

Pesquisa Atual de Liderança Durante a Resposta à Crise

Por John P. Jarvis, Ph.D, e Brittany N. Murray, Ph.D

Os policiais fazem sacrifícios todos os dias para nos manter seguros e, nesta missão, muitos respondem a grandes incidentes de crise. Quer se trate de um atirador ativo [active shooter], uma ameaça de bomba, um desastre natural ou uma tentativa de resgate de reféns, a polícia é encarregada não apenas de lidar com esses incidentes potencialmente fatais, mas também de responder da forma mais eficaz e eficiente possível.

Muitos policiais enfatizaram a necessidade de aprender mais uns com os outros - compartilhando suas histórias, obstáculos e melhores práticas, bem como o que aprenderam com essas respostas - como um meio de se preparar para ameaças futuras. Este artigo busca auxiliar esse esforço por meio de entrevistas com aqueles que responderam a várias crises.

O que constitui uma crise? Claro, as opiniões podem variar. A definição de trabalho proposta usada neste estudo é "**um evento inesperado de consequência que sobrecarrega os recursos e a equipe de uma jurisdição específica e requer assistência externa.**"

Os incidentes de crise - que exigem uma resposta gerenciada de forma eficaz - são, infelizmente, muito frequentes nos dias de hoje. A consciência dessas ameaças permanece na vanguarda das mentes dos líderes da polícia, impactando como eles abordam incidentes críticos e lidam com as relações com os meios de comunicação e figuras políticas locais. No entanto, esses respondedores também devem analisar continuamente os incidentes críticos para aprender com essas tragédias, para que possam se manter à frente das crises e agir de forma eficaz quando ocorrer um desastre.

Estudo Valioso

Um artigo de maio de 2016 no *FBI Law Enforcement Bulletin* intitulado "Liderança durante a resposta à crise: desafios e pesquisa em evolução" identificou cinco áreas relacionadas à resposta a essa demanda.¹

1. Treinamento em liderança durante crises
2. Linhas de autoridade e responsabilidade de decisão de comando
3. Eficácia da liderança local
4. Melhores práticas de processos de relatório pós-ação
5. Resultados positivos relacionados ao comando no local

Esta lista de tópicos ajudou a guiar este artigo de acompanhamento, que relata as descobertas de um esforço do FBI para examinar a liderança durante esses incidentes de crise. Os resultados desse esforço não apenas atenderam a essas

áreas, mas também revelaram informações mais ricas relativas a outras áreas de liderança, resposta e preparação a crises não propostas originalmente.

A liderança durante incidentes críticos difere daquela nas operações diárias do escritório? O que constitui uma resposta eficaz a incidentes de grande escala? Isso representa, em parte, questões examinadas recentemente durante entrevistas com 75 policiais. Em cada caso, o entrevistado relatou e refletiu sobre as estratégias para enfrentar as crises.

Essas discussões ajudaram a identificar e confirmar as melhores práticas atuais, bem como novas abordagens, para executar planos de resposta a crises e fornecer liderança. Em suma, os entrevistados enfatizaram que ter sido exposto a uma resposta à crise antes de liderar uma melhorou muito sua sensação de prontidão. A maioria relatou que, embora as habilidades de liderança do dia-a-dia praticadas em um ambiente de escritório tenham valor durante um incidente, a eficácia durante as crises resulta em grande parte de treinamento e experiência específicos. Em outras palavras, alguém que demonstra liderança de sucesso em um ambiente de escritório não tem garantia de exibir liderança eficaz ao responder a uma crise - o oposto também é verdadeiro.

Indiscutivelmente, a liderança em crise é multifacetada e requer um conglomerado de aptidões e habilidades. No entanto, os entrevistados neste estudo identificaram quatro componentes amplos para estratégias eficazes de resposta a crises: *desenvolvimento de habilidades interpessoais, proficiência de gerenciamento, presença da liderança e preparação.*

Desenvolvimento de Habilidades Interpessoais

Os gestores policiais costumam afirmar: "Missão em primeiro lugar, as pessoas sempre." Mesmo em crise, o pessoal é uma prioridade. Eles comeram, dormiram, conversaram com suas famílias ou tiveram a oportunidade de compartilhar suas ideias? Líderes eficazes - durante um incidente crítico ou não - devem ouvir, solicitar *feedback*, buscar conselhos e permanecer acessíveis. Mais da metade dos entrevistados identificou essas características de liderança como uma das características mais fortes que podem promover resultados positivos dentro e fora da resposta a crises.

Em contraste, alguns entrevistados citaram dificuldades com habilidades interpessoais, que eles identificaram como desafios que precisavam ser superados para que liderassem com eficácia dentro e fora de crises. Por exemplo, alguns lamentaram a possibilidade de parecer despreocupado com seu pessoal durante um incidente devido à sua preocupação com os suspeitos em questão.

No caos inevitável, os líderes podem facilmente esquecer o aspecto humano. No entanto, quando conhecem os membros de sua equipe e têm essas aptidões, podem liderar com mais naturalidade.

Treinamento em Liderança Durante Crises

A educação em nível de comando da polícia específica para liderança em situações de crise se mostra necessária.

Ao longo do estudo, os entrevistados destacaram a importância de se treinar continuamente e se manter um aluno de liderança, principalmente no que diz respeito à crise. Da leitura de artigos à realização de análises de estudos de caso e à

realização de exercícios de treinamento em grande escala, a educação - fora da experiência - é essencial para a prontidão de resposta.

Parceria

Os líderes também citaram a eficácia por meio da manutenção de um esforço de equipe coeso no local. Os entrevistados enfatizaram que o estabelecimento de parcerias e a construção de relacionamento devem ocorrer tanto dentro da organização quanto com outras entidades policiais antes que ocorra um incidente. Os entrevistados confirmaram que promover o trabalho em equipe, a confiança e os relacionamentos se mostra crucial para a liderança nas operações diárias e em situações de emergência.

Um componente-chave da liderança, especialmente durante a crise - desenvolver parcerias com agências externas ao departamento policial - foi consistentemente identificado como importante por várias razões.

- Normalmente, os departamentos de polícia locais chegam primeiro ao local. Eles precisarão da assistência de outras agências policiais da área enquanto navegam e gerenciam as dificuldades de automobiliação e envolvimento de figuras políticas.
- A consciência situacional se mostra crucial em uma crise, e os policiais locais conhecem sua jurisdição melhor do que a maioria. As parcerias entre as agências policiais vizinhas permitem que todo o pessoal se familiarize com uma área maior.
- Os estágios iniciais de uma crise exigem confiança, harmonia e segurança entre os departamentos para ajudar a conter a confusão e o caos. As apresentações e gentilezas devem ocorrer muito antes de um incidente acontecer, porque a construção de relacionamentos anteriores serve como base para o sucesso.
- As parcerias fornecem acesso a recursos e pessoas potencialmente cruciais para uma resposta oportuna e eficaz.
- Relações saudáveis e produtivas entre as agências no cenário de um incidente de crise ajudam a garantir um esforço da equipe e menos conflito sobre jurisdição e estratégias de resposta.

Linhas de Autoridade e Responsabilidade de Decisão de Comando

Embora recentemente melhorado por meio de diretrizes e estruturas de política presidencial para responder a desastres em escala nacional, as autoridades ainda devem abordar as ambiguidades persistentes que surgem em relação às linhas de autoridade e responsabilidade de tomada de decisão.²

Some interviewees discussed the potential for confusion and disputes concerning lead and support roles when it comes to crisis response. Most, however, highlighted that the most productive course is for agencies to work together and coordinate responses until additional investigation brings clarity to the details of which authorities lead the response. According to these accounts, a strong value was placed upon law enforcement leaders who collaborated on decisions that allowed personnel to function more as a team and less like opposing forces.

Alguns entrevistados discutiram o potencial para confusão e disputas em relação aos papéis de liderança e suporte quando se trata de resposta a crises. A

maioria, entretanto, destacou que o curso mais produtivo é as agências trabalharem juntas e coordenarem as respostas até que uma investigação adicional traga clareza aos detalhes de quais autoridades lideram a resposta. De acordo com esses relatos, um grande valor foi atribuído aos líderes policiais que colaboraram em decisões que permitiram que o pessoal funcionasse mais como uma equipe e menos como forças opostas

Mentoria

Os entrevistados identificaram a mentoria como outra faceta importante para os líderes desenvolverem e alavancarem. A maioria dos entrevistados sentiu que se beneficiaram pessoalmente de um conselheiro formal ou informal que serviu de modelo, amigo, caixa de ressonância ou outra fonte de apoio e sabedoria ao longo de sua carreira.

Aproveitar todas as oportunidades para promover o crescimento dos líderes atuais e futuros foi considerado crucial. Os entrevistados sugeriram que essas pessoas obtêm confiança da mentoria, assistência, incentivo e respeito dados por alguém que admira e procuram imitar.

Curiosamente, um entrevistado afirmou: “Se alguém é naturalmente bom com as pessoas, se preocupa com as pessoas e investe nas pessoas, então esse ato de mentoria é visto como menos um dever e [mais como uma recompensa] para o mentor.”

Proficiência em Gestão

Pode-se argumentar que os líderes eficazes também devem ser gerentes competentes, especialmente durante as crises. Aproximadamente metade dos entrevistados citou habilidades administrativas como um ponto forte pessoal; em contraste, cerca de um quarto identificou desafios com uma característica comumente reconhecida - a comunicação.

Quase todos os entrevistados reconheceram que todos têm potencial para se tornar um líder melhor e, muitas vezes, relataram reconhecer suas próprias limitações identificadas. Além disso, muitos entrevistados observaram que responder a crises tende a expor os pontos fortes e fracos.

À luz dessas descobertas, para melhor se preparar para liderar durante incidentes críticos, os entrevistados identificaram habilidades em *delegar*, *dirigir a equipe* e *se comunicar* como essenciais para liderar com sucesso durante um incidente crítico.

Delegando

Embora muitos entrevistados tenham identificado a delegação como uma característica importante que possuíam, alguns relataram que mesmo líderes experientes podem enfrentar desafios nesta área. Especificamente, foram citadas hesitação como novo líder ou como líder em um novo cargo, ambiguidade jurisdicional, falta de familiaridade com os membros da equipe e falta de relacionamento com as agências policiais parceiras.

A falta de familiaridade com a equipe foi identificada como um desafio de liderança porque delegar se torna difícil devido à falta de conhecimento dos conjuntos de habilidades dos membros da equipe ou a melhor forma de interagir com essas

peças. Essa falta de familiaridade também pode estressar as relações com outros parceiros responsáveis pela aplicação da lei, complicando ainda mais os esforços de delegação durante uma situação de crise.

Dirigindo a Equipe

A maioria dos entrevistados relatou que os líderes devem confiar e contar com sua equipe não apenas para operar de forma eficaz, mas também para auxiliá-los a agir quando necessário. Frequentemente, uma única pessoa não consegue gerenciar com eficácia as informações, tarefas, pessoal e recursos no local durante uma crise.

Em alguns casos isolados, os líderes relataram dificuldades com o pessoal sem experiência e treinamento ou com fraco desempenho. Os entrevistados enfatizaram a importância de ter pessoas com as habilidades apropriadas no local; felizmente, a ausência de pessoal qualificado - um obstáculo para respostas eficazes à crise - raramente veio à tona. Um entrevistado aconselhou que, quando necessário, os líderes deveriam "Ter fé neles ou coragem para removê-los." Embora certamente seja uma decisão difícil, os líderes devem estar prontos para dar esse comando quando necessário.

Eficácia da Liderança do Comandante-na-Cena

O treinamento específico dentro dos programas de desenvolvimento de policiais deve se concentrar no que torna a liderança do comandante-na-cena e a tomada de decisões mais eficazes.

Muitos fatores contribuem para uma liderança e tomada de decisões eficazes em caso de crise. Embora semelhante à resposta à crise, a liderança na crise difere e requer habilidades e características um tanto distintas que os programas de desenvolvimento podem treinar e promover. Os entrevistados identificaram a experiência anterior, os mentores anteriores e atuais e o treinamento como os mais úteis para eles na liderança e tomada de decisões durante incidentes críticos.

Comunicação

Muitos problemas podem dificultar a comunicação no local.

A comunicação eficaz com todo o pessoal é importante para a investigação e resolução da cena, bem como para a moral dos respondedores. O fluxo de informações e o método de entrega podem ter um grande impacto. Os entrevistados explicaram que líderes eficazes consistentemente: **1)** compartilharam atualizações claras, **2)** solicitaram *feedback* e discussão dos membros da equipe e parceiros conforme o tempo permitia, **3)** estabeleceram relacionamentos com suas equipes e parceiros e **4)** se comunicaram de forma eficaz com todo o pessoal no local. Relacionamentos já estabelecidos facilitam a comunicação eficaz com todo o pessoal, independentemente da afiliação da agência.

Presença da Liderança

Ao longo da gestão do estudo, os entrevistados identificaram repetidamente ter uma forte presença de liderança, muitas vezes considerada uma habilidade intuitiva, como crítica. Os líderes devem projetar confiança durante tempos de incerteza e deixar as pessoas à vontade - em suma, "calma na tempestade."

Um líder policial sênior captou esta noção:

Precisamos que nossos líderes sejam como bons comissários de bordo, pais e tenentes. Se um comissário de bordo conseguir manter a compostura, oferecer segurança e, melhor ainda - servir bebidas durante turbulência ruim, os passageiros se sentirão mais seguros e confiantes de que as circunstâncias resultarão bem. Como pai, se alguém cair, não suspire. As crianças costumam chorar quando sofrem uma pequena queda, não porque caíram, mas porque estão reagindo ao suspiro! Assim como um tenente no calor da batalha, lidere com confiança. Você não pode gritar, 'Todos nós vamos morrer!' [!] e um comissário de bordo aperta o cinto e começa a gritar de medo durante a turbulência, todos os outros também entrarão em pânico.

Surpreendentemente, os entrevistados sempre consideraram esse traço de liderança importante, mas poucos o destacaram como um ponto forte pessoal. Sem dúvida, muitos líderes possuem essa habilidade sem perceber.

Preparação

Os entrevistados sugeriram de forma esmagadora que os líderes estejam preparados para enfrentar incidentes críticos. Eles consideraram a experiência e a familiaridade com a resposta a crises, de longe, os melhores professores e auxiliares para líderes nessas situações.

No geral, os entrevistados relataram sentir-se o mais prontos possível para o início de uma crise. No entanto, vários observaram que os respondentes nunca podem se preparar demais e que, nos dias de hoje, o treinamento anual para crises por si só pode não permitir a exposição suficiente a tais circunstâncias para reter o aprendizado que esse treinamento pode proporcionar. Alguns dos maiores desafios foram enfrentados por novos líderes ou líderes que eram novos na agência, líderes que estavam atuando e líderes inexperientes. Nessas situações, os líderes podem lutar contra a falta de familiaridade tanto com suas próprias equipes quanto com os policiais externos, embora possam, também, não estar familiarizados com o plano de resposta à crise da agência.

Crisis Dentro de uma Crise

Em meio ao caos e à incerteza causados por um incidente crítico, os líderes podem enfrentar desafios adicionais e imprevistos que podem agravar uma situação já volátil e ameaçar a eficiência e o sucesso de uma resposta. No entanto, pelo menos alguns podem ser evitados ou mitigados.

Falta de Familiaridade com o Pessoal

Para ajudar a evitar atrapalhar uma resposta eficaz, os líderes devem construir relacionamentos com os membros de sua equipe. Essa familiaridade deve ir além do reconhecimento face a face e se estender a conversas e interações frequentes antes de um incidente. Os entrevistados que têm experiência de trabalho ao lado de parceiros durante uma resposta a incidentes críticos sugeriram, por exemplo, aprender sobre os filhos do chefe de polícia vizinho, talvez os *hobbies* do xerife do condado ou até mesmo o restaurante favorito do coordenador de gerenciamento de crise do FBI.

Os entrevistados sugeriram ainda atividades semelhantes, como discussões regulares sobre café e café da manhã, exercícios conjuntos frequentes e reuniões mensais do grupo de trabalho de gestão de crises. Eventos de treinamento

compartilhados são especialmente importantes; no entanto, além dessas interações, os entrevistados também enfatizaram o valor dos contatos não programados e não rotineiros.

Ao longo do estudo, os entrevistados enfatizaram fortemente a importância de tais relacionamentos não apenas para a maior probabilidade de sucesso em uma resposta à crise, mas também para a eficácia geral da segurança pública.

Melhores Práticas de Processos de Relatório Pós-Ação

Um processo de Relatório Pós-Ação (RPA) transparente e não atribuível enfatiza a melhoria da liderança e da tomada de decisões. Quando um processo de RPA é feito dessa forma, ele cria um ambiente em que a coragem de identificar e retificar deficiências de liderança pode resultar em melhores práticas.

Muitos entrevistados destacaram a necessidade de uma discussão aberta e sincera e *feedback* após uma resposta à crise para melhor remediar as deficiências e se preparar para futuros incidentes. Muitas práticas de RPA não apoiam esse compartilhamento sincero de informações. Mais comumente, muitos entrevistados relataram que os processos de RPA muitas vezes são prejudicados pela falta de uma visão honesta devido ao medo de repercussões no nível social ou político. Além disso, os resultados do estudo revelaram que os RPAs geralmente são específicos da agência e não possuem uma visão abrangente da resposta a incidentes. Além disso, a maioria dos respondentes citou processos informativos de RPA como uma ferramenta valiosa para coletar informações após um incidente, com o objetivo de melhor preparação para a próxima crise.

Falha da Tecnologia

Os líderes entrevistados também relataram a falha da tecnologia de comunicação como outro problema comum durante incidentes críticos. Um entrevistado ofereceu sarcasticamente: “Por que as comunicações funcionariam durante uma crise?”

Os desafios citados incluíram serviço móvel precário, diferentes frequências de rádio entre entidades policiais vizinhas, equipamento inoperável e falta de conhecimento sobre os sistemas de gerenciamento de informações das agências parceiras. É claro que os telefones celulares ficam tão sobrecarregados com textos, *e-mails* e ligações que podem parar de funcionar, principalmente durante uma resposta em larga escala.

Os líderes podem prever e ajustar pelo menos alguns desafios de comunicação antes de uma crise. Por exemplo, no caso de falha de tecnologia, os entrevistados recomendaram ter materiais de escritório padrão à mão. Embora canetas, papel e quadros brancos não facilitem as atualizações entre os locais, eles permitirão que o pessoal no local rastreie pessoal, pistas e dicas.

Alguns entrevistados identificaram o caos organizado como o melhor resultado possível no início de uma crise e disseram que os líderes devem antecipar isso desde o início.

Desafios em Áreas Rurais

Crises em locais remotos podem apresentar desafios únicos para uma resposta bem-sucedida. Os entrevistados costumam citar fatores, como comunidades que não favorecem a polícia, talvez por causa do envolvimento das agências em assuntos locais ou problemas de tecnologia de comunicação relacionados à distância.

Além disso, colocar pessoal e recursos no local pode levar muito mais tempo. O terreno e o clima extremos podem agravar ainda mais esse problema.

Além disso, a distância pode dificultar a construção e manutenção de relacionamentos, especialmente entre parceiros com interação limitada. Os entrevistados afirmaram que superar esse período e fazer um esforço extra para se reunir com esses indivíduos e agências paga dividendos inestimáveis quando ocorre uma crise.

Dificuldades com Políticos

Os desafios políticos dependem da crise, jurisdição e indivíduos em funções em particular. Os entrevistados relataram consistentemente navegar nesta área de preocupação como uma tarefa difícil, para a qual se sentiam mal preparados. A maioria explicou que teria adotado abordagens diferentes (por exemplo, trabalhar de forma mais proativa e gerenciar os papéis dos políticos de forma diferente) e que o conhecimento adicional prévio teria se mostrado útil.

Os entrevistados acharam difícil determinar o melhor curso de ação e proteger a cena, a investigação e o pessoal envolvido, evitando conflitos desnecessários com pessoas poderosas. Eles sugeriram em várias ocasiões que os líderes se tornassem mais conscientes das potenciais complexidades políticas e talvez desenvolvessem estratégias antecipatórias para lidar com essas questões.

Plano de Falta de Familiaridade

A falta de conhecimento do plano de resposta a crises de uma agência causa problemas significativos quando ocorre um incidente. Em um caso, um entrevistado não sabia - até encontrar um incidente crítico - que nem mesmo existia. Outros entrevistados descobriram que seu plano ficou desatualizado quando eles precisaram. Os entrevistados relataram consistentemente a importância de manter o plano de resposta à crise atualizado e fornecer treinamento relacionado para se preparar para um incidente potencial.

Resultados Positivos Relacionados ao Comando na Cena

A identificação dos princípios ou preceitos do comando em cena pode aumentar a probabilidade de resultados eficazes e positivos para a crise.

Embora não exista nenhum livro de regras definido ou método para lidar com incidentes críticos, o estudo e a análise contínuos de incidentes críticos podem ajudar aqueles que se preparam e respondem a um incidente de crise. As melhores práticas, desafios, palavras de sabedoria e outras informações relevantes fornecidas pelos entrevistados podem servir como ferramentas de aprendizagem e ajudar a garantir resultados eficazes e positivos para as crises. No entanto, são ajudas, não soluções. Como muitos entrevistados apontaram, não há dois incidentes iguais.

Conclusão

Este estudo apenas abordou as muitas facetas importantes da liderança em incidentes de crise. Embora o artigo anterior tenha procurado abordar vários elementos nesta discussão atual, os novos dados coletados e analisados aqui permitem várias conclusões e percepções que não foram antecipadas.

Liderança e resposta a crises - dois tópicos complicados e multifacetados - exigem um exame contínuo em várias situações e em todos os níveis. “[L]iderar no dia-a-dia parece um pouco diferente do que liderar em uma resposta a crises, e os conjuntos de habilidades necessários também são um pouco diferentes.”³

Essas novas descobertas apoiam a conclusão de que a liderança, especialmente quando exercida durante uma crise, é um conglomerado de personalidade, experiência, motivação, apoio de outras pessoas e confiança. A prática contínua é necessária porque as habilidades precisam de exercícios, avaliações e ajustes consistentes para as melhores chances de um resultado ideal. Como explicou um entrevistado: “Um bom líder continua sendo um estudante de liderança.”

Liderança em crise não é um assunto novo à polícia; no entanto, os incidentes críticos assumem formas diferentes e ocorrem em taxas mais rápidas do que nunca. As ideias e melhores práticas compartilhadas aqui podem ajudar os respondedores a aprender com os outros e fornecer suporte analítico para possíveis atualizações nas políticas e práticas atuais. Talvez a melhor orientação e discernimento relativos à liderança durante esses eventos venha daqueles com experiência em crise e o conjunto de habilidades apropriado. Isso é válido em qualquer campo de estudo.

Este artigo encapsulou um resumo destacado que oferece muito do que 75 líderes policiais aprenderam sobre o tópico vital de resposta a crises. No entanto, desafios, melhores práticas, sugestões, avisos, boas e más histórias - muito ainda precisa ser aprendido e praticado sobre liderança dentro e fora de eventos críticos, resposta a crises e o desenvolvimento de futuros líderes policiais.

Notas

¹ Leonard Johns and John Jarvis, “Leadership During Crisis Response: Challenges and Evolving Research,” *FBI Law Enforcement Bulletin*, May 11, 2016, accessed March 4, 2019, <https://leb.fbi.gov/articles/featured-articles/leadership-during-crisis-response-challenges-and-evolving-research>.

² “Presidential Policy Directives (PPDs), Barack Obama Administration,” Federation of American Scientists, accessed March 4, 2019, <http://fas.org/irp/offdocs/ppd/>.

³ Johns and Jarvis.

Dr. Jarvis atua como reitor acadêmico da Academia do FBI em Quântico, Virgínia.

Dr^a. Murray é pesquisadora da Unidade 5 de Análise Comportamental do FBI em Quântico, Virgínia.

Disponível em: <<https://leb.fbi.gov/articles/featured-articles/leadership-during-crisis-response-current-research>>. Acesso em: 30 abr. 2020. Traduzido por: Onivan Elias de Oliveira.