimento humano, econômico, ambiental e social. territorial, sustentável. Admite, em princípio, diferentes níveis de coordenação e intervenção que vão desde o global, abrangente, setorial e macroterritorial ao local, comunitário e familiar (PNUD, 2003, p.29).

Ainda com relação a GRD, devemos considerar que a mesma compreende o planejamento, a coordenação e a execução de ações e medidas preventivas destinadas a reduzir os riscos de desastres e evitar a instalação e novos riscos. Assim sendo, planejar e coordenar passa por lideranças no sentido de gerir as ações e tomar decisões para encontrar as melhores medidas visando atender as necessidades advindas do desastre e suas consequências.

A gestão de risco de desastres caracteriza-se pelo conjunto de **decisões administrativas, de organização e de conhecimentos operacionais** desenvolvidos por sociedades e comunidades para estabelecer políticas, estratégias e fortalecer capacidades e resiliência...(EIRD/ONU, 2009 apud UFRGS, p.16)

Deste modo, entendemos que a liderança na crise evidencia um conjunto de ações realizadas por um líder para provocar uma mudança imediata no comportamento e nas crenças das pessoas, bem como para alcançar os resultados que se fazem necessários (GARDNER; LASKIN, 1995).

Em uma situação de crise, um líder precisa fornecer estabilidade, tranquilidade, confiança e um senso de controle" (LUSSIER; ACHUA, 2004, p. 382).

Hadley, Pittinsky, Sommer e Zhu (2011) argumentam que os líderes em situações de crise estão sob severa pressão de tempo e não têm tempo para efetivamente adquirir, proteger e processar informações.

Pearson e Clair (1998) sugerem que a ambiguidade e a urgência são os dois elementos centrais que definem uma situação de crise e afetam a capacidade e a eficácia dos líderes de avaliar informações e tomar decisões. Na mesma linha de pensamento, Billings, Milburn e Schaalman (1980) afirmam que a crise compreende duas características principais, a saber, a incerteza da resposta e a pressão do tempo.

A Defesa Civil de Santa Catarina foi criada em 1973, pelo ex-governador Colombo Machado Salles, sendo esta inicialmente vinculada ao Gabinete da Casa Civil, com afinidade direta ao Governador do Estado (Lei Nº 4.841/1973).

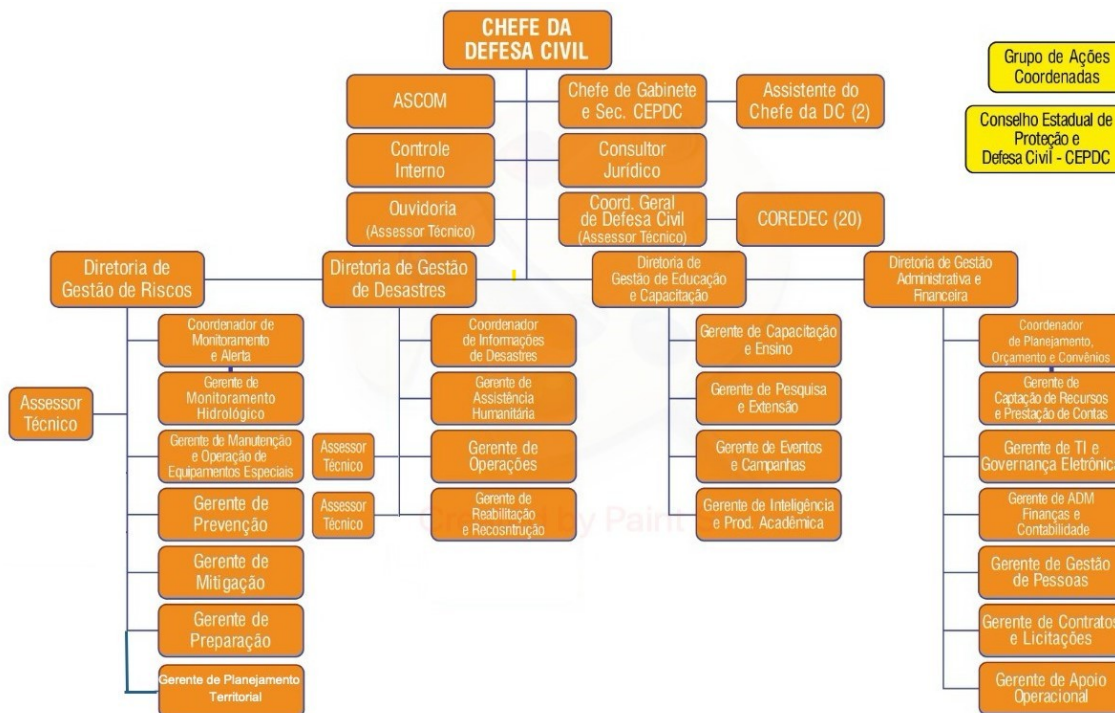
Em 2011, a estrutura foi elevada ao status de Secretaria de Estado da Defesa Civil (SDC) para coordenar e articular as ações de Proteção e Defesa Civil em todo o território catarinense. Atualmente, a Secretaria passou pela transição do novo Governo, com conseqüente reestruturação administrativa. Como resultado desta reforma, a SDC passou a ser denominada simplesmente de Defesa Civil (DC), compondo a Administração Pública Estadual Direta como órgão superior, vinculada diretamente ao Gabinete do Governador. Além do novo status e denominação, a Defesa Civil estabeleceu um novo organograma, conforme figura 1 a seguir, para a estrutura das suas Diretorias (quatro ao total), ampliando as ações educativas e fortalecendo a gestão de riscos e desastres.

Em 2017, a DC iniciou a implantação dos Centros Integrados de Gerenciamento de Riscos de Desastres Regionais (CIGERD), 20 ao todo, visando a integração entre as diversas agências municipais envolvidas diretamente nos eventos críticos ocorridos em cada região e a Defesa Civil Estadual, com seus representantes em cada uma das 20 CIGERDS criadas, bem como, em 2018, instalou na sua nova estrutura o Centro Integrado de Gestão de Riscos e Desastres para operações em que os eventos envolvessem vários municípios e assim exigisse uma atuação mais direta de resposta por parte dos órgãos estaduais envolvidos.

Com estas inovações, a Defesa Civil de Santa Catarina colocou líderes para pensarem juntos e, mais do que isso, tomarem decisões em conjunto, com vistas a dar respostas rápidas e adequadas que pudessem trazer resultados eficazes aos propósitos dos momentos de crise instalados no estado ou em um município específico.

A Defesa Civil de Santa Catarina pensou à frente das demais Defesas Civis de outros estados do Brasil ao juntar as lideranças para pensar e responder aos desastres, porém, as lideranças é que não estavam preparadas para tal situação. Diante disto, a discussão a respeito do tema "liderança" e a motivação para o estudo neste artigo surgiu e nos faz refletir sobre o assunto em pauta.

Figura 1 - Organograma atual da Defesa Civil de Santa Catarina



Fonte: Santa Catarina (2020)

Para tal, foi criado o Centro Integrado de Operações (CIOP), instalado na sede da Defesa Civil Estadual onde, nos casos da ocorrência do eventos críticos que envolvam mais de uma agência de resposta, os órgãos envolvidos possam se reunir em local específico e a partir daí iniciarem os trabalhos visando uma resposta ao desastre.

Na ocorrência de eventos críticos, situações de crise geradas por desastres naturais ou antrópicos, no estado, a Defesa Civil Estadual aciona, através do CIOP, o Grupo de Ações Coordenadas Estadual – (GRAC) que reúne todas as agências envolvidas diretamente na busca de resposta ao evento e de soluções rápidas no intuito de amenizar os prejuízos e atender às necessidades da população.

Esse acionamento do GRAC, reunindo líderes, representantes de cada agência de resposta envolvida no desastre ou evento crítico, traz uma característica importante para o estudo em questão, que é o encontro de vários líderes pensando numa resposta, porém com responsabilidades distintas e entendimentos divergentes e, além disso, alguém deve estar a frente destes líderes (se define a agência líder) capitaneando as ações.

Tal característica, por vezes, pode causar desconforto ou mal estar entre as lideranças por situações como “ego” ou ainda relações controversas entre órgãos ou instituições que podem influenciar negativamente ou gerar um não no processo de tomada de decisão.

Com este viés, visando elucidar qual o entendimento daqueles que estão a frente da gestão de desastres quando o GRAC é acionado, buscamos a opinião dos atuais diretor de Gestão de Desastres e Gerente de Operações da Defesa Civil de Santa Catarina pois são os que convivem no dia a dia com as situa-

ções de ocorrências de desastres e que se envolvem diretamente com a situação que citamos acima e são os que devem gerenciar tais situações no âmbito do GRAC Estadual.

Em conversa com o Diretor de Gestão de Desastres da Defesa Civil de Santa Catarina, Tenente Coronel BM Aldrin Silva de Souza<sup>1</sup>, ao ser perguntado sobre a principal dificuldade de lidar com os mais diversos líderes visando uma resposta rápida ao evento crítico, o mesmo respondeu o seguinte:

*Capacitação para ações de gestão de crise na metodologia SCO, acesso desses gestores à: mapa de recursos georreferenciados da instituição, planos de chamada e diretrizes de integração da instituição com as demais, rotatividade de gestores de crise.*

Já para o Gerente de Operações do CIOP, Rodrigo Nery e Costa<sup>2</sup>, quando de uma conversa também a respeito da gestão de desastres lhe foi questionado sobre a importância da liderança na situação de desastre ou de crise envolvendo várias lideranças das agências de resposta ao evento crítico, e o mesmo disse:

*Com relação à gestão de desastres a liderança é de suma importância, pois ao considerarmos que as ações em atendimento ao socorro, assistência e demais atividades necessárias ao gerenciamento da crise, todas demandam de ordem e prioridades, portanto devem ser emanadas por alguém (e nesse caso não necessariamente uma pessoa apenas) que entenda a complexidade das decisões que terá que tomar. Porém em um ambiente complexo como um desastre, diversas lideranças se põe a disposição para comandar as operações que serão deflagradas, nesse sentido, existem as demandas específicas e técnicas, como por exemplo: busca, resgate e salvamento, ações típicas da atividade cotidiana do Corpo de Bombeiros, restabelecimento de serviços essenciais, como fornecimento e distribuição de água, energia elétrica e comunicação, que por sua vez são atividades corriqueiras das empresas com esse conhecimento técnico, dessa forma, começa a ficar evidente um tipo de liderança: a liderança por competência técnica, que é aquela que deve ser exercida por aquele que melhor conhece a complexidade e os trâmites para executar aquela tarefa de maneira rápida, segura e eficiente. Mas, sem que haja a coordenação de prioridades das ações e das tarefas a serem executadas a gestão de um desastre seria ainda mais desastrosa, dessa forma, se faz necessário estabelecer um comando operacional, exercido por uma pessoa, com poder para tal, ou o comando unificado, exercido por um grupo de tomadores de decisão de forma colegiada para definir as prioridades, estratégias e equipes a atender cada demanda de forma organizada.*

Assim sendo, percebe-se que alguns pontos necessitam ser ajustados no sentido de melhorar a questão da Liderança na situação de crise conforme estamos pesquisando.

Oliveira (2020, p. 2) em seu artigo "Liderança Autêntica no Gerenciamento de Crises e Desastres" é enfático ao citar que:

- 1 Informação verbal obtida com o atual Diretor de Gestão de Desastres da Defesa Civil de Santa Catarina a respeito do tema "liderança na crise".
- 2 Informação verbal obtida com o atual Gerente de Operações da Diretoria de Gestão de Desastres que lida diretamente com lideranças quando da instalação de crise ou situação de desastre onde emitiu sua opinião a respeito da importância da liderança em situações de desastres.



O gerenciamento de crises (que inclui ações de prevenção, mitigação, preparação, resposta e recuperação) apesar de ser uma tarefa difícil, tanto para líderes administrativos como para líderes políticos, oferece oportunidades importantes para o aprendizado e a implementação de reformas e mudanças.

Oliveira (2020) destaca ainda que a liderança no gerenciamento de crises e desastres pode minimizar os danos e prejuízos decorrentes do evento adverso, enquanto a falta de uma liderança bem-sucedida agrava tais impactos. E afirma que os conflitos e as tensões latentes que existem em qualquer atividade política decorrentes da busca pelos interesses coletivos (do público em geral), do próprio governo e da oposição não desaparecem durante as crises. Estudos afirmam que, ao contrário do que se pensa, essas diferenças ficam ainda mais evidenciadas.

Jack Welch (2005), CEO da General Electric, também ex-presidente da empresa, em seu artigo publicado no *The Wall Street Journal* em 2005 intitulado "Os 5 estágios do gerenciamento de crise" define em cinco fases o desenvolver de uma situação de crise, no primeiro estágio a **Negação** onde entendem que o problema não é tão grave, no segundo estágio a **Contenção** onde os líderes buscam abafar a crise ou buscando repassar a outros, no terceiro estágio a **Vergonha e culpa** nesta fase entram em confronto, se auto defendem e atribuem os erros aos outros, já no quarto estágio vem o **Alinhamento das Ações** a situação se estabiliza e um plano de ações é apresentado, podem ocorrer afastamentos e responsabilizações e enfim no quinto estágio chega a **Estabilização da Crise**, nesta fase já se demonstra resiliência e alcançam a superação da crise.

Desta forma, pode-se perceber que a Liderança é importante na Gestão do Desastre e na boa condução dos trabalhos, sejam eles públicos ou privados, ainda mais numa situação de crise onde pessoas estão envolvidas e à espera de socorro e respostas rápidas.

Diante do quadro apresentado acima, fica o questionamento: O que fazer então para melhorar a situação atual com relação à liderança na crise? Na mesma conversa já citada anteriormente com o Diretor de Gestão de Desastres da Defesa Civil de Santa Catarina, Tenente Coronel BM Aldrin fizemos este questionamento e o mesmo respondeu opinando pela criação de um protocolo de gestão de crise, com fluxos de trabalho e designação formal da estrutura da operação dentro dos preceitos do Sistema de Comando em Operações.

Sobre este mesmo questionamento, Rodrigo Nery e Costa, Gerente de Operações da Defesa Civil Estadual pontuou:

O processo de liderança envolve, entre outras coisas, perfil pessoal e, dessa forma, identificar, capacitar e empoderar as pessoas que tenham essa característica seria uma ação positiva em um momento onde ânimos estão exacerbados e posições hierárquicas e cargos muitas vezes não condizem com a urgência na tomada de decisões importantes que podem salvar vidas. Sendo a Defesa Civil um órgão de coordenação das agências com atividades finalísticas, difundir os protocolos, planos e políticas de redução do risco de desastres de modo a evidenciar a necessária participação de todos durante todas as fases: percepção, prevenção, preparação, resposta e reconstrução.

É sabido que a questão é complexa e de opiniões diversas, o que não se pode negar é que o tema é relevante pois à frente da solução e respostas a um evento de crise gerado por um desastre ou qualquer outra situação é necessária a presença de um líder adequado para gerir os problemas e conduzir os demais para alcançar os objetivos comuns.

### **3 CONSIDERAÇÕES SOBRE A PESQUISA**

A liderança em crises tem duas fases distintas. A primeira é a fase de emergência, quando sua tarefa é estabilizar a situação e ganhar tempo. A segunda é a fase adaptativa, quando você enfrenta as causas subjacentes da crise e desenvolve a capacidade de prosperar em uma nova realidade (HEIFETZ; LINSK, 2009). A realidade atual, com relação à liderança na crise, é de mudanças pois com as recorrências de eventos críticos em nosso estado, por exemplo, força os líderes a pensarem juntos pois estão acontecendo com maior frequência e em maiores proporções do que vinham ocorrendo, provocando destruições e deixando pessoas a mercê das ações conjuntas que envolve vários segmentos dos governos (Nacional, Estadual e Municipal) além de outras entidades, o que evidencia, cada vez mais, que a liderança na crise se faz necessária.

Para a Defesa Civil de Santa Catarina, conforme observado na pesquisa, a liderança na crise é fator relevante e necessita de constante adaptação e revisão de procedimentos. A gestão de riscos e eventos críticos necessita de uma liderança para cada situação de crise, pois depende das consequências de cada evento e ainda do preparo desse líder para estar à frente dos líderes de cada agência envolvida.

Tal preparo passa por capacitação, revisão de protocolos e fluxos internos com o intuito de possibilitar que a cada evento ocorrido, a cada necessidade de reunião de lideranças àquele que representar a agência líder e exercer a liderança frente às demais agências saiba trabalhar em grupo, ouvir pessoas e tomar decisões em conjunto.

As tendências de futuro para a liderança nas situações de crise, conforme pesquisa realizada, traz uma visão de líder coletivo, deixando a individualidade de lado e pensando como um todo. Oliveira (2020) destaca que as crises possuem duas características principais: o presente cada vez mais complexo e o futuro cada vez mais incerto, tudo isso, somado à pressão do tempo para a tomada de decisões vitais. Por isso, a liderança deve estar preparada para situações de crises que possam surgir, saber se aproveitar das suas experiências e das experiências daqueles que o cercam para que possa tomar a melhor decisão.

Pode-se enfim afirmar que as situações de crise sempre existirão em quaisquer áreas de trabalho e não seria diferente na Defesa Civil de Santa Catarina, porém, se não houver uma preocupação por parte dos gestores com o preparo e desenvolvimento da boa liderança, além é claro da definição de protocolos e procedimentos que facilitem as boas relações entre as agências envolvidas na crise, a liderança na crise pode ser prejudicada e com isto tornar a

solução dos problemas mais morosos ou ainda equivocados, gerando, talvez, um agravamento na crise e trazendo consequências negativas de modo geral.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Finalizados os trabalhos pode-se concluir que para a Gestão de Riscos e Eventos Críticos no âmbito da Defesa Civil de Santa Catarina a liderança na crise é de vital importância no sentido de organizar os fluxos, alinhar as ações de resposta ao desastre, estabilizar a situação de crise ocorrida e retornar à situação de normalidade.

Considerando os estudos realizados, conclui-se que nenhum evento crítico é igual ao outro e faz-se necessário o preparo de lideranças que saibam agir no momento certo, trabalhar em equipe e tomar decisões acertadas e que tragam resultados adequados. Por isso, a Defesa Civil do Estado deve investir na gestão do conhecimento e ofertar capacitação continuada para o desenvolvimento de lideranças visando enfrentar situações de crise e ainda reavaliar seus processos de gestão a cada evento ocorrido, buscando adaptar-se às novas realidades e evoluir a cada desastre no sentido de estar melhor preparada para a resposta aos desastres e crises em geral.

O investimento no conhecimento, o desenvolvimento de novos processos decisórios e, principalmente, a disseminação dos procedimentos relativos à liderança quando do acionamento do GRAC com o envolvimento de múltiplas agências de resposta visando tomadas de decisões, que apesar de complexas, sejam do senso comum com uma liderança centrada e que saiba liderar uma equipe, com certeza são pontos importantes que possibilitarão a gestão de riscos e eventos críticos com qualidade e modernidade no âmbito da Defesa Civil de Santa Catarina.

Como proposta para melhorias nos processos de liderança na gestão de riscos e eventos críticos tanto para os profissionais da área de Proteção e Defesa Civil quanto para os gestores públicos de órgãos envolvidos na gestão de desastres e principalmente àqueles que estarão à frente na situação de líder, é que de forma antecipada, se procedam operações simuladas envolvendo vários órgãos com diversos cenários e que estes simulados possam servir de experiências para cada líder que for colocado à frente da gestão na operação.

Ainda, como forma de aperfeiçoar as lideranças que possam vir a estar envolvidas numa situação de crise, sugere-se a criação de capacitações voltadas à liderança nas situações de crise, com disciplinas específicas como psicologia, tomada de decisão, liderança na crise, relacionamento interpessoal e outras, onde cada liderança que esteja sendo capacitada possa agregar conhecimentos e estar melhor preparada para uma futura situação em que se exija colocar à prova tais conhecimentos.

Por derradeiro, espera-se que as conclusões e recomendações do trabalho possam auxiliar os profissionais dos órgãos de proteção e defesa civil, nas esferas municipal, estadual e federal, a melhor compreenderem o processo decisório e, por extensão, suas responsabilidades na gestão e liderança das próprias organizações.

## REFERÊNCIAS

- BILLINGS, R., Milburn, T., SCHAALMAN, M. A model of crisis perception: A theoretical and empirical analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 2, n. 25, p. 300–316, 1980.
- BRASIL. Supremo Tribunal Federal (STF). Secretaria de Gestão Estratégica. Escritório de Gestão Aplicada. **Guia de gestão de riscos**. Brasília:, 2019.
- GARDNER, H.; LASKIN, E. **Leading minds**: an anatomy of leadership. New York: Basic Books, 1995.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HADLEY, C. N., PITTINSKY, T. L., SOMMER, S. A., & Zhu, W. Measuring the efficacy of leaders to assess information and make decisions in a crisis: The C-LEAD scale. **The Leadership Quarterly**, v. 4, n. 22, p. 633–648, 2011.
- HEIFETZ, R., LINSKY, A. G. M. Leadership in permanent crisis. Article. **Harvard Business Review**. July 16, 2009. Disponível em: <https://hbr.org/2009/07/leadership-in-a-permanent-crisis>. Acesso em: 2 set. 2020.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. Porto Alegre: Atlas, 2005.
- LUSSIER, R. N., & ACHUA, C. F. **Leadership**: theory, application, skill development. 2. ed. Sydney: Thompson, 2004.
- OLIVEIRA, Marcos de. **Liderança autêntica no gerenciamento de crises e desastres**. Artigo para publicação na Antologia v. 4 da ALMESC. Florianópolis: 2020. No prelo.
- PEARSON, C. M., & CLAIR, J. A. Reframing crisis management. **Academy of Management Review**, v. 1, n. 23, p. 59–76, 1998.
- PNUD. **La Gestión local del Riesgo**: nociones y Precisiones en torno al Concepto y la Práctica. Panamá: 2003. Disponível em: <https://www.eird.org/encuentro/pdf/spa/doc15783/doc15783-contenido.pdf>. Acesso em: 1 de out. 2020.
- UFRGS. Centro de Estudos e Pesquisa sobre Desastres. Departamento de Minimização de Desastres da Secretaria Nacional de Proteção e Defesa Civil. **Capacitação em Gestão de Riscos**. 2. ed. Porto Alegre: 2016.
- UFSC. Centro de Estudos e Pesquisa sobre Desastres. **Atlas brasileiro de desastres naturais**: volume Brasil. Florianópolis, 2012. Disponível em: [https://www.ceped.ufsc.br/wp-content/uploads/2012/01/AMAZONAS\\_mio-loWEB.pdf](https://www.ceped.ufsc.br/wp-content/uploads/2012/01/AMAZONAS_mio-loWEB.pdf). Acesso em: 2 out. 2020.

WELCH, Jack, The Five Stages of Crisis Management. Article. Nova York: **The Wall Street Journal**. September 14, 2005.