



# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



## CONHECIMENTO PROCEDIMENTAL DOS PROFISSIONAIS DE SAÚDE FRENTE AO ENFRENTAMENTO DE CRISES: UM ESTUDO REALIZADO NO MUNICÍPIO DE BELÉM/PARÁ

**Eixo temático 2: Desafios para as cidades inteligentes na Amazônia**

*Núbia Fernanda Santos da Silva Campos*  
Universidade da Amazonia

*Mauro Margalho Coutinho*  
Universidade da Amazonia

*Marcelo Augusto Viana Pereira*  
Universidade da Amazonia

*Marcus Felipe Frota Gama*  
Universidade do Sul e Sudeste do Pará

### RESUMO

As situações de crise representam acontecimentos inesperados e tem a capacidade de impedir, postergar ou obstaculizar as metas prioritárias da organização; podendo gerar consequências irreparáveis caso nenhuma atitude for tomada. Para enfrentar essas situações emergenciais, formam-se os chamados gabinetes de crise, que se constituem em um foro de articulação emergencial para temas de grande relevância para a sociedade e que requerem uma resposta imediata. As etapas envolvidas na criação do gabinete de crise necessitam de ações rápidas para que a tomada de decisão, por parte dos componentes do gabinete de crise, aconteça com agilidade em virtude da situação emergencial com vistas a amenizar, orientar ou sanar o problema. Deste modo, propõe-se analisar o conhecimento dos profissionais de saúde, que atuam nas redes públicas e privadas, em relação a situações de crise. Para tal fez-se uma coleta de informações disponibilizadas publicamente e procedeu-se as análises a partir do software RStudio.

**Palavras-chave:** crise, gabinete de crise, gestão de crise, RStudio.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO  
DO ESTADO  
DO PARÁ





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



## 1. INTRODUÇÃO

Uma crise pode se desencadear, inesperadamente, nos mais diversos ambientes e de maneira súbita, e em geral foge às atividades rotineiras pelo seu caráter de urgência, ou mesmo pela sinalização de que os problemas poderão provocar transtornos de proporções cada vez maiores caso ações não sejam executadas de forma imediatista (SANTANA, 2000).

Inúmeros acontecimentos podem ser caracterizados como crises, sejam de origem criminoso, econômica, de informação, desastres industriais e naturais, falhas de equipamentos e construções, de relações humanas, de risco de vida e regulatórias (GOMES, 2012; ROSA, 2003). Podem, inclusive, acarretar diversos transtornos para a sociedade, dos quais podemos elencar alguns eventos de repercussão pública, que geraram estresse coletivo e alteraram o cotidiano da população atingida, como por exemplo, os acontecimentos de repercussão social, acontecidos em 2008, na cidade do Rio de Janeiro, onde as autoridades locais criaram um gabinete de crise, com a participação das três esferas governamentais em parceria com a Defesa Civil e as Forças Armadas com o propósito de gerenciamento da epidemia de dengue (MACHADO; MACHADO; BARROS, 2009).

Outro exemplo foi o naufrágio que aconteceu em outubro de 2015, do navio Haidar no Porto de Vila do Conde, em Barcarena (Pará), onde a embarcação que carregava 5 mil bois vivos e em torno de 700 toneladas de óleo, provou contaminação do rio e sérios transtornos à população local. Ainda na cidade de Barcarena, no ano de 2018, foram constatados vazamentos de rejeitos da empresa Hydro Alunorte, e ainda a descoberta de tubulação clandestina, levando a desvio de drenagem desses rejeitos a um canal antigo que despejava efluentes no rio Pará (STEINBRENNER et al., 2020).

O gerenciamento de situações de crise deve ser feito a partir de um plano bem estruturado, como realizado pelo Instituto Federal de Santa Catarina (2016), onde foi criado um Comitê Permanente de Gestão de Crises, tendo como membros os ocupantes dos cargos de reitor, diretor-executivo, assessor técnico do Gabinete da Reitoria, pró-reitores, diretores-gerais dos campi, ouvidor, diretor de comunicação, relações-públicas e jornalistas (SILVA et al., 2016). Nesse caso, o gabinete de crise tem como função de atuar na condução das crises para promover uma interação rápida e eficiente com os públicos envolvidos.

Outra situação emergencial que exigiu a formação de um gabinete de crise foi abordada no trabalho de Pazin e colaboradores (2022), que contou com a elaboração de um plano estratégico pelo Complexo de Saúde Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo, que foi executado no combate à pandemia da Covid-19. Foram convocados diretores de todas as instituições de saúde

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO  
DO ESTADO  
DO PARÁ





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



envolvidas, que passaram a se reunir por vídeo conferência, no período de março de 2020 a julho de 2021. O planejamento de tomada de decisão foi considerado exequível e efetivo na adaptação em tempo real das condições das instituições hospitalares para o atendimento de curto prazo dos pacientes contaminados com o vírus Sars-cov-2 (PAZIN-FILHO et al., 2022).

O comitê de gerenciamento de crise ou gabinetes de crise, de acordo com Lucca (2018) representa o primeiro passo a se dado para responder a situações conflitantes, e que não devem interferir nas atividades cotidianas. Deste modo, gabinetes de crises funcionam como um comitê de assessoramento das entidades governamentais, tendo como função a prevenção da ocorrência de crises ou a articulação do gerenciamento destas e com atuação temporária, e que são criados para enfrentar crises de forma emergencial e integrada (COUTO; SOARES, 2007).

Uma importante pesquisa desenvolvida pela FIOCRUZ (2021), que objetivou analisar o impacto da pandemia da Covid-19 entre os profissionais de saúde, no Brasil, sinalizou que 95% desses trabalhadores tiveram sua vida alterada; e como principal sentimento figurou o medo de se contaminar no ambiente de trabalho (18%), seguido por perturbação do sono (15,8%), irritabilidade/choro (13,6%), fluxos de internação ineficientes (12,3%), incapacidade de relaxar/estresse (11,7%), dificuldade de concentração ou pensamento lento (9,2%), e 10,4% dos participantes denunciaram a insensibilidade de gestores para suas necessidades profissionais. Desta forma, constatase que lidar com situações de crise representa um desafio para gestores e trabalhadores, e provoca uma cadeia de emoções entre os profissionais da saúde.

Desta forma, percebe-se a importância de realizar um estudo que abranja profissionais da área da saúde, para conhecer qual suas percepções a respeito do conhecimento e enfrentamento a situações de crise. Assim sendo, este artigo propõe-se a investigar qual o nível de conhecimento dos profissionais que atuam na área da saúde sobre situações de crise em instituições hospitalares?

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Crise

A terminologia “crise” deriva do grego “*krisis*”, que significa “decisão” (SÁNCHEZ; AMOR, 2005). A abordagem conceitual de crise, de acordo com Wilcox (2001) se refere um acontecimento ou uma série de acontecimentos que atinge a integridade da sociedade envolvida. As situações de crise pela sua dimensão ou caráter inesperado, têm o poder de desestabilizar organizações e governos (FORNI, 2010). Apresenta-se, em geral, como um evento imprevisível que traz enormes prejuízos para uma organização ou empresa e consequentemente a todos que estão interligados (FEARN-BANKS, 2001). Para Shinyashiki, Fisher e Shinyashiki (2007) crise pode ser

REALIZAÇÃO:



APOIO:



GOVERNO  
DO ESTADO  
DO PARÁ





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



definida como uma situação atípica que provoca um ambiente de conflito onde as soluções rotineiras não conseguem resolver a questão.

De acordo com Pearson; Mitroff (2001), a crise pode ser caracterizada por sua natureza inesperada, representar uma ameaça, com a capacidade de impedir, postergar ou obstaculizar as metas prioritárias da organização e ainda levando consequências irreparáveis, se nenhuma atitude for tomada.

Uma situação de crise pode ser provocada pelos mais diversos fatores, como desastres industriais, desastres naturais, falhas em equipamentos ou construções, relacionadas à divulgação de informações, denúncias que afetam reputações, ou problemas de relações humanas, de natureza legal, criminal, econômica (GOMES, 2012). Alguns autores sugerem que as crises são consequentes da relação complexa entre o ser humano e a tecnologia (PAUCHANT; MITROFF, 2002; SHRIVASTAVA, 1992).

As conceituações de crise são inúmeras, no entanto, em todas, se faz necessário ações rápidas, que devem ser adotadas quando a possibilidade de crise for identificada. E para gerenciar esse tipo de situação, que foge da rotina habitual, são criados comitês com representantes de diversas áreas, que assumem o gerenciamento da situação e passam a estabelecer ações mais indicadas a cada caso. Esses eventos críticos pedem a criação de um plano de comunicação bem sistematizado, que deve ser coordenado pelos principais dirigentes da organização ou por representantes por eles designados para a função (SILVA et al., 2016).

Em esferas governamentais, para gerenciar situações de crise, são formados os gabinetes de crise, que representam estruturas de natureza temporárias e que são criadas para enfrentar crises de forma emergencial e integradas (PAZIN-FILHO et al., 2022) e devem ter o papel de funcionar como um comitê de assessoramento da autoridade governamental, com a finalidade de prevenir a ocorrência de crises (atuação preventiva) ou a articulação do gerenciamento de crises instaladas (COUTO; SOARES, 2007).

A gestão de crise tem como foco a elaboração de um planejamento estratégico com a perspectiva de prevenir, através da identificação de sinais internos ou externos que sinalizam sua chegada e da preparação de estrutura para enfrentá-la e deve atuar para definir claramente o problema, fazer o levantamento de informações relevantes, definir estratégias (VIEIRA et al., 2006). Na compreensão de gestão, Diogenes (2007), em sua obra de epistemologia sobre a administração, o autor cita que a terminologia “gestão” tem sua raiz no latim, *gestio*, que significa gerência, administração, execução e direção. E segue propondo que a administração funciona como uma metodologia para governar, utilizando as ferramentas do planejamento, execução e controle.

A instituição de um gabinete de crise é um recurso utilizado em gerenciamento de processos, onde a situação demanda da necessidade de tomada de decisões de forma contínua, para que tais medidas possam ser adaptadas em tempo real, e requer a participação de pessoas com poder de decisão, que devem permanecer de prontidão para

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:

PROGRAMA NACIONAL  
DE FOMENTO ÀS REDES DE  
INVESTIGACÃO



GOVERNO  
DO ESTADO  
DO PARÁ





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



que atuem na elucidação e coordenação das situações de crise (PAZIN-FILHO et al., 2022).

As pessoas que irão compor o gabinete de crises devem estar bem definidas, e de acordo com o tipo de crise estabelecida, devem ser autoridades ou seus representantes com poder de decisão (LUCCA, 2018) prontamente dispostos a assumir responsabilidades adicionais, ou seja, além de suas tarefas rotineiras e habituais, com a capacidade de pensar de forma lúcida e sensata, capaz de manter a calma sob pressão (SILVA; COSTA, 2018) e em algumas esferas governamentais sua composição já é estrategicamente e previamente estabelecido (PAGLIARI; MENDES, 2016).

## 2.2. Gestão de Crise

Para se iniciar essa discussão é importante ressaltar que o conceito de crise pode ser amplo, partindo de Hermann (1972) que em sua conceituação destaca a surpresa, a ameaça e o tempo curto para resposta. Christensen e colaboradores (2016) evidenciam a imprevisibilidade com que os fatos se desenrolam e a exigência de resposta rápida a esses fatos. Em caráter mais atual, Boin (2019) ressalta a ausência de soluções prontas no enfrentamento das crises, e que segundo Schmidt; Mello; Cavalcante (2020) é imprescindível respostas céleres por parte dos líderes governamentais. No entanto, independentemente de sua conceituação, faz-se necessário ter em mente que é necessário que as instituições percebam a necessidade de estar minimamente preparadas para enfrentar tais situações súbitas e que possam conferir algum tipo de prejuízo para seu próprio ambiente, para seus funcionários e até mesmo para a sociedade.

O Manual de Gestão de Crise e Imagem (2015) deixa bem evidente que o planejamento para o enfrentamento de crises deve ser anterior à sua instalação, devendo ser um trabalho metódico, incorporado pelos membros da organização e contínuo, ou seja, valorizando o aspecto preventivo (ABRAPP, 2015). De igual forma, o Manual de Gestão de Crises do Instituto Federal de Santa Catarina (2016) enfatiza que a prevenção é o melhor caminho de enfrentamento da mesma. Corroborando com a última afirmativa de que é necessário ter uma equipe preparada, Sturges (1994) destaca que as principais respostas à crise, deve subsidiar a equipe com informações para lidar fisicamente e psicologicamente com a crise.

## 3. PERCURSO METODOLÓGICO

### 3.1 Arcabouço da Pesquisa

Este estudo investigou o nível de conhecimento dos profissionais que atuam na área da saúde sobre situações de crise em instituições hospitalares, tanto da rede pública de atendimento, quanto dos hospitais da iniciativa privada, pertencentes ao município de

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



Belém/Pará. Para tanto definiu-se algumas etapas que contribuíram para a concretização dessa investigação, levando o leitor à melhor compreensão da pesquisa.

Trata-se de uma abordagem quantitativa e qualitativa. A opção deu-se em função da interseção dos métodos quantitativos e qualitativos traduz maior credibilidade e legitimidade aos resultados atingidos (FLICK, (2004). Essa combinação dos dois métodos também é apoiada por Reichard e Cook (1986), que afirmam que ocorre um entendimento mais amplo e seguro da questão em estudo.

Os aspectos quantitativos envolvem a mensuração de aspectos dos participantes, em especial quanto ao seu perfil, e envolveram as variáveis: gênero, idade e escolaridade; além da caracterização do local de trabalho. Outro dado quantitativo relevante foi o nível de preparo para o enfrentamento à situações hipotéticas de crise, obtidos com base nas variáveis: frequência e tipos de treinamentos, ainda o preparo para enfrentar crises no trabalho. Para apoio nas análises, foram utilizadas as ferramentas do editor de planilhas do Microsoft Excel.

As análises qualitativas envolveram as variáveis: entendimento dos respondentes sobre situação de crise e suas reações frente a situações de crise vivenciadas no ambiente de trabalho. Para executar essas investigações foi utilizada a linguagem R, a partir da plataforma <https://rstudio.cloud/> do site base RStudio Cloud, que permitiu fazer a correlação de documentos e análise de sentimento.

### 3.2 Instrumento de Coleta de Dados

Realizou-se uma Pesquisa aberta na Internet, com aplicação de questionários não identificados, por meio da plataforma do Google Forms. O instrumento de coleta de dados foi composto por 11 perguntas, sendo 05 perguntas abertas e 06 fechadas, e em algumas perguntas fechadas, foi utilizada uma escala do tipo Likert de 5 pontos, com variação 1 a 5, onde 1 representou “nunca ocorrem” ou “não me sinto preparado”, e 5 “ocorrem sempre” ou “me sinto totalmente preparado”. Sendo confeccionado na plataforma <https://docs.google.com/forms>.

Utilizou-se o método de amostragem *snowball* ou bola de neve, que se caracterizou pelo envio de convites via *WhatsApp* para responder um questionário com a finalidade de identificar conhecimento dos profissionais que atuam na área da saúde sobre situações de crise em hospitais. Segundo a definição de Baldin e Munhoz (2011) essa metodologia “Bola de Neve” leva a formação de amostra não probabilística, pois seleciona um grupo de participantes que, de certa forma, tem contribuição do pesquisador. Os participantes iniciais foram estimulados a indicarem o roteiro a novos participantes (que deveriam ser profissionais de saúde) e estes encaminhar a novos participantes, e assim sucessivamente.

REALIZAÇÃO:



APOIO:





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



Por meio do roteiro para coleta de dados, obteve-se informações que possibilitaram traçar o perfil da amostra através do gênero, idade, nível de escolaridade, local de trabalho. Também foram feitas inquirições sobre o entendimento de situações de crise no local de trabalho, tipos de treinamentos e frequência com que são realizados pelas instituições onde trabalham, assim como sugerimos que descrevessem como se sentiram diante de uma situação de crise.

### 3.3 Amostra

A amostra final que foi utilizada na pesquisa, após as exclusões, foi de 47 respondentes válidos, que desenvolvem suas atividades de trabalho em hospitais da cidade de Belém no estado do Pará, e que pertencem à rede pública e/ou rede privada de assistência à saúde.

O *survey* foi encaminhado a partir de um aplicativo de mensagem, com destino a profissionais da saúde, e estes foram estimulados a reencaminhar a outros colegas de trabalho na área da saúde, e assim sucessivamente.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Caracterização dos Participantes

A partir de uma *survey*, onde se obteve 47 respondentes, pode ser traçado o perfil da amostra, observada através do gráfico da figura 1. A amostra caracterizou-se por 89% de mulheres e 11% homens, com idade média de 46,7 anos, com maior percentual de representantes na faixa etária de 36 a 50 anos.

Quando interrogados quanto ao nível de escolaridade, 51% informaram ter Pós-Graduação, 36% com Ensino Superior, 13% relataram ter Ensino Médio Completo.

Figura 1: Perfil dos Participantes.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO  
DO ESTADO  
DO PARÁ

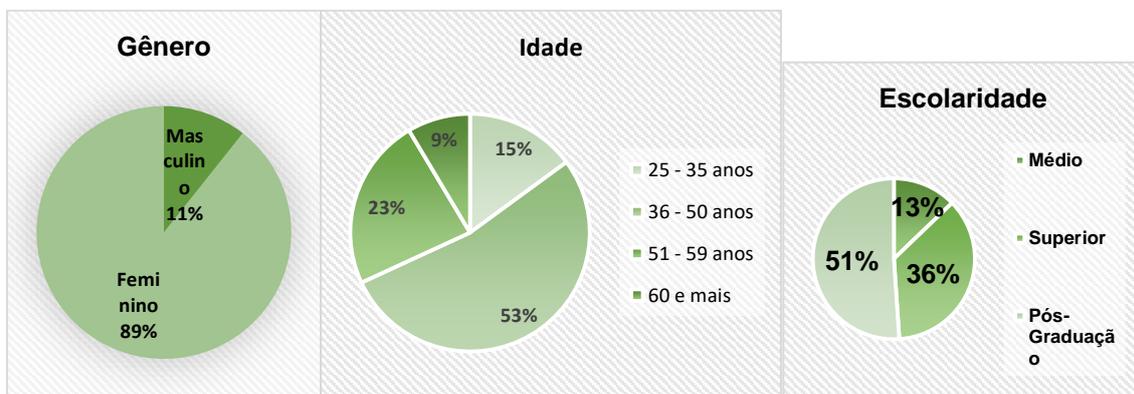




# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



Fonte: Dados da Pesquisa, 2022.

Em relação a caracterização do local de trabalho, a pesquisa apontou um maior percentual para o desenvolvimento das atividades de trabalho em hospitais da rede pública (80,85%), seguido de outros locais (12,77%), enquanto os que responderam que desenvolvem suas atividades em hospitais de iniciativa privada foi o que ficou com menor percentual (6,38%). Observou-se que os respondentes que responderam “outros locais” desenvolvem suas atividades de trabalho em Unidades Básicas de Saúde (UBS), Unidades de Pronto Atendimento (UPA), Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (SAMU), que são instituições que prestam assistência de saúde na atenção básica, urgência e emergência, e resgate, todos da iniciativa pública, porém diferenciam-se dos demais (hospital público) por não oferecer o serviço de internação hospitalar. A estas outras instituições que oferecem atendimento de saúde e não são caracterizados como hospitais, identificamos como “Outro Local”. (ver figura 2)

Figura 2: Caracterização do local de trabalho.

REALIZAÇÃO:



APOIO:

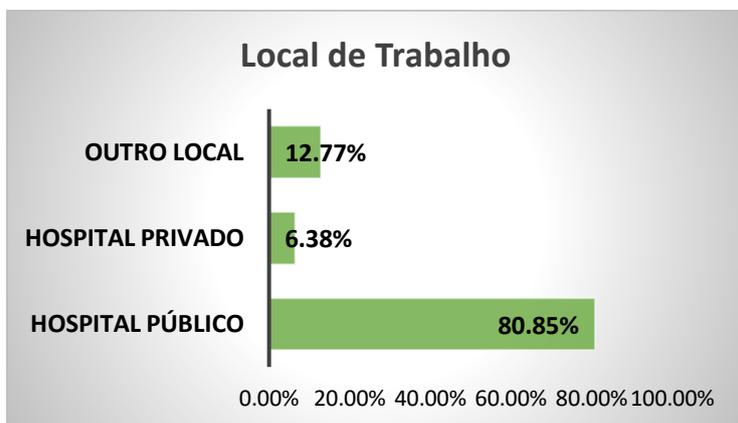




# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



Fonte: Dados da Pesquisa, 2022.

Para medir a frequência em que os treinamentos são realizados pelas instituições de saúde, utilizou-se a escala do tipo Likert de 5 pontos, e pontuou-se que, a maioria dos respondentes afirmaram que não recebem nenhum tipo de treinamento (16). Contudo, 31 respondentes afirmaram que recebem algum tipo de treinamento ainda que não seja frequentemente. Quanto ao tipo de treinamento, destaca-se o combate a incêndio (19) como sendo o mais realizado entre os respondentes (nessa questão foi permitido responder mais de um tipo de treinamento). Quando questionados sobre o seu preparo para enfrentamento de crises, 19 respondentes responderam entre muito preparado e preparado, sendo que 27 respondentes afirmaram que se sentem pouco preparados ou não preparados, conforme figura 3.

Figura 3: Nível de preparo para enfrentar situações hipotéticas de crise.

REALIZAÇÃO:



APOIO:



GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ

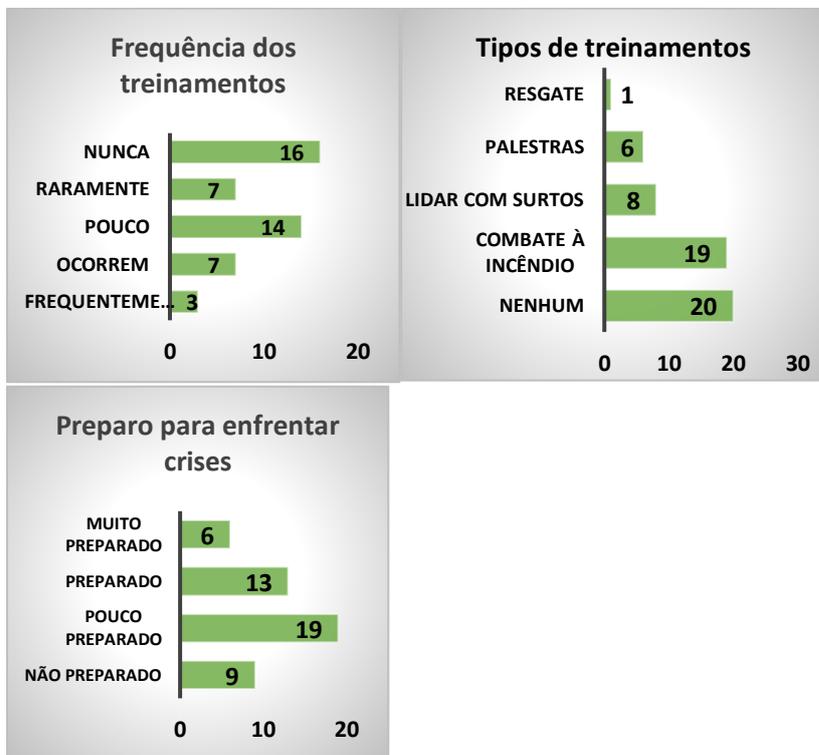




# UNAMA

APRESENTA:

## CIÊNCIA E INOVAÇÃO EM GESTÃO NA AMAZÔNIA



Fonte: Dados da Pesquisa, 2022.

Ao se questionar sobre o entendimento dos respondentes sobre situação de crise, a maior frequência de palavras foi relativa a uma **“situação que foge do controle”** e quando associamos essas respostas dos profissionais da área da saúde que atuam em hospitais públicos com os da rede privada, e com os profissionais de outros tipos de instituição, nota-se que houve correlação mais forte das respostas dos trabalhadores da rede pública com os trabalhadores de “outro local”, do que com os profissionais da rede privada, como pode-se observar na figura 4. Tal correlação pode ser justificada por se tratar de instituições públicas, que em geral, seguem políticas e linhas de gerenciamento semelhantes.

Figura 4: Associação entre os participantes do estudo sobre o entendimento de crise.

REALIZAÇÃO:



APOIO:





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



Fonte: Dados da Pesquisa, 2022.

Essa relação mais forte demonstrada na figura 4 nos remete que o nível de entendimento sobre situações de crise não difere muito entre os profissionais que atuam em hospitais públicos e os trabalhadores de outros locais, e que essas instituições também parecem estar em igual patamar quando se refere a preparar seus trabalhadores para o enfrentamento desse tipo de situação, o que também fica evidente na figura 3.

Situações de acontecimentos súbito e que abalam a instituição como um todo podem causar grandes transtornos à instituição, como exemplo pode-se destacar o incêndio ocorrido em 25 de junho de 2015 num hospital de urgência e emergência do município de Belém, que foi veiculado pela imprensa local, nacional e por fontes seguras, como o site <https://agenciabelem.com.br>. O fato ocasionou sérios transtornos para os pacientes internados, funcionários e para população local, que precisou ter o fluxo de atendimento drenado para outras instituições de saúde. Outra situação foi vivenciada entre janeiro e julho de 2008, com a morte de 263 crianças recém-nascidas na UTI de um hospital da rede SUS, em relatório apontado para a subcomissão do senado foi apontado que houve omissão das autoridades estaduais responsáveis pelo hospital.

Todos esses eventos descritos, sinalizam que, nas situações de crise, eventos inesperados acontecem, atitudes imprevisíveis são tomadas, os recursos se esvaem. Isso pode ser entendido pela pouca experiência no enfrentamento de situações calamitosas levando ao sentimento de incerteza (DUNLOP et al., 2020). E desse modo, Boin e Hart (2003) destacam que a gestão de crise é uma tarefa difícil, pois ocorre pressão da mídia, estresse e informações imprecisas, entre outras questões, e completam afirmando que é importante conhecer o contexto intelectual e sociocultural das crises, e concluem justificando que crises são processos dinâmicos e caóticos, não acontecem de forma previsível e linear. Isso tudo vem reafirmar a importância de que é necessário ter um ambiente institucional minimamente preparado para enfrentar situações de crise.

Nesse sentido, para atuar de forma preventiva a esses eventos críticos, é que o Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) criou o Comitê Permanente de Gestão de Crises, com a finalidade de gerenciar as situações de crise para fornecer uma interação

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:

PROGRAMA NACIONAL DE FOMENTO À PESQUISA E INOVAÇÃO



GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ





**UNAMA**  
APRESENTA:

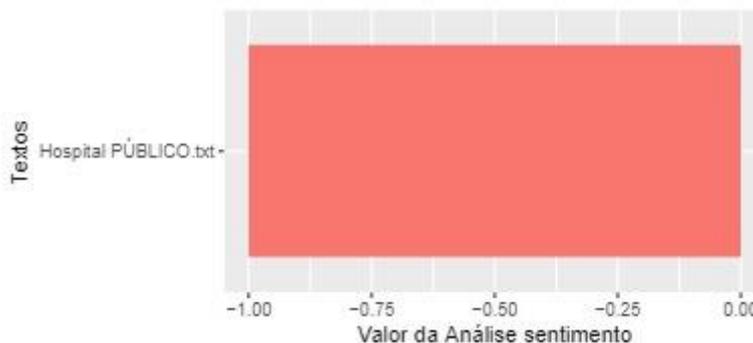
CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



ágil e competente com os públicos estratégicos da própria instituição (IFSC, 2016). E ao contrário dessas ações acertadas do IFSC, figura a atuação do gabinete de crise criado em 2008 para gerenciar a epidemia de dengue na cidade do Rio de Janeiro, apesar de terem adotado medidas acertadas não houve redução da taxa de letalidade da epidemia (MACHADO; MACHADO; BARROS, 2009).

Os participantes foram abordados, com vistas a se analisar o sentimento que manifestaram ao vivenciar uma situação de crise, e a análise de frequência das palavras mais utilizadas, nos três grupos aparece o sentimento de incapacidade, que é avaliado negativamente de acordo com a figura 5. A análise de sentimentos é ratificada pelo resultado obtido na figura 3, onde observa-se que a maioria (27 respondentes) afirmam que não se sentem preparados ou se sentem pouco preparados para enfrentar situações de crise, gerando um sentimento negativo entre os envolvidos.

**Figura 5: Valor da análise de sentimento dos participantes.**



Fonte: Dados da Pesquisa, 2022.

Esse sentimento negativo representado na figura 5, pode ser bem evidenciado entre os respondentes, quando discorreram sobre seus sentimentos diante de uma situação de crise (figura 6), nesta, podemos identificar que os sentimentos de aflição, medo e desespero são os mais citados. Pode-se entender esses sentimentos como emoções, que de acordo com a definição clássica de Solomon (1995), as emoções representam um modo consciente de viver e Costa (1998) apresenta os sentimentos como estados afetivos que são manifestados através do medo, pesar, decepção, frustração, raiva, temor, gratidão, amor, carinho, ternura, preocupação com o outro, êxtase etc. Delumeau (1989) e Bauman (2008) afirmam que o medo é um componente básico da e experiência humana.

**Figura 6: Sentimentos dos profissionais de saúde frente à crise**

REALIZAÇÃO:



APOIO:



GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ

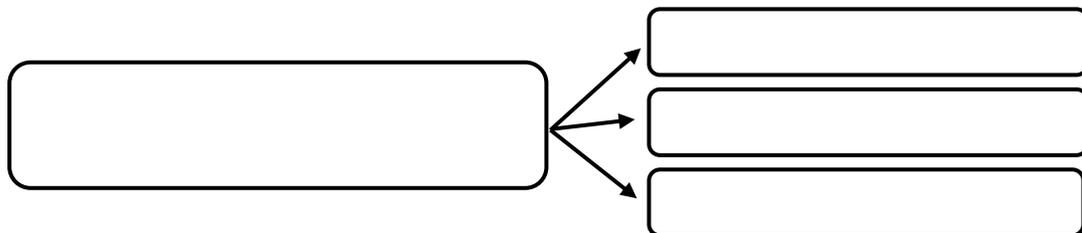




# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



Fonte: Dados da Pesquisa, 2022.

Através da abordagem dos autores supracitados, queremos analisar as reações dos participantes frente a situações de crise como algo, a princípio, inerente ao ser humano, porém o que esses sentimentos não podem é levar ao estado de inercia, o que alguns associaram, como nas seguintes falas: “Fiquei em choque e paralisei totalmente” ou “me senti inútil e incapaz”. Os profissionais de saúde lidam diariamente com o maior bem que o ser humano possui, que é a vida, e precisam estar aptos para lidar com determinadas situações imprevisíveis e até calamitosas.

Por meio dessa análise, percebe-se que esses profissionais necessitam de um maior preparo técnico e emocional para lidarem com essas situações de grande dimensão, de natureza repentina e conflitantes.

Figura 7: Sugestões de enfrentamento à crise aos gestores.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2022.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



O preparo desses profissionais diante de situações de crise, depende de como a gestão está atenta a esses eventos e como os gestores os preparam para enfrentar essas situações inesperadas. O que constatou-se por meio da figura 7, onde os respondentes foram incentivados a dar sugestões aos seus gestores indicando como eles deveriam lidar nas situações de crise, obtivemos um elevado percentual (57,45%) de respostas que solicitam que sejam promovidos treinamentos e cursos de capacitação.

Para Tito e Araujo (2019) não existem fórmulas para resolver as crises, uma vez que cada instituição tem sua especificidade e seus gestores têm experiências e diferentes percepções na tomada de decisão, e o planejamento é elemento decisivo na prevenção de crises ou para resolver o problema instalado. No entanto o processo de gestão de crise é mais amplo, envolve previsão, prevenção e preparação, controle, recuperação, aprendizagem e avaliação (SAHIN; ULUBEY; KAZAZA, 2015). Porém, o campo de estudo de gestão de crise, é ainda novo, como demonstrado na pesquisa bibliográfica feita por Tito e Araujo (2019), que apontam o ano de 2013 como ápice dos estudos sobre gestão de crises.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos ambientes de trabalho analisados, identificou-se que a maioria dos participantes do estudo relatou já ter vivenciado situações de crise, e essas, pela dimensão ou caráter inesperado, têm o poder de desestabilizar organizações e governos (FORNI, 2010), por isso é necessário que os gestores dessas instituições estejam minimamente preparados para lidar com esses eventos.

Os resultados da pesquisa sinalizam para necessidade de um olhar mais técnico dos gestores para que os funcionários dessas instituições de saúde possam sentir-se mais preparados para lidar com possíveis crises no ambiente de trabalho, e os treinamentos parecem ser o modo mais eficaz para esse tipo de enfrentamento.

Por meio desse ensaio teórico, identificou-se que os participantes têm uma noção básica sobre o conhecimento de situações de crise em instituições hospitalares, ao mesmo tempo em sua maioria disseram não saber reagir quando vivenciaram tal evento. Isso demonstra que ter uma noção conceitual não dá suporte para agir nessas situações.

Identificou-se também, que o número de respondentes que desenvolvem suas atividades em hospitais da iniciativa privada foi bem reduzido, o que talvez tenha dificultado a realização de uma análise mais aprofundada e abrangente.

A partir das análises dos questionários, fica evidente que situações de crise podem ser as mais variadas possíveis, e o que precisa ser destacado é que a crise é um aglomerado formado por diferentes variáveis, é crucial para os gestores entenderem cada uma dessas variáveis que estão contribuindo para a situação de crise, para que possam lançar mão de estratégias, de ações sistemáticas para minimizar sus efeitos e danos a empresa e a coletividade.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO  
DO ESTADO  
DO PARÁ





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



Apesar do gerenciamento de crise ser um tema recente, é de suma importância que os gestores estejam atualizados e mantenham suas equipes preparadas para o enfrentamento de crises, e para isso é preciso conhecer as necessidades de seus funcionários, pois precisam conhecer a realidade de perto da equipe de trabalho de perto.

Observou-se por meio da análise dos questionários que os profissionais de saúde que atuam, tanto dos hospitais de rede pública como da rede privada precisam investir em treinamentos e cursos de capacitação para sua equipe técnica, pois estes estão, na maioria das vezes na linha de frente do trabalho, ou seja, são os primeiros a se depararem com o problema instalado, e ainda mais por lidarem diariamente com o bem mais valioso do ser humano, que é a vida.

Outro importante achado obtido através dos resultados da pesquisa, remete à reação dos trabalhadores em situações de crise, que podem direcionar as autoridades no sentido de selecionar que técnicas ou treinamentos podem ser mais eficazes para proteger os membros da organização durante uma crise.

O estudo evidencia a necessidade de uma preocupação maior quanto ao caráter preventivo das crises, onde os gestores deveriam atentar para ações práticas preventivas as crises, assim como estabelecer protocolos para lidar com diferentes situações de natureza imprevisível, e nesse sentido os funcionários da instituição devem ser o alvo dessas ações preventivas, uma vez que são os que, em geral, atuam diretamente na prestação de serviços, e que muitas vezes percebem mais rapidamente tais situações de crise.

As análises realizadas no estudo contribuem para o conhecimento acadêmico e também podem informar e inspirar novos estudos, formuladores de políticas e outros pesquisadores a promover o desenvolvimento de uma gestão de risco mais eficiente na cidade de Belém e outras cidades do estado do Pará.

Entre as limitações encontradas para desenvolver esta pesquisa pode ser citada a amostra pequena, em apenas um município do estado do Pará, limitando a análise dos resultados ao universo desta pesquisa. Para futuras investigações, este estudo oferece uma base para o desenvolvimento de planejamento para o enfrentamento de crises anterior à sua instalação, devendo ser um trabalho metódico, incorporado pelos membros das organizações e contínuo, ou seja, valorizando o aspecto preventivo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CASARIN, Helen de Castro Silva; CASARIN, Samuel José. Pesquisa Científica: da teoria à prática [livro eletrônico] – Curitiba: InterSaber, 2012.

COUTO, J.A.C.; SOARES, J.A.M. Lições de Gerenciamento de Crises. Revista de Gestão Pública, volume 1, número 1. Brasília, 2007.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO  
DO ESTADO  
DO PARÁ





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



DIÓGENES, Eliseu. Administração, suas condicionalidades e fundamentos epistemológicos. Maceió: Educafal, 2007.

DUNLOP, Adrian et al. Challenges in maintaining treatment services for people who use drugs during the Covid-19 pandemic. Harm Reduction Journal, [Online] v. 17, n. 1, p. 1-7, 2020. DOI 10.1186/s12954-020-00370-7.

FEARN-BANKS, Kathllen. Crisis Communication: a review of some best practices. In: Handbook of Public Relations. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

FIOCRUZ, Fundação Instituto Oswaldo Cruz. Condições de Trabalho dos Profissionais de Saúde no Contexto da Covid-19, 2021

FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. In: DUARTE, Jorge (Org.). Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Ricardo. Gestão de crises: a missão da comunicação é pensar primeiro. Agosto, 2012.

LUCCA, Diógenes. Manual Básico de Gerenciamento de Crises com Reféns Localizados. Editora Book Express. São Paulo. 1ª ed., 2018.

MACHADO, Sídio Werdes; MACHADO, Marinice dos Santos; BARROS, Angela Maria Abreu de. Gabinete de crise: gerenciamento de epidemia no Rio de Janeiro. Anais Eletrônicos - Artigos V Seminário Internacional de Defesa Civil - DEFENCIL São Paulo – 18, 19 e 20 de Novembro de 2009.

MITROFF, Ian. Managing crises before they happen. Nova York: Amacon Books, 2001.

PAGLIARI, Graciela Conti; MENDES, Gabriel. Análise de Conflitos e do Processo Decisório: Simulação Do Gabinete De Crises. Revista InterAção, volume 10, n. 10, jan/jun 2016.

PAZIN-FILHO, Antonio. Gabinete de Crise do HCFMRP-USP como estratégia de gestão das demandas da crise de Pandemia COVID-19. Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto-USP. Revista Qualidade HC, 2022.

PAUCHANT, Thierry C.; MITROFF, Ian I. Learning to cope with complexity. The Futurist, volume 36, número 3, maio/junho 2002.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



ROSA, Mário. A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem. São Paulo: Geração Editorial, 2003.

SANTANA, Guilherme Guimarães. Administração De Crises: Um Novo Paradigma. Anais do 24º encontro da Anpad, 2000.

SILVA, Bruna Ribeiro; COSTA, Helena Araujo. Gerenciamento de crises no setor público e suas influências sobre a administração: o caso da Operação Voucher no Ministério do Turismo. Revista Serviço Público Brasília volume 69, número 2, 89 - 115, Abr/Jun 2018.

SILVA, Felipe Ferreira Bem et al. Manual de Gestão de Crises. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. Florianópolis: Publicações do IFSC, 21 p., 2016.

STEINBRENNER, Rosane Albino; NETO, Guilherme Guereiro; BRAGANÇA, Pedro Loureiro de; CASTRO, Edna Maria Ramos de. Desastre da mineração em Barcarena, Pará e cobertura midiática: diferenças de duração e direcionamentos de escuta. Reciis – Rev Eletron Comun Inf Inov Saúde. 2020 abril.-junho.; volume 2, 307-28, 2014.  
Sturges, D. L. (1994). Communicating through crisis: A strategy for organizational survival. Management Communication Quarterly, 7(3), 297–316.

SHINYASHIKI, Roberto Tadeu; FISCHER, Rosa Maria; SHINYASHIKI, Gilberto. A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises. Organicom Ano 4, número 6, 1 semestre de 2007.

SHRIVASTAVA, P. Bhopal: Anatomy of crisis. 2ª ed. London: Paul Champman Publishing LTD, 1992.

VIEIRA, José M.P.; VALENTE, José C.T.; PEIXOTO, Filomena M.S.P.M.; MORAIS, Carla M.G.D. Elaboração E Implementação de Planos de Contingência em Sistemas de Abastecimento de Água. Associação Portuguesa de Recursos Hídricos, 2006.

WILCOX, D. L.; AULT, P.H.; AGEE, W.K.; CAMERON, G.T. Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas. 6ª ed. Pearson Educación. Madrid, 2001.

BALDIN, Nelma; MUNHOZ, Elzira M. Bagatin. Snowball (bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária. In: Congresso Nacional de Educação. 2011. p. 329-341.

REALIZAÇÃO:



APOIO:



GOVERNO  
DO ESTADO  
DO PARÁ





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



Revista A Força Policial. Ano I, n 2, março 2008 São Paulo, Polícia Militar do Estado de São Paulo V. Trimestral nº 10/1996 (Abril/Mai/Junho).

SOLOMON, R. C. The cross-cultural comparison of emotion. In: Emotions in sian Thought. Albany: State University of New York Press, 1995.

COSTA, J. F. Sem fraude nem favor: estudos sobre o amor romântico. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

REALIZAÇÃO:



APOIO:



GOVERNO  
DO ESTADO  
DO PARÁ

