

Crisis and Coproduction Management in the Public Service: A Case Study in the Department of Civil Defense in the Municipality of Santiago, Rs,– Year 2020 – Combating the Coronavirus Pandemic – Sars-Cov-2

Eliane Martins Benvenhu de Souza^{1*}, Luís Moretto Neto²

¹Auditora Pública Interna no município de Santiago, RS, mestranda no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas da UFSM.

²Professor Titular-Visitante do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PPGA) da Universidade Federal de Santa Maria

***Corresponding Author:** *Eliane Martins Benvenhu de Souza, Auditora Pública Interna no município de Santiago, RS, mestranda no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas da UFSM.*

Abstract: *The objective of this theoretical study is to promote a reflection on two important themes that directly involve public administration, which are: crisis management and the co-production of public goods and services. With regard to crisis management, some challenges will be addressed, as well as their main characteristics and modus operandi. Regarding the co-production of public goods and services, the importance of organized civil society to work for the common good will be addressed and the main types of co-production outlined by Salm and Menegasso (2010) will also be listed. Based on this conceptual review, a case study was carried out in relation to the performance of the Support Group for Civil Defense of the Municipality of Santiago, RS, in support of the management of the coronavirus crisis in 2020, with the purpose of verifying whether there was co-production of public goods and services in the actions they took. This work represents a way to highlight three thematic axes, in the study of public administration that has acquired strength in recent years: crisis management, co-production and civil defense. The first translates into a need due to the events that have affected the world population, the second, because it constitutes an important means for the achievement of social objectives by the communities and the third because it is a growing area in strength and prominence. in the last decades for the positive impacts that their actions reflect for the communities.*

Keywords: *Crisis Management; Coproduction and Civil Defense.*

1. INTRODUÇÃO

O ano de 2020 entrou para a história mundial e foi marcado pelo início de uma crise multidimensional e transfronteiriça sem precedentes. Ainda no primeiro trimestre de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou que o mundo estava sendo alvo de uma pandemia em função da disseminação do novo coronavírus. Trata-se de um vírus, denominado cientificamente de SARS-CoV-2, que atinge principalmente o sistema imunológico das pessoas mais idosas e/ou com comorbidades. A pandemia chegou e se alastrou de uma forma muito rápida e inesperada, ceifando vidas em diversas partes do planeta.

Desde a confirmação do primeiro caso de coronavírus, em Wuhan na China, em dezembro de 2019, houve um enorme crescimento no número de pessoas infectadas em todos os países, e, em poucos meses, atingiu todos os continentes, exceto a Antártida. Ainda hoje existem muitos questionamentos sobre a origem do vírus, porém as consequências já são bastante conhecidas, causando clima de tensão na saúde e na economia de todos os países e fazendo com que estes lancem mão de mecanismos de gerenciamento e de enfrentamento de crises.

Hoje é possível dizer que todos os países afetados adotaram, em maior ou menor grau, medidas como isolamento social e/ou quarentena de seus habitantes com o intuito de diminuir a velocidade de propagação do vírus e não sobrecarregar os sistemas de saúde. Muitas cidades de diversos países

decretaram o *lockdown* e o *blockdown*: fechamento do comércio e barreiras nas cidades. As consequências dessas iniciativas foram sentidas em escala mundial, pois, com a pandemia, a economia global também ficou em quarentena.

Contudo, a pandemia também trouxe alguns aspectos positivos, pois a crise desencadeada pelo novo coronavírus mostrou a força estratégica de diversos países, todo o seu aparato para gerenciamento de crises e a importância da união das pessoas. Essa pandemia fez com que muitos encontrassem na crise uma alternativa de crescimento e de desenvolvimento, trouxe à baila a força da ciência e da tecnologia para aproximar as pessoas e fazer com que o mundo não parasse; reforçou a importância da educação e dos profissionais de saúde.

É nesse cenário que o tema deste estudo ganha força e se justifica, pois, tratar sobre gestão de crise e coprodução no serviço público, torna-se extremamente relevante em um contexto tão heterogêneo como esse que se apresenta. Destaca-se que, se de um lado a pandemia está mostrando uma face muito obscura, de outro, está trazendo à tona temas que estão, há muito tempo, sendo pesquisados por importantes estudiosos, que são a gestão de crises e a coprodução de bens e serviços públicos.

Assim, o que se propõe neste estudo é responder ao seguinte questionamento: De que forma o Departamento de Defesa Civil do município de Santiago, RS, tem auxiliado a Gestão Municipal no gerenciamento da crise de coronavírus e quais os resultados para a comunidade? A partir desse questionamento, objetiva-se verificar como se deu a participação da Defesa Civil do município de Santiago, RS, no suporte ao gerenciamento da crise de Covid-19 e de que forma a comunidade contribuiu nesse processo e, com base nas respostas, será possível identificar se houve coprodução de bens ou serviços públicos e qual a tipologia predominante.

Este estudo configura-se como um estudo de caso que foi desenvolvido no município de Santiago, RS, por ser um polo de atendimento em saúde. Esse município faz parte do COREDE Vale do Jaguari e região Fronteira Oeste do Rio Grande do Sul. No que tange aos atendimentos na área da saúde, Santiago, RS, encontra-se em estágio de gestão em saúde simplificada, possui, entre outras estruturas de atendimento em Saúde, 11 Estratégias de Saúde da Família; 1 Pronto-Socorro Municipal; 1 Centro Materno Infantil; e 2 Hospitais (Grupo Hospitalar Santiago (GHS) e Hospital da Guarnição (HGU)), sendo que o GHS atende a outros 31 municípios da região, enquanto o HGU atende a todo o contingente militar do município. Quando se trata de qualquer aspecto relacionado à Saúde, todo esse aparato é posto em operação com o propósito de resguardar a vida da população de Santiago e região.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de atender aos objetivos propostos nesta pesquisa, foi realizado um levantamento bibliográfico centrado em dois eixos temáticos: a gestão de crises e a coprodução de bens e serviços públicos. O modelo qualitativo de investigação foi o método utilizado, sendo realizada uma pesquisa de caráter descritivo, com coleta de dados realizada por meio de revisão bibliográfica em periódicos, entrevistas e questionários. Diante das especificidades do estudo, a estratégia com maior relevância de utilização foi o estudo de caso.

Entre os meses de dezembro de 2020 e janeiro de 2021, foram realizadas duas reuniões com o Coordenador de Defesa Civil do Município de Santiago, sendo a primeira no dia 08/12/2020, o coordenador foi informado sobre a intenção da realização de uma pesquisa sobre a atuação da equipe de Defesa Civil no suporte ao enfrentamento da pandemia de coronavírus no ano de 2020. Na oportunidade, foi solicitada autorização para a realização deste estudo, e o coordenador também foi informado que o objetivo do estudo seria relacionar as iniciativas com os modos de participação da comunidade no auxílio ao combate à pandemia, com vistas a identificar o tipo de coprodução que poderia ser observado na atuação da equipe.

Em 13/01/2021 foi realizado uma nova reunião com o coordenador para se obter informações sobre como se deu a atuação da equipe de Defesa Civil no combate à pandemia de coronavírus no ano de 2020, em Santiago, com ênfase no planejamento pré-crise, atuação durante a crise, colaboração dos membros que fazem parte da equipe e em alguns resultados. Em fevereiro de 2021, foi aplicado um questionário ao Grupo de Apoio à Defesa Civil composto de 15 (quinze) perguntas, sete abertas e oito fechadas. Dos 29 (vinte e nove) profissionais e voluntários que atuam no grupo, 27 (vinte e sete)

responderam ao questionário, o que corresponde a uma amostra representativa de 93,1%. A análise das informações obtidas foi feita tomando-se como base o referencial teórico que serviu de suporte a este estudo – gestão de crises em saúde e coprodução de bens e de serviços públicos.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção trata sobre o referencial teórico que serviu como norteador para o presente estudo. Dessa forma, a seção está dividida em três eixos fundamentais que serão seu fio condutor: o primeiro trata da gestão de crises e a pandemia de coronavírus; o segundo traz a revisão conceitual sobre coprodução de bens e serviços públicos e o terceiro aborda a defesa civil, suas funções e marco de regulação.

3.1. Gestão De Crises E A Pandemia De Coronavírus

As crises, grandes ou pequenas, sempre acompanharam a humanidade desde os seus primórdios e, conforme aponta Saraiva (2011), desde a antiguidade clássica que essas crises são um fenômeno recorrente na política internacional, porém esse tema alcançou autonomia como objeto de análise individualizado somente na década de 1960. Com sua origem no Grego clássico, a palavra *krisis* reportava etimologicamente à noção de “juízo” ou de “decisão”, no sentido de momento definidor. O autor cita ainda que é no seio da medicina que essa noção de crise se forma em primeiro lugar, isso em função da necessidade de tomar decisões em contextos de extrema urgência (SARAIVA, 2011). Ao complementar que o interesse pelo estudo da crise também se revelou nos estudos relativos à resolução de conflitos, ele aponta para o problema da alteração repentina das circunstâncias políticas. Diante disso, o conceito de crise também se remete ao fato de haver necessidade de tomar decisões urgentes, importantes e sob um alto grau de incertezas (SARAIVA, 2011).

Nesse contexto, McConnel e Drennan (2006) relatam que há muitas definições de crise, várias delas contraditórias, algumas baseadas em critérios rígidos denominados positivistas, ou ainda aquelas baseadas nas percepções das pessoas envolvidas, denominadas interpretativas. Com relação à pandemia de coronavírus, esta deflagrou uma crise de proporção internacional, seja pelos impactos que gerou a todos os países, seja pelas diferentes estratégias adotadas que geraram consequências econômicas e de saúde pública em diversos outros lugares. E é nesse contexto que surge o conceito de crise internacional. Lebow e Brecher citam que estudos de diversos autores retratam que na generalidade das crises estão presentes os seguintes elementos:

1. Há uma percepção de ameaça, no sentido em que as pulsões conflituais são mais vincadas do que a vontade de cooperação, porque há interesses vitais ou importantes em jogo;
2. Nota-se uma maior ansiedade por parte dos decisores políticos;
3. Existe uma expectativa acrescida sobre a possibilidade de virem a ocorrer episódios violentos;
4. Acredita-se que serão tomadas decisões importantes que têm que ser tomadas em ambiente de incerteza e de stress. (LEBOW, 1995; BRECHER, 1993 *apud* SARAIVA, 2011, p. 15)

Considerando os apontes trazidos até aqui que se relacionam com o fato da constante existência de crises e também com o conceito de crise como fenômenos associados a acontecimentos disruptivos, que afetam o equilíbrio dos sistemas sociotécnicos e do equilíbrio dinâmico das sociedades, traduzindo-se em grandes desafios aos gestores públicos em escala mundial, surge a necessidade de haver um planejamento, uma preparação anterior às crises, não com o propósito de prever o futuro, mas com o intuito de melhorar a percepção do ambiente. Diante de um cenário de crise, Perry e Lindell (2003 *apud* MCCONNELL; DRENNANN, 2006, p. 60) sugerem que os processos de planejamento pré-crise devem utilizar as seguintes estratégias:

1. ser baseado no conhecimento preciso das ameaças e prováveis respostas humanas.
2. encorajar ação apropriada por parte do homem de crise.
3. incentivar a flexibilidade nas respostas.
4. promover a coordenação interorganizacional.
5. integrar planos para cada perigo em uma abordagem de risco.
6. envolver o treinamento de pessoal relevante.
7. fornecer testes por meio de exercícios e simulações.
8. ser adaptável como parte de um processo contínuo de adaptação às novas circunstâncias.
9. ser um forte defensor em face da inevitável resistência a compromissos de recursos para baixo eventos de probabilidade.
10. reconhecer as diferenças entre o plano de crise (preparação) e gestão de crises (implementação e desempenho).

Essas propostas de planejamento anterior à crise representam um importante passo para o sucesso na fase que a sucede, que é a gestão de crise, já que fornecem, senão todas, mas as principais abordagens

que devem ser consideradas para o tratamento adequado de uma situação crítica. Nesse sentido, Christensen *et al.* (2015), em artigo no qual analisam estruturas organizacionais e mecanismos de coordenação para gestão de crises em seis países europeus, com foco na prevalência de arranjos hierárquicos e de rede, cultura administrativa e percepção da qualidade da coordenação, reiteram que não há um mecanismo ótimo, ou seja, uma fórmula mágica de gestão e de enfrentamento de crises. Porém, algumas especificidades, como o contexto nacional e os desafios exclusivos de diferentes tipos de crises, influenciam profundamente a capacidade de gestão de crises.

Nesse cariz, surgem os apontes realizados por Christensen e Laegreid (2020) em estudo sobre como a Noruega, que lidou com a pandemia de coronavírus. Os autores destacam que o suposto sucesso do caso norueguês se deu pelo fato de o país criar uma relação entre crise, capacidade de gestão e legitimidade. De acordo com os autores, ao analisar esse estudo de caso, a gestão de crises é mais bem-sucedida quando é capaz de combinar legitimidade com capacidade governamental (CHRISTENSEN; LAEGREID, 2020). Contudo, nem todos os países agiram da mesma forma ou tiveram os mesmos níveis de sucesso quando o assunto posto à mesa era a pandemia de coronavírus. Ao se tratar de legitimidade das organizações, se fazer referência aos valores que as organizações construíram antes e durante as crises. Quando se trata de capacidade gerencial, a análise das estruturas, dos recursos materiais, tecnológicos, financeiros e, principalmente, da capacidade de resolutividade, coordenação e mobilização do capital humano alocados nos sistemas sociotécnicos são fatores determinantes dos resultados obtidos.

Furedi (2013) destaca que Margaret Chan, diretora-geral da Organização Mundial de Saúde, ao relatar sobre a pandemia de coronavírus, elevou o estado de alerta de ameaça de pandemia para o nível 5 em uma escala de 1 a 6, declarando que “É toda a humanidade que se encontra ameaçada”. Com tal atitude, ela utilizou da estratégia do medo ao agitar o espectro da extinção humana em um pensamento apocalíptico. Ainda, de acordo com Furedi (2013), o medo representa uma dimensão importante da consciência deste século XXI. Por isso, ao adotar esse tipo de chamamento, a liderança também objetivava fazer um apelo quase que subconsciente sobre a gravidade do que estava por vir. Porém, nem todas as lideranças dos países respeitaram esse apelo, e muitas delas subjugaram uma ameaça que é real, porém invisível. Com isso, vários países entraram em colapso e seus recursos passaram a ser insuficientes para a necessária gestão da pandemia.

Segundo Reis (2007), a governança no serviço público diz respeito a uma multiplicidade de atores envolvidos, já que organizar e articular essa diversidade é a primeira tarefa a ser realizada. Essa definição vai ao encontro do que foi trazido até agora sobre a necessidade de preparar os atores envolvidos e criar um planejamento de respostas à crise. Diversas lideranças nacionais e subnacionais, ao adotarem iniciativas não planejadas, colocaram em risco a vida de milhões de pessoas. Importante considerar também aqui os conceitos trazidos por Schmidt, Mello e Cavalcante (2020), eles afirmam que a crise atual pressupõe desafios diversos às políticas públicas, que se não forem observados de forma imediata, surgirão no curto e médio prazo. O sucesso das iniciativas adotadas no enfrentamento, contudo, não é apenas contingente para a efetividade das medidas somente nesses campos, é essencial que seja estabelecida uma coordenação governamental efetiva e plural que visualize oportunidades em várias áreas.

Nessa linha, um recente estudo feito por Da Silveira e De Oliveira (2020), com vistas a analisar os desafios e as potenciais estratégias voltadas para a organização emergencial do setor saúde com o propósito de obter melhor resposta à pandemia de Covid-19 no contexto nacional, elenca níveis e medidas de respostas, que são: Alerta (quando não existem casos suspeitos); Perigo Iminente (se há confirmação de caso suspeito); e Emergência em Saúde Pública (quando surgiu a confirmação de transmissão local do primeiro caso de Covid-19). Entre as medidas de contingenciamento, os autores citam: *Vigilância Epidemiológica* – com ações de suporte laboratorial, controle de infecção, atenção à saúde e assistência farmacêutica; *Vigilância Sanitária* – inclusive em pontos de entrada (portos, aeroportos e fronteiras); e *Gestão* (DA SILVEIRA; DE OLIVEIRA, 2020). Os autores complementam que, em todas essas medidas, é necessário levar em conta: transmissibilidade da doença, propagação geográfica, gravidade clínica da doença; vulnerabilidade da população, disponibilidade de medidas preventivas e corretivas, recomendações da OMS/OPAS e evidências científicas publicadas em periódicos reconhecidos (DA SILVEIRA; DE OLIVEIRA, 2020).

Boin, McConnell e Hart (2020) citam exemplos de crises provocadas por ataques, como o 11 de Setembro, e por diversos eventos climáticos, eles relatam a quebra de paradigmas que pode acontecer quando uma crise acontece. Segundo os autores, o potencial para provocar mudanças está diretamente associado às crises, eles citam ainda que uma crise não é composta apenas desituações negativas, ela também pode ser marcada por oportunidades e mudanças de paradigmas com base nos aprendizados em relação aos erros cometidos (BOIN; MCCONNELL; HART, 2020). Eles complementam que o surgimento de crises resultou em políticas e em princípios para avaliação de risco e planejamento de contingência, chamando a atenção para conceitos de colaboração interorganizacional.

Diante dessa realidade, ganha força a teoria das necessidades e possibilidades (Teoria “N” e Teoria “P”), sistematizada por Alberto Guerreiro Ramos ainda 1967. Essa teoria, embora criada há 50 anos, continua atual e convergente com os temas mais preocupantes da contemporaneidade. Quando o estado, por diversos fatores, não consegue dar conta de prestar todos os bens e serviços públicos à sociedade, surge a coprodução de bens e serviços públicos a fim de preencher essa lacuna. Ainda, de acordo com Guerreiro Ramos (1981), a existência desses espaços de coprodução e cidadania encontra a sua razão de ser pelo imperativo da autorrealização que, no seu cerne, é uma exigência da vida humana.

Zwick *et al.* (2012), ao estudarem essa importante teoria proposta por Guerreiro Ramos, ressaltam que a Teoria N fundamenta-se em autores que salvaguardam o domínio da estrutura sobre a ação individual e coletiva e que a Teoria P está relacionada a autores que defendem o potencial da ação diante da força da estrutura e da emancipação do indivíduo. Complementarmente, na gestão característico país, denominada por Zwick *et al.* (2012) de “Administração Pública Tupiniquim”, existe uma hibridização das propostas patrimonialista, burocrática, gerencial e social, somadas às demais características existentes na realidade brasileira, sendo que a destaque as práticas de gestão social que impulsionam a evolução da gestão pública no Brasil, ou seja, há uma forte presença de assistencialismo como forma de promoção e de execução de políticas públicas.

3.2. Coprodução De Bens E Serviços Públicos

Como citado anteriormente, crises sempre acompanharam a população mundial, utilizar estratégias sustentáveis de gerenciamento de crises é desafio permanente para a administração pública como um todo. Esses desafios exigem dos gestores públicos um novo olhar, sob a ótica do bem público. De acordo com Moretto Neto, Salm e Souza (2014), na área acadêmica, os estudos sobre a coprodução se remetem à década de 1970, nos Estados Unidos, no estado da Califórnia, com a Proposição n. 13, que impôs limites fiscais ao orçamento. Posteriormente, houve necessidade de recorrer a outras estratégias de produção dos serviços públicos, pois os poderes públicos passaram a envolver o cidadão, os grupos sociais e outros arranjos organizacionais na produção dos serviços públicos.

Com a finalidade de promover um maior equilíbrio entre as necessidades da população – comotadora de serviços – e o poder público – a quem compete a prestação desses serviços – surge um terceiro elemento que é a coprodução de bens e/ou serviços públicos. Ao realizar uma pesquisa apenas no portal Web of Science, um dos mais importantes referenciais para pesquisas no meio acadêmico, e interligar o tema da coprodução com serviços públicos, já aparecem cerca de 19 e estudos sobre esse temas últimos anos, estando eles associados às seguintes palavras-chave: engajamento, coprodutores, gestão, governança, participação, governo, inovação. Já, ao relacionar apenas a palavra coprodução, o número de estudos nessa mesma base de dados sobe para aproximadamente 465 estudos somente nos últimos 10 anos. Com esse simples exemplo já é possível inferir sobre o que trata a coprodução.

De acordo com Salm e Menegasso (2010), Whitaker foi o primeiro a retratar a coprodução, utilizando como critério o processo de participação cidadã. De acordo com Whitaker, a participação acontece quando o cidadão solicita assistência para prestação de serviço, colaborando de forma voluntária e executando o serviço junto aos administradores de determinado serviço público. Whitaker complementa a que muitas atividades de serviço público são realizadas apenas em resposta a pedidos específicos dos cidadãos e, ainda, diz que segurança social, pagamentos de assistência, bem-estar, desemprego e assistência médica dependem da aplicação do cidadão e para recebê-los é preciso que o próprio cidadão solicite a assistência (SALM; MENEGASSO, 2010). Dessa forma, a coprodução é

uma vertente importante da atual agenda de reforma dos serviços públicos em todo o mundo (OSBORNE; STROKOSCH, 2013). Ela também é conceituada por De Mattia e Zapellini (2014) como uma estratégia em que a definição dos bens e serviços a serem produzidos pela administração pública exige um processo democrático e participativo que envolva os cidadãos.

Um dos principais defensores do tema da coprodução de bens é José Francisco Salm. Ao longo de sua trajetória, ele realizou diversas publicações, seminários e palestras sobre o assunto. Em seu estudo realizado em 2014, ele referenciou a coprodução dos serviços públicos como um meio de compartilhamento de responsabilidades:

A coprodução dos serviços públicos é uma estratégia para a produção dos serviços públicos de que podem participar o aparato público do Estado, as organizações privadas e do terceiro setor, além de arranjos comunitários e do cidadão que, no conjunto, compartilham entre si responsabilidades e poder (SALM, 2014, p. 165)

Nadir Jr., Salm e Menegasso (2007) ampliam o leque de possibilidades relacionadas à coprodução, conferindo-lhes mais responsabilidade. Em seu estudo, eles tratam da função da coprodução, que, segundo eles, é mobilizar diversas instâncias da sociedade em torno da solução de um problema de interesse público, cujo enfrentamento ultrapassa a capacidade de ação isolada do estado. Nesse sentido, Moretto Neto, Salm e Souza (2014), em seus apontes, tratam da importância de estudar com profundidade o fenômeno da coprodução de serviços públicos, especialmente aqueles em que há maior grau de participação do cidadão.

Souza e Moretto Neto (2019), em seu estudo intitulado “A Typology of Coproduction: Emphasizing Shared Power”, por meio de uma análise documental de multicasos, utilizam uma tipologia de coprodução adaptada de Salm e Menegasso (2010) na qual são integradas várias tipologias de participação. De acordo com essas características, os autores descrevem a participação auto-organizada e colaborativa; a participação com interesses próprios; a participação simbólica; e a não participação. Nesse estudo, eles também relatam os tipos ideais de coprodução, tratando suas características principais: tipos ideais integrativos, fonte de tipos ideais, táticas utilizadas e definições integrativas. O Quadro 1 resume os vínculos entre os tipos de participação e os tipos de coprodução, fornecendo rótulos mais intuitivos para cada tipo ideal.

Quadro1. Emparelhamento das Tipologias de Participação com Modelos de Coprodução

Tipo de Participação	Modelo de Coprodução – Salm e Menegasso (2010)	Modelo de Coprodução Alterado	Principais características do Modelo de Coprodução Emendado
Participação auto-organizada	Coprodução da automobilização comunitária	Coprodução Liderada pela comunidade	Autogestão comunitária. Capacitação. Mobilização permanente.
Participação colaborativa	Coprodução representativa com sustentabilidade	Coprodução Liderada pelo Estado	Engajamento incentivado pelo Estado. Estratégias de participação. Democracia.
Participação com interesses próprios	Coprodução Funcional	Coprodução autointeressada	Redução de Custos, Satisfação do Cliente Incentivos materiais, Recompensas individuais
Participação simbólica	Coprodução Simbólica	Coprodução Simbólica	Consulta informações. Legitimação. Nenhuma influência política substantiva.
Não participação	Coprodução Nominal	Coprodução Manipuladora	Persuasão. Coerção. Manipulação.

Fonte: Adaptado de Salm e Menegasso (2010)

Como é possível verificar, o quadro adaptado de Salm e Menegasso (2010) representa o elo entre as tipologias de participação e as de coprodução, delineando alguns dos principais estudos na área realizados por White (1996), Pretty (1995) e Arnstein (1969). Considerando a amplitude de temas envolvidos nessa classificação, essa tendência será utilizada neste trabalho com vistas a delimitar qual desses tipos de participação e de coprodução será identificado no estudo de caso em tela.

Ainda sobre os processos de participação da sociedade na gestão pública, convém destacar aqui a importância da participação individual de cada membro da sociedade atuando de forma efetiva nos processos de gestão de suas cidades, estados e países. Esse assunto é referenciado nos estudos de Guerreiro Ramos, José Francisco Salm e tantos outros que geralmente salientam os seus benefícios para toda a comunidade envolvida, inclusive por questões de transparência nos processos de Gestão. Nesse contexto, é importante reiterar a fala de José Francisco Salm quando ele detalha que onde há participação efetiva da sociedade nos processos de gestão, não há necessidade de práticas voltadas para a transparência, pois a sociedade conhece a gestão, faz parte do processo.

Outro importante modo de participação da sociedade na gestão pública é o voluntariado, essa categoria de participação também está relacionada à coprodução. Diante de tal fato, não se pode deixar de mencionar aqui um importante conceito trazido por Ferris (1984), no qual ele argumenta que o voluntariado é uma forma potencialmente importante de coprodução para administradores de programa, porque a doação de tempo dos cidadãos pode potencialmente reduzir os custos de agência na prestação de serviços. Isso não quer dizer que a coprodução deve ser entendida estritamente como transferência de custos; o envolvimento dos cidadãos no engajamento também pode melhorar os serviços, incorporando inteligência no nível da rua e aumentando o capital social local (MUSSO; YOUNG; THOM, 2019).

Musso, Young e Thom (2019), ao tratarem da coprodução, mencionam um *continuum* proposto por Osborne e Storkosch (2013) do qual fazem parte três modos de coprodução: Coprodução de consumo (com base em serviços de gestão); Coprodução participativa (baseada na administração pública e gestão pública); e Coprodução aprimorada (que combina elementos dos dois modos anteriores para produzir um terceiro modo). Desses três modos, destaca-se, para fins deste estudo, a coprodução participativa, pois ela resulta da intenção de melhorar a qualidade dos serviços públicos existentes por meio de mecanismos participativos no planejamento estratégico e no processo de desenvolvimento da produção do serviço. Esses mecanismos incluem a consulta ao usuário e instrumentos de planejamento participativo. O autor complementa que o objetivo é a participação do usuário.

Diante de todos esses contextos e modos de participação popular, também se torna importante destacar os papéis dos conselhos representativos da sociedade civil, que são formalmente organizados para auxiliar a gestão pública em uma tomada de decisão mais assertiva e que realmente esteja ligada aos anseios da comunidade. Em outras palavras, esses conselhos trabalham descentralizando de certa forma as decisões e oferecendo o suporte necessário. Nessa seara, destacam-se os segmentos do serviço público que adquiriram força e notoriedade nos últimos anos, como os órgãos, as coordenações e os conselhos de Defesa Civil.

3.3. Defesa Civil, Suas Funções E Legislações

Tendo em vista a sua vasta gama de atuação na gestão de riscos e enfrentamento de crises e considerando o alto número de situações a que a população como um todo tem sido exposta nos últimos tempos, seja em função de intempéries climáticas ou devido ao combate às epidemias e pandemias, as Centrais de Defesa Civil têm adquirido importância e notoriedade, independentemente da área de atuação, seja em âmbito nacional, estadual ou municipal.

O Centro Universitário de Pesquisa e Estudos sobre Desastres da Universidade Federal de Santa Catarina publicou, no ano de 2011, um material intitulado *Capacitação Básica em Defesa Civil*. Nesse material encontra-se um importante arcabouço teórico sobre a temática, sua origem, composição, atribuições etc. Um dos pontos que chama a atenção nessa obra é que desde a Constituição do Império (1824) já havia a preocupação com temas relacionados à proteção ao indivíduo, como socorro público, calamidade pública, efeitos da seca, desastres e perigos iminentes, mas o governo, até a década de 1940, não tinha ainda sentido a necessidade de criar um órgão voltado para o atendimento da população em situação de desastre.

Os acontecimentos em âmbito mundial começaram, nessa época, a desencadear preocupações nesse sentido, então, foi instituída a Lei Federal n. 3.742, de 4 de abril de 1960, em decorrência de grave seca no Nordeste, quando o governo reconheceu a necessidade de ressarcir prejuízos causados por fatores naturais. Essa lei teve seus efeitos retroagidos até o ano de 1956 e ficou conhecida como a primeira normativa de proteção nacional (UFSC, 2013). Nos anos que sucederam, muitos decretos,

normativos e diversas leis foram criadas, cada um com um foco específico. Porém, em 2012, com a edição da Lei Federal n. 12.608, de 10 de abril de 2012, é que foi instituída no Brasil a Política Nacional de Proteção e Defesa Civil.

Esta Lei é composta por duas partes bem definidas, a primeira, do artigo 1º ao artigo 21, que trata da Política Nacional de Proteção e Defesa Civil (PNPDEC), do Sistema Nacional de Proteção e Defesa Civil (SINPDEC), do Conselho Nacional de Proteção e Defesa Civil (CONPDEC), e autorizou a criação de sistema de informações de monitoramento de desastres, fruto do trabalho desenvolvido pelas comissões da Câmara dos Deputados e do Senado Federal, e a segunda, a partir do artigo 22, que acrescentou à Lei n. 12.340, de 1º de dezembro de 2010, a instituição “[...] do cadastro nacional de municípios com áreas suscetíveis à ocorrência de deslizamentos de grande impacto, inundações bruscas ou processos geológicos ou hidrológicos correlatos, conforme regulamento [...]”, com base na Medida Provisória n. 547, de 11 de outubro de 2011.(UFSC, 2013)

Em âmbito municipal, a Comissão Municipal de Defesa Civil do Município de Santiago (COMDEC) foi instituída por meio da Lei Municipal n. 84/2002. Por sua vez, o Decreto Municipal n. 95/2020 designa os membros do Conselho Técnico da Comissão Municipal de Defesa Civil. O Coordenador Geral de Defesa Civil no município foi designado por meio do Decreto Municipal n. 021/2020. De acordo com o artigo 1º da Lei Municipal n. 84/2002, a COMDEC “[...] tem a finalidade de coordenar, em âmbito municipal, os meios para atendimento a situações de emergência ou de estado de calamidade pública” (SANTIAGO, 2002). No que tange à atuação da Defesa Civil, em âmbito municipal, esta deve ser compatível com as disposições trazidas pela Lei Federal n. 12.608/2012.

4. RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados das entrevistas e dos questionários realizados para o estudo.

Os instrumentos de pesquisa possibilitaram um amplo conhecimento sobre as ações realizadas pela Defesa Civil de Santiago, RS, no combate à pandemia de coronavírus no ano de 2020. Além disso, foi possível traçar o perfil dos membros que fazem parte do Grupo de Apoio à Defesa Civil (GADC). Na sequência, o comparativo das respostas dos dois instrumentos de pesquisa demonstra haver um alinhamento entre o que foi exemplificado pelo coordenador no momento da entrevista e as ações que foram percebidas pelos membros que fazem parte do GADC. Segundo Parasuraman, Berry e Zeithaml(1991), um questionário é um conjunto de questões elaborado para gerar os dados necessários e atingir os objetivos do projeto, o questionário é muito importante na pesquisa científica, especialmente nas ciências sociais.

As perguntas realizadas por meio dos instrumentos possibilitaram também identificar quais atividades foram realizadas pela Defesa Civil do município de Santiago no auxílio à Gestão Municipal no combate e enfrentamento da crise de coronavírus no ano de 2020, bem como os principais desafios e resultados para a comunidade, sob a ótica dos membros do grupo e, dessa forma, responder à problemática traçada para fins deste estudo.

Quando surgiram os primeiros rumores de que um vírus desconhecido, com capacidade letal, havia sido descoberto ainda em dezembro de 2019, deu-se início, pelos gestores municipais, o acompanhamento das principais informações em nível mundial sobre a doença. Ainda no mês de janeiro de 2020, as equipes de Defesa Civil Nacional do Ministério da Saúde passavam as orientações e os planos de trabalho para a Defesa Civil Estadual que, por meio de contato com a regional CREPDEC 3, oferecia o suporte para os procedimentos, repassando todas as orientações necessárias aos gestores do município (Prefeito Municipal, Secretário de Saúde e equipes de Vigilância (Sanitária e Epidemiológica). Na época, o atual Coordenador de Defesa Civil de Santiago, tinha acesso a essas informações por ser Agente de Primeira Resposta da Força de Segurança, Busca e Salvamento de Santiago, mas não havia sido designado formalmente para a função de coordenador.

Em março, quando houve o primeiro caso de coronavírus em Santiago, diversas estratégias já vinham sendo estudadas e, a partir do primeiro caso, foram postas em prática. Foram montados o Gabinete de Crise e o Comitê Gestor de Monitoramento, Avaliação e Prevenção à Covid-19, dos quais o

Coordenador de Defesa Civil também fez parte, juntamente com diversas outras instituições. Esses comitês foram instituídos e coordenados pelo Prefeito Municipal de Santiago, RS, com a finalidade de criar estratégias para o enfrentamento da pandemia, posto que Santiago é um dos maiores municípios da região e, por sua estrutura, caso a pandemia chegasse com força, o município teria que receber pacientes vindos de aproximadamente outros 31 municípios.

Foi nessa época que o Coordenador de Defesa Civil assumiu essa função e montou uma equipe para auxiliar nessas atividades. Essa equipe é composta por servidores públicos e representantes da comunidade e do Conselho Municipal de Defesa Civil (COMDEC). Não há remuneração adicional aos profissionais que dão apoio à Defesa Civil. A equipe é formada por atores sociais voluntários do espaço local que atuam nas mais diversas áreas, o que contribui para o êxito em diversas atividades.

Quando questionados sobre quais foram os principais desafios enfrentados pela equipe no combate à pandemia de coronavírus no ano de 2020, os respondentes informaram que os desafios foram, entre outros, os seguintes: a indisponibilidade de infraestrutura de recursos tecnológicos, materiais, financeiros e humanos para o combate a qualquer tipo de emergência que envolva a Defesa Civil diante da possibilidade de ocorrência de um contágio em larga escala no município.

A partir da formação do GADC, foi empreendido um conjunto de atividades e de ações para dar provimento e respostas às questões relacionadas à pandemia, entre as quais, destacam-se: barreiras sanitárias nas entradas do município – com apoio do Exército Brasileiro e das forças de segurança; promoção de campanhas para doação de alimentos e *kits* de higiene para as famílias que perderam emprego na pandemia – em parceria com a Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social (SMDS); projetos para aquisição de cestas básicas e *kits* de higiene; articulação junto à Receita Federal para obtenção de três veículos, sob forma de doação, para auxiliar nas ações de enfrentamento à pandemia e de ajuda humanitária; suporte ao Centro de Triagem Covid-19 (CTC) – junto ao Hospital de Caridade; atuação junto ao Gabinete de Crise, com consequente suporte à Vigilância Epidemiológica do Município; divulgação do boletim diário do coronavírus de Santiago; ações de sanitização da região central do município, igrejas e órgãos públicos; distribuição de marmitas e *kits* de higiene aos caminhoneiros em função da dificuldade de acesso aos restaurantes dos postos nos períodos em que houve o fechamento dos estabelecimentos; apoio às equipes de Vigilância em saúde, com vistas ao cumprimento dos protocolos estabelecidos pelos órgãos de Saúde; panfletagem e orientações a toda a comunidade com carro de som.

Os principais resultados das ações do GADC no combate à pandemia de coronavírus no ano de 2020 foram os seguintes: engajamento comunitário nas ações promovidas pelo grupo de apoio, realização de ações de prevenção e conscientização da população quanto aos cuidados relacionados à Covid-19, com consequente redução da circulação de pessoas em diversos momentos da pandemia, e diminuição da propagação do vírus, evitando a superlotação no hospital. Também foram citados: vidas salvas devido à orientação, ao transporte de remédios e de alimentos e pelo auxílio à população carente com as cestas básicas.

De acordo com as informações trazidas até aqui, foi possível verificar que o GADC analisou o problema (pandemia); identificou as dificuldades que havia no município; estabeleceu um plano de atividades, mobilizou as pessoas, buscou recursos com membros da comunidade para enfrentar a situação e empreendeu um conjunto de medidas que contribuíram na mitigação do processo de propagação do vírus. Essas iniciativas estão de acordo com os conceitos sobre planejamento e preparação de crises discutidas por Freitas *et al.* (2018), segundo os autores, a “[...] gestão de risco de desastres exige um processo de antecipação, planejamento e preparação para resposta, envolvendo os diferentes setores e esferas de governo assim como a sociedade organizada e as comunidades suscetíveis” (FREITAS *et al.*, 2018, p. 15).

Esse conjunto de atividades empreendidas pelo grupo só se materializou porque houve coprodução. Conforme apontam Musso, Young e Thom (2019, p. 473), “[...] o equilíbrio entre vantagens e desafios de gestão não depende apenas da forma de coprodução, mas da característica programática e características institucionais da organização de serviço público”. Ainda do que diz respeito à presença de coprodução, para melhor delinear este estudo, torna-se relevante destacar algumas características do GADC, que foram verificadas por meio das respostas aos instrumentos de pesquisa e serão elencadas na sequência.

Ao serem perguntados sobre o que os motivou a continuar fazendo parte da equipe, as informações predominantes dizem respeito à vontade de ajudar os que mais precisam e de contribuir com o município; capacidade do grupo em dar resposta efetiva às ações propostas; a seriedade com que são tratadas as questões sociais que necessitam de intervenção da equipe Defesa Civil; percepção da importância do trabalho realizado e, ainda, a motivação e coesão do grupo. Também chama a atenção o fato de a grande maioria dos membros não receber remuneração adicional por fazer parte do GADC.

Com base em todos os elementos trazidos até aqui, é possível verificar a presença da coprodução de serviços públicos nas ações realizadas pelo GADC. No texto descritivo acima, é possível verificar que o tipo de coprodução predominante é participativa, à luz dos conceitos trazidos por Musso, Young e Thom (2019), já que foi possível observar que houve participação voluntária efetiva dos membros em todas as ações realizadas por meio de apoio e de suporte desde o planejamento, a execução e o monitoramento das ações relacionadas à pandemia.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do século XXI, a administração pública entrou em novo patamar, temas antes não considerados relevantes para a gestão passaram a fazer parte da agenda de inúmeros países, entre os quais, estão o gerenciamento de crises e a coprodução de bens e serviços públicos. Também ganhou destaque nos últimos anos a atuação de organismos voltados para a proteção nacional, a exemplo da Defesa Civil, seja pelos incontáveis eventos climáticos, ataques terroristas, epidemias e também pandemias – que demandam respostas rápidas e eficientes dos governantes, para assegurar o bem-estar de toda a coletividade.

A crise deflagrada pelo novo coronavírus colocou todas as nações em estado de alerta permanente, exigindo uma grande sinergia entre países, estados e municípios com o propósito de conter o avanço e a disseminação do vírus. Também exigiu desses órgãos a permanente cultura da aprendizagem, tanto com os erros cometidos pelas nações que subjugaram a força do vírus quanto com os resultados positivos que se tornaram amplamente conhecidos.

Os conceitos aqui trazidos representam um novo olhar sobre a administração pública, o qual é amplamente defendido pelos autores citados neste texto. Evidencia-se a necessidade de coordenação e de articulação institucional, de revisão de conceitos (hierarquia x burocracia), que estão, muitas vezes, ultrapassados e profundamente arraigados, e de práticas que impõem uma filosofia do medo entre a sociedade, para, assim, possibilitar uma resposta mais eficaz a seus problemas. Além disso, evidencia também a importância da participação social para o bem comum da coletividade e que, por meio de engajamento coletivo, muitos resultados podem ser colhidos para a melhoria da qualidade de vida de toda a coletividade.

O estudo de caso proposto atingiu aos fins a que se destina, posto que possibilitou traçar o perfil de um grupo de profissionais que atuam de forma prestativa em ações de defesa civil junto ao município de Santiago, RS, deixando evidenciado o modo de coprodução predominante junto ao grupo – que é a coprodução participativa. A atuação do GADC demonstra a importância do trabalho intersetorial compartilhado com a sociedade civil e entidades representativas.

As limitações deste trabalho residem na escassez de estudos voltados para as ações de Defesa Civil, posto que é um tema que ainda está em ascensão e também pelo fato de que, em muitos casos, se percebe que a institucionalização de Conselhos de Defesa Civil é feita apenas para cumprir um marco de regulação, carecendo, portanto, de instrumentalização. Contudo, isso também se revela como uma oportunidade para o desenvolvimento de trabalhos futuros voltados ao tema.

Assim sendo, o presente estudo representa a elevação conceitual das práticas relacionadas à gestão de crise e à coprodução de serviços públicos, materializada por meio da análise das ações do Grupo de Apoio da Defesa Civil, já que não as analisa apenas empiricamente, pois os conceitos teóricos e legislações relacionadas ao tema foram trazidos e comparados com a realidade apresentada em um contexto organizacional, nesse caso, o município de Santiago, RS. Reitera-se, ainda, a necessidade de manutenção de estudos nesse sentido, bem como a sua ampliação, comparando-o com outras realidades e também com as práticas adotadas em outros lugares.

REFERÊNCIAS

- [1] ARNSTEIN, S. R. Uma escada de participação cidadã. **Journal of the American Institute of Planners**, [s.l.], v. 35, n.4, p. 216-224, 1969.
- [2] BOIN, Arjen; MCCONNELL, Allan; HART, Paul't. **Governing after crisis**. Universiteits bibliotheek utrecht, 17 apr. 2020, at 14:14:26, subject to the Cambridge.
- [3] CHRISTENSEN, T.*et al.* Comparing Coordination Structures for Crisis Management in Six Countries. **Public Administration**, [s.l.], 2015.
- [4] CHRISTENSEN, T.; LAEGREID, P. **Balancing Governance Capacity and Legitimacy: How the Norwegian Government Handled the COVID-19 Crisis as a High Performer**. 2020.
- [5] DA SILVEIRA, Lucia Teresa Côrtes; DE OLIVEIRA, Alexandre Barbosa. Desafios e estratégias para a organização do setor saúde frente à pandemia de COVID-19. **Research, Society and Development**, [s.l.], v. 9, n. 8, p. e543985987-e543985987, 2020.
- [6] DE MATTIA, Clenia; ZAPELINI, Marcello Beckert. Ética e Coprodução de Serviços Públicos: uma fundamentação a partir de Habermas. *In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 14, 2013, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis, ANGRAD, 2013.
- [7] FERRIS, James M. Coprovision: Citizen time and money donations in public service provision. **Public Administration Review**, [s.l.], p. 324-333, 1984.
- [8] FREITAS, Carlos Machado de *et al.* **Guia de preparação e respostas do setor saúde aos desastres**. [s.l.: s.n.], 2018.
- [9] FUREDI, Frank. Para uma Sociologia do Medo. **Risco, Cidadania e Estado num Mundo Globalizado**, [s.l.], p. 191, 2013.
- [10] GUERREIRO RAMOS, Alberto. A Modernização em Nova Perspectiva: em busca de modelo da possibilidade. **Clássicos da Revista de Administração**, [s.l.], v.1, n.2, 1967.
- [11] GUERREIRO RAMOS, Albert. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: FGV, 1981.
- [12] MCCONNELL, A.; DRENNAN, L. Mission Impossible? Planning and a Preparing For Crisis. **Journal of Contingencies and Crisis**, [s.l.], v.2, n.2, p. 59-70, jun. 2006.
- [13] MORETTO NETO, Luís; SALM, Vanessa Marie; SOUZA, Victor Burigo. A coprodução dos serviços públicos: modelos e modos de gestão. **Revista de Ciências da Administração**, [s.l.], p. 164-178, 2014.
- [14] MUSSO, Juliet A.; YOUNG, Matthew M.; THOM, Michael. Voluntariado como co-produção em gestão de serviço público: aplicação à segurança pública na Califórnia. **Avaliação Da Gestão Pública**, [s.l.], v. 21, n. 4, p. 473-494, 2019.
- [15] NADIR JR., A. M.; SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. Estratégias e ações para a implementação do ICMS ecológico por meio da coprodução do bem público. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 12, n. 3, p. 62-73, jul.-set. 2007.
- [16] OSBORNE, Stephen P.; STROKOSCH, Kirsty. It takes Two to Tango? Understanding the Co- production of Public Services by Integrating the Services Management and Public Administration Perspectives. **British Journal of Management**, [s.l.], v. 24, p. S31-S47, 2013.
- [17] PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L.; ZEITHAML, V. Refinement and assessment of the SERVQUAL. **Journal of Retailing**, [s.l.], v. 67, n. 4, p. 420-49, 1991.
- [18] PERRY, R. W.; LINDELL, M. K. Understanding Citizen Response to Disasters with Implications for Terrorism. **Journal of Contingencies and Crisis**, [s.l.], 2003.
- [19] PRETTY, J. N. Participatory learning for sustainable agriculture. **World Development**, [s.l.], v. 23, n.8, p. 1.247-1.263, 1995.
- [20] REIS, José. **A economia Impura: o mundo onde é necessário haver instituições e governação**. Coimbra: Professor da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra – Centro de Estudos Sociais, 2007.
- [21] SALM, José Francisco. Coprodução de bens e serviços públicos. *In: BOULLOSA, Rosana de Freitas (org.). Dicionário para a formação em gestão social*. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 42-44.
- [22] SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. Proposta de modelos para a coprodução do bem público a partir das tipologias de participação. *In: XXXIV ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 24, 2010. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2010.
- [23] SANTIAGO. (Município). **Lei Municipal n. 84/2002**. Cria a Comissão Municipal de Defesa Civil (COMDEC) do município de Santiago, RS e dá outras providências. 2012. Disponível em

- <https://leismunicipais.com.br/a1/rs/s/santiago/lei-ordinaria/2002/9/84/lei-ordinaria-n-84-2002-cria-a-comissao-municipal-de-defesa-civil-comdec-do-municipio-de-santiago-rs-e-da-outras-providencias?q=defesa+civil>. Acesso em: 1º fev. 2021.
- [24] SARAIVA, F. A definição de Crise das Nações Unidas: União Européia e NATO. **Revista Nação e Defesa: IDN**, [s.l.], v. 5, n. 129, p. 11-30, 2011.
- [25] SCHMIDT, Flávia; MELLO, Janine; CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa. **Estratégias de coordenação governamental na crise da Covid-19**. [s.l.: s.n.], 2020.
- [26] SOUZA, Victor Búrigo. MORETTO NETO, Luís. A typology of coproduction: emphasizing shared power. From austerity to abundance? Creative approaches to coordinating the common good. **Edited by Margaret Stout**, [s.l.], v.6. p. 117-139, 2019.
- [27] UFSC –UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Centro Universitário de Pesquisa e Estudos sobre Desastres. **Capacitação básica em Defesa Civil**. [Textos: Janaína Furtado; Marcos de Oliveira; Maria Cristina Dantas; Pedro Paulo Souza; Regina Panceri]. 2. ed. Florianópolis: CAD UFSC, 2013. 122 p.: 30 cm. ISBN 978-85-64695-31-3.
- [28] WHITAKER, Gordon P. Coproduction: Citizen participation in service delivery. **Public Administration Review**, [s.l.], p. 240-246, 1980.
- [29] WHITE, S. C. Depoliticization of development: the uses and abuses of participation. **Práctice**, [s.l.], v. 6, n.1, p. 6-15, 1996.
- [30] ZWICK, Elisa *et al.* Administração Pública Tupiniquim: reflexões a partir da Teoria N e da Teoria P de Guerreiro Ramos. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.10, n. 2, artigo 3, p. 284 -301, jun. 2012.

AUTHOR'S BIOGRAPHY

Eliane Martins Benvenhu de Souza, Internal Public Auditor in the city of Santiago / RS and master's student in the Graduate Program in Management of Public Organizations at UFSM. Post-graduated in Public at the Federal University of Santa Maria (RS) and in Business Management with an emphasis on Relationship Marketing and Strategic People Management at Faculdade São Fidelis - CENSUPEG (SC). Graduated in Business Administration from the Integrated Regional University of Alto Uruguai and Missions URI - Campus Santiago (RS). Professional life focused mainly on the public area, with 19 (nineteen) years of experience in the public service where he worked in the most diverse areas, including: administrative and strategic management, controllership, farm administration, among others.

Citation: *Eliane Martins Benvenhu de Souza, Luís Moretto Neto. "Crisis and Coproduction Management in the Public Service: A Case Study in the Department of Civil Defense in the Municipality of Santiago, Rs,– Year 2020 – Combating the Coronavirus Pandemic – Sars-Cov-2" International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE), vol 8, no. 3, 2021, pp. 60-71. doi: <https://doi.org/10.20431/2349-0381.0803006>.*

Copyright: © 2021 Authors. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.