CEFET/RJ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

ATENÇÃO AO INESPERADO:
UM ESTUDO DE CASO NO HOSPITAL DE CAMPANHA DA AERONÁUTICA

Romilson Fonseca da Cunha

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Tecnologia, Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, CEFET/RJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Tecnologia.

Orientador:
José Antonio Assunção Peixoto, D.Sc.

Rio de Janeiro
Fevereiro/2013

ATENÇÃO AO INESPERADO:
UM ESTUDO DE CASO NO HOSPITAL DE CAMPANHA DA AERONÁUTICA

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Tecnologia do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca CEFET/RJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Tecnologia.

Romilson Fonseca da Cunha

Aprovada por:

_____
Presidente, Prof. José Antonio Assunção Peixoto, D.Sc. (orientador)

_____
Prof. Leydervan de Souza Xavier, D.Sc.

_____
Prof. Cristina Gomes de Souza, D.Sc.

_____
Prof. Saulo Barbará de Oliveira, D.Sc. (UFRRJ)

_____
Prof. Gilson Brito Alves Lima, D.Sc. (UFF)

Rio de Janeiro
Fevereiro/2013

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central do CEFET/RJ

C972 Cunha, Romilson Fonseca da
Atenção ao inesperado: um estudo de caso no Hospital de Campanha da Aeronáutica / Romilson Fonseca da Cunha.—2013.
xx, 229f. + anexo : il.color. , tab. ; enc.

Dissertação (Mestrado) Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, 2013.
Bibliografia : f.214-229
Orientador : José Antonio Assunção Peixoto

1. Atenção – Processos. 2. Aeronáutica – Hospitais. 3. Desempenho. 4. Planejamento. 5. Estudo de caso. I. Peixoto, José Antonio Assunção (Orient.). II. Título.

CDD 658.4012

Dedicatória

Para Amanda e Thayná,
maravilhas da criação divina,
todos os meus investimentos
e meu amor eterno.

Agradecimentos

Ao ilustríssimo Sr. Diretor de Saúde da Aeronáutica, Maj. Brig. Méd. Jorge Marones de Gusmão, por autorizar a divulgação de dados do HCamp por meio dessa pesquisa.

Aos ilustríssimos Sr. Maj. Brig. Méd. RR José Antonio Monteiro e Sr. Brig. Méd. Flavio José Morici de Paula Xavier pela coordenação das operações de campanha no Haiti e por terem proporcionado as condições para que esse estudo fosse realizado.

Ao ilustríssimo Sr. Brig. Méd. Jorge Rebello Ferreira que, enquanto Subdiretor de Logística da DIRSA, acreditou nessa pesquisa desde o início, não mediu esforços para que os dados fossem disponibilizados e que as informações fossem construídas com o auxílio dos melhores profissionais de campanha e da Subdiretoria de Logística da DIRSA.

Aos meus comandantes e superiores nas atividades regulares associadas às de campanha, por permitirem a interação nas campanhas do Haiti e de Barreiros (PE), em inúmeros eventos que servem de base para as observações contidas nesse estudo e por compartilharem suas visões e experiências nessas, em outras campanhas e nas operações regulares do Hospital de Aeronáutica dos Afonsos. Por me ensinarem o valor da autoridade, da liderança e da delegação de competência para quem tem mais condições de resolver o conflito, por me ajudarem a construir os entendimentos sobre o exercício da governança das operações regulares e de campanha. Meus sinceros agradecimentos ao Brig. Méd. Fernando Teixeira, Cel. Méd. Roberto Teixeira, Cel. Méd. De Marco, Cel. Méd. Annibal, Cel. Méd. Baltar, Cel. Méd. Maia, Cel. Méd. Camerini, Ten. Cel. Int. Batista, Ten. Cel. Méd. RR Gilberto, Ten. Cel. Méd. RR Tury, Ten. Cel. Méd. Marcus Aurélio, Ten. Cel. Méd. Alexandre e Maj. Méd. Paulo George.

Aos amigos de outras Organizações do Comando da Aeronáutica que gentilmente cederam seus vastos conhecimentos, arquivos pessoais sobre o HCamp e tempo para que essa pesquisa pudesse ser baseada em documentações e observações pertinentes. Meu agradecimento especial a Ten. Cel. Enf. RR Vera Rodrigues, ao Ten. Cel. Dent. Whady e aos Cap. Farm. Cidcley e Erik por proporcionarem condições para que as experiências no Haiti pudessem se concretizar nessas páginas de forma consistente. Meus agradecimentos especiais ao Cap. Dent. Destri pelo desprendimento e compartilhamento de seu vasto arquivo pessoal de fotos, documentos, informações e impressões sobre as campanhas anteriores realizadas no HCamp e na UCS.

Aos “hcampeanos” que me ensinaram o valor das ações práticas na linha de frente, servindo de exemplo de resiliência em medidas certas de resistência e elasticidade em cada ocasião. Que consolidaram a importância de valores essenciais como perseverança, determinação, compromisso e responsabilidade. Que me enriqueceram com suas “expertises” ao simplificar a complexidade inerente ao espaço e ao ambiente e me ensinaram que a busca de respostas para os conflitos passa pela atenção ampliada para as pequenas coisas e sinais que estão ao nosso redor. Que me mostraram o valor de cada elo do sistema e do trabalho em equipe, que a simplicidade e a complexidade coexistem em cada momento e ser possível alcançar respostas eficazes e eficientes onde menos se espera. Para os meus amigos veteranos de campanhas e especialistas encarregados das operações de linha de frente, verdadeiros professores e testemunhos vivos da história passada e recente, especialmente, So. SEF. RR Felipe Neves, So. SEF Teotônio, So. SEF Ronaldo e Sgt SEF Adilson, pela generosidade e desprendimento em compartilhar comigo suas histórias, “expertises” e esforços, além de fotos e informações imprescindíveis para a conclusão dessa pesquisa.

Ao amigo prof. Joosevelt pela correção gramatical e ortográfica do texto.

Aos colegas do Mestrado que ajudaram em grande medida na construção multifocal das reflexões contidas nessa pesquisa. Um agradecimento especial aos professores Leydervan e Cristina por terem acreditado no projeto e em mim nos momentos mais difíceis e cruciais ao defenderem corajosamente o potencial dessa pesquisa junto com meu orientador.

Ao meu orientador, prof. Peixoto, pela paciência e enorme conhecimento compartilhado, sem o qual nada disso seria possível. Finalmente, também, ao grande amigo Cap. Farm. Marcílio Furtado, que me introduziu ao mestrado, incentivou e acompanhou até a defesa final.

Enfim, para todos que ajudaram na construção e publicação desse estudo, meus mais sinceros protestos de agradecimentos e votos de felicidade. Contem comigo hoje e sempre.

RESUMO

ATENÇÃO AO INESPERADO:
UM ESTUDO DE CASO NO HOSPITAL DE CAMPANHA DA AERONÁUTICA

Romilson Fonseca da Cunha

Orientador: José Antonio Assunção Peixoto, D.Sc.

Resumo da Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-graduação em Tecnologia do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, CEFET/RJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Tecnologia.

O objetivo geral dessa pesquisa é avaliar as “performances” relacionadas à atenção dos atores para antecipação e contenção de eventos inesperados associados às operações de organizações móveis de saúde, como os Hospitais de Campanha. Procura-se acumular experiência na identificação e construção de significados de desempenho que auxiliem no desenvolvimento do pensamento crítico e reflexivo a respeito do tipo de organização pesquisada. Para construção de um Quadro de Referência Conceitual, visando à aplicação em uma pesquisa empírica, a metodologia adotada consistiu da revisão de literaturas específicas, relacionadas ao título “Organizações de Alta Confiabilidade”, estabelecido sob a tradição dos estudos de Weick e Sutcliffe, acrescentando-se outras contribuições relevantes à ampliação da compreensão sobre os tipos de “performance” caracterizados neste contexto. Dá-se destaque à apresentação das organizações móveis de saúde, que possuem elevado grau de dinamismo das ações em campanhas, tanto as estruturalmente programadas quanto as emergentes, demandadas, dentre outras, pela ocorrência de eventos de grande impacto, tais como os relacionados às epidemias, desastres, catástrofes e manifestações climáticas e geofísicas classificadas como extremas. Através de um estudo de caso, foram selecionados fatos e interações ilustrativas das ocorrências de eventos inesperados circunscritos ao planejamento, execução e avaliação de campanhas realizadas pelas Unidades Móveis de Saúde da Aeronáutica, conhecidas como Hospitais de Campanha, particularmente, na campanha desenvolvida, no Haiti, de janeiro a maio de 2010, após a ocorrência do sismo que devastou as estruturas físicas e sociais daquele país. O levantamento dos dados foi realizado pelo autor, valendo-se da condição de membro integrante da Missão do Brasil no Haiti, e de sua participação em outras atividades que possibilitaram a realização de análises em material escrito, tais como relatórios finais de missões, documentos, reportagens, relatórios de lições aprendidas em campanha, etc., além da utilização de informações primárias, recolhidas “in locu”, através de entrevistas informais e registros de imagens. Como resultado, foi observado que a aplicação da metodologia para reflexões sobre alguns eventos inesperados, demarcados nas ações dos atores e da organização avaliada “a posteriori”, contribuiu amplamente à aprendizagem sobre como gerir os eventos inesperados nas situações descritas, permitindo programar “atenções” a um conjunto de ações preventivas, de socorro, assistenciais e recuperativas destinadas a evitar desastres, minimizar seus impactos para a população e restabelecer a normalidade social. Desta forma, é possível subsidiar entendimentos para reduzir as vulnerabilidades do espaço urbano em relação aos acidentes e desastres naturais, com o objetivo de proteger vidas, garantir a segurança das pessoas, minimizar os danos decorrentes de desastres, aumentar a resiliência, responder aos eventos inesperados com eficiência, mitigar os danos, preservar o meio ambiente e, por fim, contribuir para o desenvolvimento de um conjunto de práticas concordantes com alguns dos princípios de antecipação e de mitigação dos eventos inesperados na forma descrita para as Organizações de Alta Confiabilidade, como as apresentadas pela organização estudada em várias situações e oportunidades.

Palavras-chave: Eventos Inesperados, atenção, Organizações de Alta Confiabilidade, Organizações Móveis de Saúde, Hospitais de Campanha, Ciclo de Gestão em Proteção e Defesa Civil.

Rio de Janeiro
Fevereiro/2013

ABSTRACT

MINDFULNESS TO UNEXPECTED: A CASE STUDY IN FIELD HOSPITAL OF BRAZILIAN AIR FORCE

Romilson Fonseca da Cunha

Advisor: José Antonio Assunção Peixoto, D.Sc.

Abstract of dissertation submitted to Programa de Pós-graduação em Tecnologia do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, CEFET/RJ, as partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Technology.

The overall goal of this research is to evaluate the performance related to the attention of actors to anticipate and contain unexpected events associated with the operations of mobile health organizations such as Hospitals Campaign. Looking to gain experience in identifying and constructing meanings performance to assist in the development of critical and reflective thinking about the type of organization studied. Construction of a Conceptual Reference Framework, aimed at application in empirical research, the methodology consisted of reviewing specific literature related to the title “High Reliability Organizations” established under the tradition of studies Weick and Sutcliffe, adding up other significant contributions to expanding the understanding of the types of performance in this context characterized. It gives prominence to the presentation of mobile health organizations, which have a high degree of dynamism of actions in campaigns, both structurally programmed as the emerging defendants, among others, the occurrence of events of major impact, such as those related to epidemics, disasters, catastrophes, and climatic and geophysical events classified as extreme. Through a case study, were selected events and interactions illustrating the occurrence of unexpected events limited to the planning, implementation and evaluation of campaigns conducted by the Mobile Health Units of the Brazilian Air Force, known as Field Hospitals, particularly in the campaign developed in Haiti, January-May 2010, following the occurrence of the earthquake that devastated the physical and social structures of the country. The survey was conducted by the author, using the condition integral member of the Brazil Mission in Haiti, and their participation in other activities that enabled the analysis on written material, such as final reports of missions, documents, reports, reports of lessons learned on the campaign trail, etc., besides the use of primary information collected “in locus” through informal interviews and records images. As a result, it was observed that the application of the methodology for reflections on some unexpected events marked the actions of the actors and the assessed organization “a posteriori”, contributed widely to learning about how to manage unexpected events in the situations described, allowing program “attention” a set of preventive, emergency, and recuperative care to prevent disasters, minimizing their impact on the population and restore normal social. Thus, it is possible to subsidize understandings to reduce vulnerabilities of urban space in relation to accidents and natural disasters, in order to protect lives, ensure safety, minimize damage resulting from disasters, increase resilience, respond to unexpected events efficiently mitigate the damage, protect the environment and eventually contributing to the development of a number of practical consistent with certain principles of anticipation and mitigation of unexpected events in the manner described for High Reliability Organizations, such as presented by the organization studied in various situations and opportunities.

Keywords:

Unexpected events; mindfulness; High Reliability Organizations; mobile health organizations, Field Hospital; management cycle guard and civil defense.

Rio de Janeiro
February/2013

SUMÁRIO

I Introdução 1

I.1 Considerações Iniciais 1

I.2 Proposta da Dissertação 8

I.3 Objetivos 9

I.3.1 Objetivo Geral 9

I.3.2 Objetivos Específicos 10

I.4 Delimitação da Pesquisa 10

I.5 Motivação e Justificativas 11

I.6 Procedimentos Metodológicos 13

I.7 Estrutura da Dissertação 16

II Revisão de Conceitos Relevantes 19

II.1 Considerações Iniciais 19

II.2 Organizações e Aprendizado Organizacional 21

II.3 “Stakeholders” e Eventos – Esperados e Inesperados 24

II.4 Espaço, Sociedade e Eventos 27

II.5 Natureza dos Eventos Programados e Inesperados 30

II.6 Organizações de Alta Confiabilidade – OAC 34

II.6.1 Acidentes Organizacionais e Estratégias de Defesa 38

II.6.2 Naturezas dos Acidentes Sistêmicos 39

II.6.3 Interatividades em Sistemas de Alto Risco 40

II.6.4 Acoplamentos em Sistemas de Alto Risco 41

II.6.5 Interações, Acoplamentos e o Paradoxo da Eficácia 43

II.7 Processos de Construção da Confiança 45

II.8 Expectativas e “Mindfulness” Segundo Weick e Sutcliffe 50

II.9 Princípios de Promoção da Confiança em Organizações de Alta Confiabilidade 52

II.9.1 Preocupação com as Falhas do Sistema 53

II.9.2 Relutância para Simplificar Interpretações da Realidade 54

II.9.3 Sensibilidade para as Operações 55

II.9.4 Compromisso com a Resiliência 55

II.9.5 Deferência à “Expertise” 57

II.9.6 Consolidação dos Princípios no Âmbito da Pesquisa 57

III “Performance” e Desempenho 62

III.1 Considerações Iniciais 62

III.2 Significados Atribuídos à “Performance” 62

III.3 Visão Tradicional de “Performance” 65

III.4 Visão Dramatúrgica de “Performance” 66

III.5 Abordagem Alternativa de “Performance” 71

III.6 Análise de “Frames” – “Frame Analysis” 73

IV As Organizações Móveis de Saúde e os Hospitais de Campanha 79

IV.1 Considerações Iniciais 79

IV.2 Significado de Hospital 81

IV.3 Significado de Campanha 82

IV.4 Significado de Hospital de Campanha 83

IV.5 Origem dos Hospitais de Campanha 84

IV.6 Desenvolvimento dos Hospitais de Campanha no Brasil 87

IV.7 Organizações de Saúde Móveis da Aeronáutica (HCamp, UCS e UMO) 96

IV.8 Outras Organizações Móveis de Saúde de Campanha Contemporâneas 99

V Quadro de Referência Teórico-Metodológico para a Pesquisa Empírica 106

VI Apresentação do Hospital de Campanha da Aeronáutica 110

VI.1 Considerações Iniciais 110

VI.2 Plano Estratégico – Sistema Integrado 110

VI.3 Plano Funcional – Coordenação das Atividades 115

VI.4 Plano Tático – Configuração para as Operações 122

VI.5 Plano Logístico – Provimento dos Meios 126

VI.6 Composição Idealizada de Efetivo Profissional 131

VI.7 Campanhas Realizadas pelo HCamp e pela UCS 133

VII Resultados: Contextualização das Operações e Estudo de Casos 139

VII.1 Considerações Iniciais 139

VII.2 Sobre o Espaço e a Sociedade no Haiti 141

VII.3 Sobre o Evento Geofísico Extremo (Sismo de 12 de Janeiro de 2010 no Haiti) 150

VII.4 Estruturação das Operações de Campanha do EMA no Haiti em 2010 153

VII.5 Apresentação do Estudo de Casos 155

VII.5.1 Evento/Caso Nº.01 – Planejamento das Operações de Campanha 158

VII.5.1.1 Planejamento e Coordenação das Operações de Campanha 159

VII.5.1.2 Seleção, Convocação e Integração dos Profissionais 163

VII.5.1.3 Treinamento e Adestramento dos Profissionais de Campanha 166

VII.5.1.4 Seleção, Controle e Manutenção de Artefatos Técnicos 169

VII.5.1.5 Desenvolvimento das Relações com “Stakeholders” Regulares 170

VII.5.1.6 Missões Precursoras 172

VII.5.1.7 Aprendizado sobre o Evento/Caso Nº.01 173

VII.5.2 Evento/Caso Nº.02 – Do Acionamento à Chegada ao “Teatro de Operações” 175

VII.5.2.1 Considerações Gerais sobre o Evento/Caso Nº.02 177

VII.5.2.2 Aprendizado sobre o Evento/Caso Nº.02 180

VII.5.3 Evento/Caso Nº.03 – Operações de Campanha no “Teatro de Operações” 182

VII.5.3.1 Operações de Apoio, Coordenação e Logística 185

VII.5.3.2 Operações Relacionadas às Práticas de Saúde 192

VII.5.3.3 Aprendizado sobre o Evento/Caso Nº.03 198

VII.5.4 Principais “Stakeholders” Identificados 199

VII.5.5 Análises das Associações de Eventos quanto às Expectativas de Ocorrências 200

VII.5.6 Análise Consolidada dos “Frames” das “Performances” 204

VII.5.6.1 Consolidação do “Frame” Contexto Organizacional 204

VII.5.6.2 Consolidação do “Frame” Regras Formais e de Costume 205

VII.5.6.3 Consolidação do “Frame” Drama Social 205

VII.5.5.4 Consolidação do “Frame” Direção 206

VII.5.6.5 Consolidação do “Frame” Espaço de Liberdade Individual 206

VII.5.7 Aprendizado Consolidado do Estudo de Casos 207

VII.5.7.1 Atenção Diferenciada para as Pequenas Falhas 207

VII.5.7.2 Atenção Diferenciada para a Relutância em Aceitar Simplificações da Realidade 208

VII.5.7.3 Atenção Diferenciada para a Sensibilidade para as Operações 209

VII.5.7.4 Atenção Diferenciada para o Compromisso com a Resiliência 209

VII.5.7.5 Atenção Diferenciada para a Deferência à “Expertise” em Processos Importantes 210

VIII Conclusão 211

Referências Bibliográficas 214

Anexo I – Despacho nº. 05/SDSMO/22830, de 18 de julho de 2012 230

FIGURAS

FIG. III.1 Os “frames” das situações de observação da “performance” organizacional 76
FIG. IV.1 Origem da 1ª Formação Sanitária do Exército do Brasil (EB) 93
FIG. IV.2 Unidade Móvel Odontológica da Aeronáutica (UMO) 99
FIG. IV.3 Estruturas modulares do Hospital de Campanha da Marinha do Brasil (MB) 102
FIG. IV.4 “Hospitais Flutuantes” e o NA-Pará da Marinha do Brasil (MB) 102
FIG. IV.5 Instalações internas do H Cmp do EB 104
FIG. IV.6 Estruturas modulares do H Cmp do EB 105
FIG. VI.1 Fases da sistemática do planejamento 114
FIG. VI.2 Organograma simplificado do Comando da Aeronáutica 119
FIG. VI.3 Organograma simplificado da Diretoria de Saúde da Aeronáutica 120
FIG. VI.4 Esquema geral do HCamp em sete módulos 122
FIG. VI.5 Esquema geral da UCS em três módulos 123
FIG. VI.6 Composição típica do HCamp em missão ACISO 125
FIG. VI.7 Composição típica do Esquadrão Móvel da Aeronáutica (EMA) 125
FIG. VI.8 Artefatos técnicos do Hospital de Campanha da Aeronáutica 127
FIG. VI.9 Estruturas de alimentação da UCI 127
FIG. VI.10 Transporte do artefatos técnicos do HCamp e da UCS 129
FIG. VI.11 Estruturas internas do Hospital de Campanha da Aeronáutica 130
FIG. VI.12 HCamp inserido no “Campo Charlie” da MINUSTAH 137
FIG. VI.13 Composições do HCamp em diferentes campanhas 138
FIG. VII.1 Organograma funcional do EMA na campanha do Haiti (2010) 154
FIG. VII.2 Principais “stakeholders” do HCamp na campanha do Haiti (2010) 200

TABELA

TAB. VII.1 Comparativo de efetivos da MINUSTAH (2004-2012) 149

QUADROS

QUA. II.1 Associação de eventos quanto à expectativa de ocorrência 32
QUA. II.2 Resumo das características dos sistemas lineares e complexos 41
QUA. II.3 Diferenças entre as características dos sistemas de acoplamentos 42
QUA. II.4 Características dos princípios e práticas de promoção da confiança 60
QUA. V.1 Quadro reflexivo sobre o evento 109
QUA. VI.1 HCamp e UCS na estrutura do Serviço de Saúde da Aeronáutica 118
QUA. VI.2 Escalonamento do Sistema de Saúde da Aeronáutica 121
QUA. VI.3 Efetivo mínimo programado para a convocação inicial 132
QUA. VI.4 Missões realizadas pelo HCamp e UCS (2003-2007) 135
QUA. VI.5 Missões realizadas pelo HCamp e UCS (2008-2012) 136
QUA. VII.1 Composição dos Eventos/Casos no Estudo de Casos 156
QUA. VII.2 Evento/Caso Nº.01 – Planejamento das operações de campanha 159
QUA. VII.3 Evento/Caso Nº.02 – Do acionamento à chegada ao “teatro de operações” 176
QUA. VII.4 Características do Evento/Caso Nº.03 183
QUA. VII.5 Ciclo integrado de operações de campanha no “teatro de operações” 184

ABREVIATURAS LATINAS

apud.	"Citado por". Expressão usada em citações e referências.
cf.	"Confira, confronte". Expressão utilizada apenas em notas.
et al.	"e seus colaboradores". Expressão utilizada em citações e referências.
ibid.	*"Ib."* ou *"Ibidem"* – "na mesma obra". Expressão utilizada apenas em notas.
In:	"Em", "no interior de". Expressão utilizada em referências e notas.
op. Cit.	*"Opus citatum"* ou *"opere citato"* = obra citada. Utilizadas apenas em notas.
passim	"Aqui e ali, em diversas passagens". Utilizada nas notas para citações indiretas.

ABREVIATURAS OU SÍMBOLOS

1 ETA	Primeiro Esquadrão de Transporte Aéreo
1 GavCa	Primeiro Grupo de Aviação de Caça
1 GCC	Primeiro Grupo de Comunicações e Controle
1 GDA	Primeiro Grupo de Defesa Aérea
1 GTT	Primeiro Grupo de Transporte de Tropa
1/1 GCC	Primeiro Esquadrão do Primeiro Grupo de Comunicações e Controle
1/1 GT	Primeiro Esquadrão do Primeiro Grupo de Transporte
1/10 GAV	Primeiro Esquadrão do Décimo Grupo de Aviação
1/11 GAV	Primeiro Esquadrão do Décimo Primeiro Grupo de Aviação
1/12 GAV	Primeiro Esquadrão do Décimo Segundo Grupo de Aviação
1/14 GAV	Primeiro Esquadrão do Décimo Quarto Grupo de Aviação
1/15 GAV	Primeiro Esquadrão do Décimo Quinto Grupo de Aviação
1/16 GAV	Primeiro Esquadrão do Décimo Sexto Grupo de Aviação
1/2 GT	Primeiro Esquadrão do Segundo Grupo de Transporte
1/3 GAV	Primeiro Esquadrão do Terceiro Grupo de Aviação
1/4 GAV	Primeiro Esquadrão do Quarto Grupo de Aviação
1/5 GAV	Primeiro Esquadrão do Quinto Grupo de Aviação
1/6 GAV	Primeiro Esquadrão do Sexto Grupo de Aviação
1/7 GAV	Primeiro Esquadrão do Sétimo Grupo de Aviação
1/8 GAV	Primeiro Esquadrão do Oitavo Grupo de Aviação
1/9 GAV	Primeiro Esquadrão do Nono Grupo de Aviação
2 ETA	Segundo Esquadrão de Transporte Aéreo
2/1 GCC	Segundo Esquadrão do Primeiro Grupo de Comunicações e Controle
2/2 GT	Segundo Esquadrão do Segundo Grupo de Transporte
2/3 GAV	Segundo Esquadrão do Terceiro Grupo de Aviação
2/5 GAV	Segundo Esquadrão do Quinto Grupo de Aviação
2/6 GAV	Segundo Esquadrão do Sexto Grupo de Aviação
2/7 GAV	Segundo Esquadrão do Sétimo Grupo de Aviação
2/8 GAV	Segundo Esquadrão do Oitavo Grupo de Aviação
2/10 GAV	Segundo Esquadrão do Décimo Grupo de Aviação
3 ETA	Terceiro Esquadrão de Transporte Aéreo
3/1 GCC	Terceiro Esquadrão do Primeiro Grupo de Comunicações e Controle
3/3 GAV	Terceiro Esquadrão do Terceiro Grupo de Aviação
3/7 GAV	Terceiro Esquadrão do Sétimo Grupo de Aviação
3/8 GAV	Terceiro Esquadrão do Oitavo Grupo de Aviação
3/10 GAV	Terceiro Esquadrão do Décimo Grupo de Aviação
4 ETA	Quarto Esquadrão de Transporte Aéreo
4/1 GCC	Quarto Esquadrão do Primeiro Grupo de Comunicações e Controle
5 ETA	Quinto Esquadrão de Transporte Aéreo
5/1 GCC	Quinto Esquadrão do Primeiro Grupo de Comunicações e Controle
5/8 GAV	Quinto Esquadrão do Oitavo Grupo de Aviação
6 ETA	Sexto Esquadrão de Transporte Aéreo
7 ETA	Sétimo Esquadrão de Transporte Aéreo
7/8 GAV	Sétimo Esquadrão do Oitavo Grupo de Aviação

I COMAR	Primeiro Comando Aéreo Regional
I FAE	Primeira Força Aérea
II COMAR	Segundo Comando Aéreo Regional
II FAE	Segunda Força Aérea
III COMAR	Terceiro Comando Aéreo Regional
III FAE	Terceira Força Aérea
IV COMAR	Quarto Comando Aéreo Regional
V COMAR	Quinto Comando Aéreo Regional
V FAE	Quinta Força Aérea
V JMM	Quintos Jogos Mundiais Militares
VI COMAR	Sexto Comando Aéreo Regional
VII COMAR	Sétimo Comando Aéreo Regional
ACISO	Ações Cívicas e Sociais
AFA	Academia da Força Aérea
Asp. ou Asp	Sigla para o posto de Aspirante a Oficial da Aeronáutica
ASSHOP	Operações de Assistência Médica, Odontológica e Sanitária
BAAF	Base Aérea dos Afonsos
BAAN	Base Aérea de Anápolis
BABE	Base Aérea de Belém
BABR	Base Aérea de Brasília
BABV	Base Aérea de Boa Vista
BACG	Base Aérea de Campo Grande
BACO	Base Aérea de Canoas
BAFL	Base Aérea de Florianópolis
BAFZ	Base Aérea de Fortaleza
BAGL	Base Aérea do Galeão
BAMN	Base Aérea de Manaus
BANT	Base Aérea de Natal
BAPV	Base Aérea de Porto Velho
BARF	Base Aérea de Recife
BASC	Base Aérea de Santa Cruz
BASM	Base Aérea de Santa Maria
BASP	Base Aérea de São Paulo
BAST	Base Aérea de Santos (desativada)
BASV	Base Aérea de Salvador
BINFAE	Batalhão de Infantaria da Aeronáutica
BK	Bacilo de Koch (outra designação usada para *Mycobacterium tuberculosis*)
BOLCOY	“Bolivia Company” - Companhia boliviana de Força de Paz da ONU
BRABATT	“Brazilian Battalion” – Batalhão brasileiro de infantaria de Força de Paz da ONU
BRAENGCOY	Companhia Brasileira de Engenharia de Força de Paz no Haiti
BRAMAR	Grupamento Operativo de Fuzileiros Navais do Brasil no Haiti
Brig. ou Brig	Sigla para o posto de brigadeiro da Aeronáutica
C-130 ou KC-130	Usadas para identificar as aeronaves “Hércules”
Cap. ou Cap	Sigla para o posto de Capitão ou Capitoa da Aeronáutica ou do Exército do Brasil
CCA BR	Centro de Computação da Aeronáutica de Brasília
CCA RJ	Centro de Computação da Aeronáutica do Rio de Janeiro
CCA SJ	Centro de Computação da Aeronáutica de São José dos Campos
CCSIVAN	Comissão para Coordenação do Projeto do Sistema de Vigilância da Amazônia
CDA	Comissão de Desportos da Aeronáutica
CECAN	Centro do Correio Aéreo Nacional
Cel. ou Cel	Sigla para o posto de Coronel da Aeronáutica ou do Exército do Brasil
CELOG	Centro de Logística da Aeronáutica
CEMAL	Centro de Medicina Aeroespacial da Aeronáutica
CFM	Conselho Federal de Medicina
CGABEG	Casa Gerontológica Brigadeiro Eduardo Gomes
CGPDF	Ciclo de Gestão em Proteção e Defesa Civil
CHIECUENCOY	Companhia do Chile e Equador de Engenharia de Força de Paz no Haiti
CIAAR	Centro de Instrução e Adaptação da Aeronáutica
CICV	Comitê Internacional da Cruz Vermelha
CINDACTA 1	Primeiro Centro Integrado de Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo
CINDACTA 2	Segundo Centro Integrado de Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo
CINDACTA 3	Terceiro Centro Integrado de Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo

CINDACTA 4	Quarto Centro Integrado de Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo
CISCEA	Comissão de Implantação do Sistema de Controle do Espaço Aéreo
CLA	Centro de Lançamento de Alcântara
CLBI	Centro de Lançamento da Barreira do Inferno
COMAER	Comando da Aeronáutica
COMARA	Comissão de Aeroportos da Região Amazônica
COMGAR	Comando-Geral de Operações Aéreas
COMGAP	Comando-Geral de Apoio
COMGEP	Comando-Geral de Pessoal da Aeronáutica
CONDABRA	Comando de Defesa Aeroespacial Brasileiro
CPLP	Cúpula dos Países de Língua Portuguesa
CSH	"Combat Support Hospital" – (Hospital de Apoio ao Combate)
CS-ONU	Conselho de Segurança das ONU
DAC	Departamento de Aviação Civil
DARJ	Depósito de Aeronáutica do Rio de Janeiro
DC	Defesa Civil
DCI	Depósito Central de Intendência
DCT	Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial
DCEA	Departamento de Controle do Espaço Aéreo
DEPENS	Departamento de Ensino da Aeronáutica
Dent. ou Dent	Sigla para o quadro de Dentistas da Aeronáutica
DIRAP	Diretoria de Apoio da Aeronáutica
DIRENG	Diretoria de Engenharia da Aeronáutica
DIRINT	Diretoria de Intendência da Aeronáutica
DIRMAB	Diretoria de Material Bélico da Aeronáutica
DIRSA	Diretoria de Saúde da Aeronáutica
DOU	Diário Oficial da União
DTCEA	Destacamentos de Controle do Espaço Aéreo.
DTI	Diretoria de Tecnologia da Informação da Aeronáutica
EB	Exército do Brasil ou Exército brasileiro
EDA	Esquadrão de Demonstração Aérea (Esquadrilha da Fumaça)
EEAR	Escola de Especialistas de Aeronáutica
EH	"Evacuation Hospital" – (Hospital de Evacuação)
EMA	Esquadrão Móvel da Aeronáutica
EMAER	Estado Maior da Aeronáutica
EMFA	Estado-Maior do Comando das Forças Armadas
EMM	Escala de Magnitude de Momento, cuja sigla é $\boldsymbol{M_w}$.
Enf. ou Enf	Sigla para o quadro de Enfermagem da Aeronáutica
EPAINT	Estágio Prático para Aspirante a Oficial Intendente
EPCAR	Escola Preparatória de Cadetes do Ar
ES	Esquadrão de Saúde da Aeronáutica
ESPIN	Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional
EUA	Estados Unidos da América
EVAM	Evacuação Aeromédica
FA	Forças Armadas
FAB	Força Aérea do Brasil ou Força Aérea brasileira
Farm. ou Farm	Sigla para o quadro de Farmacêuticos da Aeronáutica
FEB	Força Expedicionária do Brasil ou Força Expedicionária brasileira
FG	"Fighter Group" – (Grupo de Caça)
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FH	"Field Hospital" – (Hospital de Campo)
FN-SUS	Força Nacional do Sistema Único de Saúde
FST	"Forward Surgical Teams" – (Equipes Cirúrgicas de Frente)
FW	"Fighter Wing" – (Ala de Caça ou Esquadrão de Caça)
GABAER	Gabinete do Comandante da Aeronáutica
GAP BR	Grupamento de Apoio de Brasília
GAP RJ	Grupamento de Apoio do Rio de Janeiro
GEEV	Grupo Especial de Ensaios em Voo
GEIV	Grupo Especial de Inspeção ao Voo
GH	"General Hospital" – (Hospital Geral)
GIA SJ	Grupamento de Infraestrutura da Aeronáutica
GITE	Grupo de Instrução Tática e Especializada

GP	Gerenciamento de Projeto
GTE	Grupo de Transporte Especial
HAAF	Hospital de Aeronáutica dos Afonsos
HABE	Hospital de Aeronáutica de Belém
HACO	Hospital de Aeronáutica de Canoas
HAMN	Hospital de Aeronáutica de Manaus
HARF	Hospital de Aeronáutica de Recife
HASP	Hospital de Aeronáutica de São Paulo
HB	"Headquarter Building" – (Prédio da sede)
HBA	Hospital de Base Aérea
HCA	Hospital Central da Aeronáutica
HCamp	Ou HCAMP, Hospital de Campanha da Aeronáutica
H Cmp	Hospital de Campanha do Exército brasileiro ("Hospital Oswaldo Cruz")
HFA	Hospital das Forças Armadas
HFAB	Hospital de Força Aérea de Brasília
HFAG	Hospital de Força Aérea do Galeão
HMM	Hospital Militar Móvel
HRO	"Hight Reability Organizations" – (Organizações de Alta Confiabilidade)
HTM	Hospital Tático Móvel
ILA	Instituto de Logística da Aeronáutica
Int. ou Int	Sigla para o quadro de Intendência da Aeronáutica
IMAE	Instituto de Medicina Aeroespacial Brigadeiro Médico Roberto Teixeira
IPCC	"Intergovernmental Panel on Climal Chance" – (Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas)
ISO	"International Standartization Organization" – (Organização Internacional para Padronização)
IPEA	Instituto de Pesquisas Aplicadas
JAPENCOY	Companhia japonesa de Engenharia de Força de Paz no Haiti
Km	Quilômetro. Unidade de medida de distância que equivale a 1.000 metros
LAQFA	Laboratório Químico-Farmacêutico da Aeronáutica
LAR	Lanchas de Ação Rápida
m^3	Metros cúbicos. Unidade de medida usada para a cubagem de material
Maj. ou Maj.	Sigla para o posto de Major da Aeronáutica ou do Exército do Brasil
Maj. Brig.	Ou Maj Brig, sigla para o posto de Major Brigadeiro da Aeronáutica
MAPRE	Módulo de Aprovisionamento a Pontos Remotos
MASH	"Mobile Army Surgical Hospital" – (Hospital Militar Móvel do Exército)
MB	Marinha do Brasil ou Marinha brasileira
MDEFESA	Ministério da Defesa do Brasil
Méd. ou Med	Sigla para o quadro de Médicos da Aeronáutica
MFH	"Militar Field Hospital" – (Hospital Militar de Campo)
MH	Missões Humanitárias
MICAH	"Mission Civile Internationale d'Appui en Haïti" – (Missão Civil Internacional de Apoio ao Haiti)
MICIVIH	"Mission Civile Internationale en Haïti" – (Missão Civil Internacional no Haiti)
MIF ou FIM	"Multinational Interim Force" – (Força Interina Multinacional)
MINUSTAH	"Míssion des Nations Unies pour la Stabilisation em Haïti" – (Missão da ONU para Estabilização do Haiti)
MIPONUH	"Mission de Police Civile des Nations Unies en Haïti" – (Missão de Polícia Civil da ONU no Haiti)
MM	Missão de Misericórdia
MRE	Ministério das Relações Exteriores
MS	Ministério da Saúde
M_W	Sigla usada para designar a Escala de Magnitude de Momento – (EMM)
M_L	Sigla usada para designar a Escala Richter
NA	Navio Auxiliar
NAsH	Navio de Assistência Hospitalar
NEIC	National Earthquake Information Center - (Centro Nacional de Informação sobre Terremotos)
NEPBATT	"Nepal Battalion" - Batalhão nepalês de Força de Paz da ONU
OABR	Odontoclínica de Aeronáutica de Brasília
OAC	Organizações de Alta Confiabilidade
OARF	Odontoclínica de Aeronáutica de Recife

OASD	Odontoclínica de Aeronáutica Santos Dumont
OEA	Organização dos Estados Americanos
OM	Organização Militar
OMS	Organização Mundial de Saúde
OMSA	Organizações Móveis de Saúde da Aeronáutica
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organizações das Nações Unidas
ONUVEH	Grupo de Acompanhamento da ONU para a Verificação das Eleições no Haiti
OSA	Organização de Saúde da Aeronáutica
PAMA AF	Parque de Material Aeronáutico dos Afonsos
PAMA GL	Parque de Material Aeronáutico do Galeão
PAMA LS	Parque de Material Aeronáutico de Lagoa Santa
PAMA RF	Parque de Material Aeronáutico de Recife
PAMA SP	Parque de Material Aeronáutico de São Paulo
PAMB RJ	Parque de Material Bélico da Aeronáutica do Rio de Janeiro
PAME RJ	Parque de Material de Eletrônica da Aeronáutica do Rio de Janeiro
PDC	Proteção e Defesa Civil
PEF	Plano Estratégico de Fronteiras
PEMAER	Plano Estratégico Militar da Aeronáutica
PIPAR	Pagadoria de Inativos e Pensionistas da Aeronáutica
PMA	“Poste Médical Avance” – (Posto Médico Avançado)
PSM	“Poste Sanitaire Mobile” – (Posto Sanitário Móvel)
QRC	Quadro Referencial Conceitual
RAT	Reunião da Aviação de Transporte
REDOP	Relatório Diário de Operações
RFM	Relatório Final de Missão
ROCA	Regulamento de Organização do Comando da Aeronáutica
RodoMAPRE	Módulo de Aprovisionamento a Pontos Remotos com deslocamento autônomo
RR	Reserva Remunerada, designação para distinguir militares na reserva remunerada
RUE	Rede de Urgência e Emergência
SAD	Designação para o quadro de graduados de administração da Aeronáutica
SAMU	Serviço de Atendimento Móvel de Urgência
SAOP	Saúde Operacional
SARA	Serviço de Assistência Religiosa da Aeronáutica
SARFA	Serviço de Assistência Religiosa das Forças Armadas
SDEE	Subdiretoria de Encargos Especiais da DIRINT
SDLOG	Subdiretoria de Logística da DIRSA
SEDEC	Secretaria Nacional de Defesa Civil
SEF	Designação para o quadro de graduados de enfermagem da Aeronáutica
SEFA	Secretaria de Finanças da Aeronáutica
SERSA	Serviço Regional de Saúde da Aeronáutica
SERSA 1	Primeiro Serviço Regional de Saúde da Aeronáutica
SERSA 2	Segundo Serviço Regional de Saúde da Aeronáutica
SERSA 3	Terceiro Serviço Regional de Saúde da Aeronáutica
SERSA 4	Quarto Serviço Regional de Saúde da Aeronáutica
SERSA 5	Quinto Serviço Regional de Saúde da Aeronáutica
SERSA 6	Sexto Serviço Regional de Saúde da Aeronáutica
SERSA 7	Sétimo Serviço Regional de Saúde da Aeronáutica
SLB	Designação para o quadro de graduados de serviços laboratoriais
Sgt. ou Sgt	Sigla para a graduação de Sargento
SH	“Station Hospital” – (Hospital Estação)
SINPDEC	Nacional de Proteção e Defesa Civil
So. ou So	Sigla para a graduação de Suboficial ou Suboficiala
SISAU	Sistema de Saúde da Aeronáutica
SRD	Designação para o quadro de graduados de radiologia da Aeronáutica
SSM	Serviço de Saúde Móvel
SUS	Sistema Único de Saúde
t	Tonelada. Unidade de medida de peso. Equivale a 1 megagrama (1 $Mg = 10^6\ g$)
TAC	“Tactical Air Command” – (Comando Tático Aéreo)
Ten. ou Ten	Sigla para o posto de Tenente da Aeronáutica e do Exército do Brasil.
Ten. Cel.	Ten Cel, ou TC, siglas para o posto de Tenente Coronel da Aeronáutica
U15	Prefixo do Navio Auxiliar Pará

U16	Prefixo do NAsH Dr. Montenegro
U18	Prefixo do NAsH Oswaldo Cruz
U19	Prefixo do NAsH Carlos Chagas
U21	Prefixo do NAsH Soares Meireles
U28	Prefixo do NAsH Tenente Maximiano
UAD	Unidade Aérea Deslocada
UCI	Unidade Celular de Intendência da Aeronáutica
UCS	Unidade Celular de Saúde da Aeronáutica
UCSD	Unidade Celular de Segurança e Defesa da Aeronáutica
UH-12	Prefixo do helicóptero “Esquilo”
UMO	Unidade Móvel Odontológica da Aeronáutica
UMS	Unidade Móvel de Saúde
UNIFA	Universidade da Força Aérea
UNMIH	“United Nations Mission in Haiti” – Missão das Nações Unidas no Haiti
UNSMIH	“United Nations Support Mission in Haiti” – Missão de Suporte da ONU no Haiti
UNTMIH	“United Nations Transition Mission in Haiti” – Missão da ONU de Transição no Haiti
USA	“United States of America” (Estados Unidos da América)
USA-SAMU	Unidade de Suporte Avançado do SAMU
USAAF	“United States of America Air Force” – (Força Aérea dos Estados Unidos da América)
USB	Unidade de Suporte Básico do SAMU
USGS	“United States Geological Survey” – (Inquérito Geológico dos Estados Unidos)
UTC	“Universal Time Coordinated” – (Tempo Universal Coordenado)
UTM	Unidade Tática Móvel

I – Introdução

I.1 Considerações Iniciais

Dentre as necessidades básicas humanas estão as de constituir relações sociais e de se interrelacionar com o mundo. Os processos de socialização se desenvolvem a partir das interações que se estabelecem em todos os contatos sociais durante a vida de cada indivíduo e seguem a lógica de transformações individuais e coletivas ligadas às práticas sociais (LUHMANN, 1987, p. 177).

Nesses processos contínuos de interação e integração do indivíduo na sociedade são construídas as relações sociais por meio dos agentes de socialização como família, escola, igreja, grupos, mídia, organizações, etc. (PARSONS e BALES, 1955/2002).

Os humanos têm a capacidade de compreender a realidade por meio do saber consciente, emoções, sentimentos e por meio do inconsciente de tal forma que o conjunto desses fatores produz um ser específico, individual e particular que apresenta aspectos, também subjetivos, para formar as imagens da realidade em suas estruturas de compreensão e fazer suas escolhas. Os conceitos [1], normas, autoconceitos e estruturas individuais da personalidade se desenvolvem dinamicamente no decorrer desses processos de interações de acordo com os valores característicos de determinado meio social no qual são mantidas as interações de indivíduos e grupos (SIMMEL, 1917/1984 e VEITH, 2002).

O indivíduo não é um ser passivo, se molda nas interações e transforma o social de tal forma que o social transformado possibilita a criação. O instrumento fundamental para a criação do sujeito é a linguagem, construída social e historicamente por meio dos signos que são instrumentos convencionais de natureza social pelos quais os indivíduos tomam contato consigo mesmos, com o mundo exterior e com a própria consciência (VYGOTSKY, 1987). A consciência se desenvolve junto com o instrumento de trabalho criando condições para o aparecimento da linguagem que lhes dá sentido na sociedade. A conjunção dessas condições – consciência, instrumento de trabalho e linguagem – impulsiona o desenvolvimento humano integrando diferentes modos de ver os fenômenos existentes nas interações sociais.

Em consideração às interações que se estabelecem entre espaços, eventos, sociedade e organizações, Santos (2009, p. 54-56) descreve que o espaço é formado por objetos técnicos produzidos pelos humanos para suprir suas necessidades locais conforme as ações se dão com o passar do tempo. Por sua vez, Vieira Pinto (2005a, p. 136) considera que qualquer tipo de técnica constitui uma propriedade inerente à ação humana sobre o mundo e exprime por essência a qualidade humana, única em todo o processo biológico.

---

[1] "conceito": Segundo a norma terminológica, conceito é tratado como uma unidade abstrata representada pelos termos. Conceito é uma designação verbal (termo) que difere da palavra por ser qualificado no interior de um discurso de especialidade. O conceito está associado a um contexto e a uma classe de objetos e possui referente interpretativo. Fontes: ISO 704:2009; ISO 1087-1:2000 e Lara (2004, p. 92)

Ainda, inseridas nesse contexto mais amplo, as forças físicas e leis da natureza são contrapostas pelos humanos por meio da percepção e do conhecimento racional. A capacidade de exercer ações sobre o mundo é construída na atualidade do desenvolvimento das forças produtivas humanas, inseridas em sua realidade social e condicionada por suas situações objetivas de vida. Sendo assim, as relações conferem ao trabalho um caráter produtivo para um lugar em determinado tempo, ou seja, características espaciais e temporais atribuindo às técnicas propriedades de sistemas e aos eventos propriedades únicas e sempre atuais no contexto organizacional.

Álvaro Vieira Pinto complementa as bases do conhecimento a respeito do caráter tecnológico e cultural, mediado pela percepção humana com base na realidade objetiva colhida nas relações sociais, ao apresentar um de seus conceitos de tecnologia como:

> *"Se a técnica configura um dado da realidade objetiva, um produto da percepção humana que retorna ao mundo em forma de ação, materializada em instrumentos e máquinas, e entregue à transmissão cultural, compreende-se tenha obrigatoriamente de haver a ciência que o abrange e explora, dando em resultado um conjunto de formulações teóricas, recheadas de complexo e rico conteúdo epistemológico. Tal ciência deve ser chamada tecnologia conforme uso generalizado na composição das denominações científicas."* (VIERA PINTO, 2005a, p. 221).

Dentro do contexto mais amplo, onde os eventos são únicos e os sistemas integrados se estabelecem pelo uso da tecnologia, as organizações são caracterizadas como construções sociais que se desenvolvem sob muitas formas de representações idealizadas para satisfação das necessidades humanas como instrumento pelo qual o pensamento administrativo alcança o ponto mais elevado de racionalização (MORGAN, 2010).

A perspectiva de se entender as organizações como instrumento para alcançar certo objetivo é amplamente reconhecida desde as primeiras organizações formais das quais se têm notícia e pode ser esclarecida pela origem da palavra que deriva do termo [2] grego *"organon"* [3] usado para expressar o significado [4] de ferramenta ou instrumento (MORGAN 2010, p. 24).

Morgan (2010, p. 327) se dedica a "arte de ler e compreender as organizações" e desenvolve um enfoque da organização construído sobre o potencial transformador das ideias e análises; porém, considera que qualquer abordagem realista deve ser iniciada a partir da premissa de que organizações podem ser muitas ao mesmo tempo e que a tentativa de anular a complexidade [5] e considerar que "(...) as organizações são, em última instância, fenômenos

---

[2] "termo": Segundo a ISO 704:2009 e ISO 1087-1:2000 o termo é a unidade mínima da terminologia. É uma designação verbal pela qual os conceitos são representados. Fonte: Lara (2004, p. 92).

[3] "organon": Morgan (2010, Cap. 2, p. 24 e Cap. 11, p. 349).

[4] "significado": Pode ser entendido como a especificação e o valor que se destina a algo com o qual interagimos. O significado deriva da relação entre pensamento e linguagem sendo conscientemente especificado com os valores atribuídos pelo especificador de acordo com a linguagem ao qual se referencia. Fonte: Bacegga (1995, p. 20) e Lara (2004, p. 92).

[5] "complexidade": esse termo será tratado com mais detalhes no decorrer dessa pesquisa. De uma forma geral, pode ser entendida como uma superação da visão de relação causa-efeito das escolas tradicionais, pela evolução do entendimento de que os sistemas apresentam interações múltiplas, instáveis, imprevisíveis e variadas devido às circunstâncias e às possibilidades que fazem parte do contexto e que as interações, relações e interpretações, também, podem ser influenciadas pelo observador.

racionais que precisam ser compreendidos em função dos seus objetivos e metas, (...)", quase sempre, impede o caminho de uma análise realista.

Tais considerações nos auxiliam a entender como as relações entre tecnologia, espaço e sociedade são construídas em um contexto organizacional cada vez mais técnico e complexo, mediado por relações sociais heterogêneas e repletas de imprevisibilidade. Dessa forma apreende-se que, ao analisar as ações organizacionais em contextos complexos, há necessidade do uso de abordagens mais abrangentes que possam representar diferentes pontos de vista e da mesma forma, se lance mão de abordagens menos direcionadas e restritivas ao entendimento mais amplo de cada situação ou evento em particular.

Em concordância, Peixoto (2000) considera que as organizações podem ser consideradas artefatos idealizados para dar suporte às realizações humanas como forma de atingir aspirações intelectuais e interesses particulares em contextos específicos e descreve que nos eventos em geral existem visões de *"estabilidade"* e de *"instabilidade"* na medida em que as ações sociais e os fenômenos se manifestam em forma plena.

Peixoto (2000) comenta ser possível expressar a complexidade existente nas ações sociais com a integração de abordagens sobre a "performance" [6] que abranjam aspectos mais amplos de avaliação e considera que a interação das visões de "estabilidade" e "instabilidade" permite a associação de informações sobre como se processam as estruturas e as ações das organizações, e por associação, dos eventos que podem ser avaliados como "performances".

Dentre as muitas formas de realizar leituras e análises sobre as organizações, Weick (1979, p. 9) considera que esse conceito de "racionalidade", encontrado repetidamente na literatura sobre organizações, não significa, necessariamente, que todas as ações da organização sejam lógicas ou sensatas, mas acentua a ideia de que, em certo momento, as ações podem seguir um curso planejado ou calculado para atingir determinado objetivo.

Em associação com essas considerações, as organizações podem ser entendidas como "sequências de eventos", temporariamente estabilizados, produzindo "uma ordem relacional relativamente estabilizada", ao mesmo tempo em que estão exibindo, em sentido contrário, uma ordem emergente imprevisível e transitória como de "organização impermanente [7]" (WEICK, 2009).

Essa apresentação de "sequências de eventos" com características de "permanência" e "impermanência" consolida a perspectiva de que existam simultaneamente "estabilidade" e "instabilidade" nos processos organizacionais, afastando o entendimento da visão estática

---

[6] "performance": o termo "performance" em língua inglesa, permite aplicações com distintos significados de acordo com a referência e o foco de abordagem. Da mesma forma, o termo "desempenho", geralmente traduzido do termo original "performance", permite diferentes abordagens que isoladamente podem distanciar a significância pretendida nesse estudo. Sendo assim, na maioria das citações, o termo original em inglês será mantido para expressar significados mais abrangentes considerados como mais adequados ao âmbito desse estudo.

[7] "organização impermanente": termo traduzido de "the impermanent organization", usado por Weick (2009) e outros autores para expressar as características transitórias e imprevisíveis que a sequência de eventos organizacionais pode assumir em certas situações, pois a visão acata a possibilidade de intermináveis interrupções, recuperações e reorganizações nos processos considerados anteriormente "permanentes" da organização.

amplamente desenvolvida pelo funcionalismo e, ao mesmo tempo, aproximando das abordagens do pensamento complexo.

A aproximação do pensamento complexo incorpora a necessidade de reflexão sobre os múltiplos impactos que expectativa, atenção, resiliência, planejamento [8] e capacidade de adaptação, dentre outros, exercem nas relações da organização de modo geral e, mais especificamente, em relação às demandas ocasionadas pelos eventos inesperados nas "performances" individuais ou coletivas integradas no contexto da sequência de eventos organizacionais.

Essas perspectivas reforçam a ideia de que os eventos organizacionais e a organização de eventos são únicos em suas manifestações e que a sociedade e seus sistemas de ações, sistemas de objetos e a vida que lhes dá sentido estão suscetíveis a interações que recebem influências de eventos inéditos que se manifestam independentemente de antecipação, programação ou previsibilidade (SANTOS, 2009).

Em um contexto de eventos únicos e imprevisíveis, todas as organizações, na busca de uma forma de se prepararem para enfrentar seus desafios, desenvolvem crenças culturalmente aceitas sobre o mundo e seus perigos e criam normas de precauções que estão definidas em regras, regulamentos, procedimentos, diretrizes, descrições de cargos e funções e materiais de treinamento, bem como estão presentes informalmente na vida organizacional, mas mesmo assim, todas as organizações acumulam eventos que estão em desacordo com as crenças que são desenvolvidas sobre os perigos esperados (WEICK e SUTCLIFFE 2007, p. 20).

Da mesma forma, as atitudes de governança [9] padronizadas e planejadas podem não ser cabíveis diante das novas demandas existentes; sendo assim, as organizações devem possuir a capacidade de desenvolver modelos de agir e estilos de aprender, de forma a possibilitar melhor gerenciamento do inesperado (WEICK e SUTCLIFFE 2007, p. 139).

---

8 "planejamentos": Conjunto de ações que permitem atingir certo objetivo. Compreende a identificação do que deve ser feito, de quem deve fazê-lo, de quando deve ser feito, de como deve ser feito. É, portanto uma ligação entre o hoje e o amanhã, pelo menos ao nível de intenções. Com a evolução do tempo, o que foi planejado será ou não realizado e o planejamento será ocasionalmente reconsiderado à luz de novas informações. O planejamento faz parte, na verdade, de um processo interativo mais amplo envolvendo também a implantação e o controle (BRASIL, 2001, p. 113). As questões pertinentes aos sistemas de planejamento inseridos no contexto dessa pesquisa são apresentadas nos Capítulo VI e VII.

9 "governança": Segundo Kjær (2004), *apud* Silva (2010, p. 56), etimologicamente, a palavra governança tem sua origem no verbo grego "kubernân" (pilotar ou conduzir) e foi utilizado por Platão para se referir a definição de um sistema de regras, o ato de governar os homens. O termo grego deu origem ao termo em latim medieval "gubernare", que possui a mesma conotação de pilotar, conduzir ou elaborar regras, sendo utilizado como sinônimo de governo. No contexto dos estudos organizacionais, governança apresenta várias interpretações, dependendo do enfoque. Uma definição atrelada ao contexto da gênese da palavra é expressa pelo Banco Mundial que considera como "a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos de um país visando o desenvolvimento, e a capacidade dos governos de planejar, formular e programar políticas e cumprir funções" (WORLD BANK, 1992, p. 1). Na área coorporativa das organizações formais está associada ao "sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle" (IBGC, 2013). Dessa forma expressa um conjunto de processos, regulamentos, decisões, costumes, idéias que mostram a maneira pela qual a organização formal ou sociedade é administrada ou dirigida, o que pode não abranger todos os significados abordados nessa pesquisa. Em uma visão mais ampla e sustentável pode ser entendida como "padrões de articulação e cooperação entre atores sociais e políticos e arranjos institucionais que coordenam e regulam transações dentro e através das fronteiras do sistema econômico" (SANTOS, 1997, p. 342). No contexto dessa pesquisa a governança deve ser entendida como um "fenômeno mais amplo que governo; abrange as instituições governamentais, mas implica também mecanismos informais, de caráter não-governamental, que fazem com que as pessoas e as organizações dentro da sua área de atuação tenham uma conduta determinada, satisfaçam suas necessidades e respondam as suas demandas" (SANTOS, 1997, p. 15-16).

No centro das discussões a respeito das funções de cada organização e de como devem ser a tomada de decisão e a governança em certos contextos operacionais, bem como são construídos os processos de avaliação das “performances” individuais e organizacionais, estão aspectos significativos atrelados a todos os interessados nas ações organizacionais.

Na linguagem comumente usada para referenciar a governança no ambiente organizacional, o termo “stakeholders” [10] está associado a todos os agentes e atores interessados nas atividades da organização e que, de alguma forma, podem interferir nas ações e atividades organizacionais (FREEMAN e REED 1983 e FREEMAN 1984, p. 24-25).

Em um mundo repleto de interações complexas, as transformações e mudanças no equilíbrio estão acontecendo em toda parte com repercussões, às vezes, imprevisíveis nos ambientes e nas relações sociais devido a vários aspectos.

Dentre aos aspectos relacionados às ações desempenhadas pelas organizações no contexto dessa pesquisa está o aumento da exposição de grande parte da população a áreas com grande vulnerabilidade e o crescente número de eventos com repercussões significativas na sociedade com necessidade de intervenções especializadas em diversas áreas, incluindo a de saúde.

Visto que os eventos imprevisíveis se tornam parte vibrante da complexa vida cotidiana e são fontes de variadas não conformidades com as expectativas e planejamentos, é importante entender as características que tornam algumas organizações estáveis mesmo quando estão diante de eventos instáveis e imprevisíveis. A área de saúde também apresenta as mesmas particularidades das demais e ainda se configura de aspectos muito específicos direcionados aos valores intangíveis atribuídos a vida e tudo que a cerca.

Em relação ao contexto mais amplo dos principais cenários propícios às ocorrências de comprometimentos das ações sociais existentes na contemporaneidade estão epidemias, desastres, enchentes, desmoronamentos, catástrofes naturais e/ou antropogênicas, e demais eventos que podem vir associados uns aos outros tornando o produto ainda mais complexo e imprevisível.

Na maioria dessas situações especiais há a manifestação de algum evento natural, ou sequência de eventos climáticos, sobre área vulnerável com o comprometimento das ações básicas em vários níveis, de forma a que a sociedade local não consiga resolver os problemas sem a ajuda externa (UNFCC, 2011).

Essa realidade está presente no Brasil, que se encontra inserido no rol de países que apresentam suscetibilidades a desastres, catástrofes e epidemias, dentre outras. Esses

---

[10] “stakeholders”: Termo derivado de duas palavras da língua inglesa “stake” e “hold”. O termo “stakeholder” pode ser considerado um trocadilho com a palavra “stokeholders” (acionista ou proprietário de ações) e foi inicialmente usado pelo filósofo Robert Freeman que acreditava que as ações dos “stakeholders” deveriam ser levadas em conta no planejamento estratégico. Em administração pode ser entendido como todos os agentes da sociedade que têm algum interesse em algo. Também, pode ser entendido como qualquer indivíduo ou entidade que afete as atividades de uma organização, mesmo que não sejam os únicos, os principais interessados e nem que desejem o sucesso do empreendimento. Esse significado mais abrangente será adotado nessa dissertação toda vez que o termo em inglês for mantido. Este assunto será abordado com mais profundidade no tópico IV.4.

eventos especiais abrangem desafios particulares para fornecimento dos bens e serviços públicos associados à gestão de riscos, assim como para que as perdas causadas por eventos climáticos extremos e pelos desastres propriamente ditos sejam devidamente absorvidos, bem como para que seja prestado socorro e assistência à reconstrução (IPCC, 2012, p. 360).

Essas, dentre outras situações, reforçam a necessidade de tomadas de medidas de governança que possam impactar significativamente nas ações das organizações destinadas às ações desenvolvidas em vários níveis compreendendo as ações de saúde e as que estão relacionadas às atividades integradas de Proteção e Defesa Civil. [11]

Outros eventos de natureza programada também podem apresentar potenciais riscos para a sociedade devido a grande migração e aglomeração de população em espaços confinados em situações especiais. Essa última forma é muito comum em eventos esportivos, culturais, religiosos, políticos ou sociais em que a população se desloca para espaços determinados. Em eventos desse tipo há a exigência de que sejam projetados serviços contingenciais, também especializados, que incluam vários níveis de integração entre muitas organizações, incluindo às da área de saúde.

Em grande parte, esses eventos são programados e projetados para serem exercidos em conformidade com certos padrões e expectativas, mas podem apresentar variados graus de inconformidade e de interações imprevisíveis que demandam medidas, também, não programadas e repletas de atitudes adaptativas e improvisações para manter os níveis aceitáveis de confibilidade e segurança nas operações.

De forma geral, em ambas as situações, a área de saúde é bastante atingida, exigindo que algumas organizações atuem imediatamente no local afetado para interagir com condições muito especiais. Sendo assim, essa atividade complexa se torna cada vez mais especializada exigindo que as organizações que se prestam a agir nessas situações se estabeleçam em estruturas consolidadas, versáteis e resilientes e apresentem características peculiares de mobilidade e adaptabilidade, dentre outras, para executar “performances” com qualidade, segurança, confiabilidade e eficiência tanto em condições programadas e tanto diante de eventos imprevisíveis.

Dentre as organizações que são solicitadas para agir nesses contextos muito especiais estão os Hospitais de Campanha [12], que fazem parte de um rol de Organizações Móveis de Saúde, geralmente originadas por iniciativa militar para outros fins.

Essas organizações, de forma geral, foram estruturadas com características de

---

[11] “Proteção e Defesa Civil”: A Proteção e Defesa Civil no Brasil está organizada sob a forma de sistema, denominado de Sistema Nacional de Proteção e Defesa Civil (SINPDEC), composto por vários órgãos. A Secretaria Nacional de Defesa Civil (SEDEC), no âmbito do Ministério da Integração Nacional, é o órgão central desse Sistema, responsável por coordenar as ações em todo o território nacional. A atuação da proteção e defesa civil tem o objetivo de reduzir os riscos de desastre e compreende ações de prevenção, mitigação, preparação, resposta e recuperação, e se dá de forma multissetorial e nos três níveis de governo federal, estadual e municipal – com ampla participação da comunidade. A ação organizada de forma integrada e global do SINPDEC proporciona um resultado multiplicador e potencializador, muito mais eficiente e eficaz do que a simples soma das ações dos órgãos que o compõem. Fonte: Ministério da Integração. Disponível em: <http://www.integracao.gov.br/sedec/apresentacao>

[12] “Hospital de Campanha”: Os entendimentos sobre esse termo composto são tratados com mais detalhamento no tópico VI.4.

mobilidade e versatilidade e são idealizadas para atender às demandas de saúde nos próprios espaços onde as ações são necessárias. O termo composto que as designa, associa as suas características relacionadas às atividades múltiplas de saúde aos contextos de campanhas realizadas no decorrer da história da humanidade. [13]

Com relação a esse quadro mais abrangente, as organizações integradas ao contexto tecnológico, vistas como construções sociais vivas e compartilhando relações complexas com diferentes interessados nas suas governanças, devem focar as necessidades e prioridades dos diversos atores sem perder de vista o devido cumprimento de suas metas e o atendimento dos anseios da sociedade.

Com base nessas considerações, faz-se necessário entender como se processam as relações das organizações, com especial atenção para as de saúde, nos contextos de eventos programados e em situações com maior grau de imprevisibilidade e, também, avaliar como se processam as "performances" individuais e coletivas em relação aos variados graus de conformidade com as expectativas, programações e projeções e como essas relações acontecem no mundo complexo e instável que vivemos.

Sendo assim, faz-se necessário estudar como essas relações se processam em eventos reais e se há algum amparo em enfoques teóricos em relação a outras organizações que apresentam "performances" seguras e com qualidade, tendo em vista a construção do entendimento desse contexto especial e complexo de ações desenvolvidas.

Levando em consideração o que foi exposto até aqui, podem ser encontradas nos estudos organizacionais linhas de pensamentos que abordam diferentes vertentes com algum potencial para ajudar a esclarecer o assunto (CLEGG *et al.,* 2012; EGRI e PINFIELD, 2012).

Entre as abordagens relacionadas às práticas organizacionais estão as que buscam o entendimento sobre a importância de atributos associados à atenção mais ampla tais como: expectativa, preocupação com as pequenas falhas, relutância em aceitar simplificações da realidade, sensibilidade para as operações, resiliência e expertise, dentre outros atributos.

Ainda existem perspectivas que se destinam a entender as características que certas organizações possuem para realizarem suas atividades por longo período de tempo, em ambientes de grande incerteza e presença de eventos imprevisíveis, e ainda manterem suas operações sem falhas ou acidentes significativos que interrompam as operações e comprometam a qualidade e segurança das "performances" (ROBERTS, 1990).

Dentre as organizações que estão inseridas no contexto complexo das ações que são exercidas no contexto apresentado estão as Organizações Móveis de Saúde, mais conhecidas como Hospitais de Campanha, ligados ao Ministério da Defesa e às Forças Armadas. Essas organizações conseguem exercer suas operações onde outras, geralmente, não conseguem

---

[13] "campanhas": Os entendimentos sobre os significados desse termo são tratados com mais profundidade no Tópico VI.3 quando são desenvolvidos os entendimentos sobre a composição do significado de "Hospital de Campanha" inserido no contexto dessa pesquisa.

transmitir os mesmos níveis de confiança, qualidade e segurança quando estão diante de eventos com grande comprometimento do espaço, das ações sociais e das atividades básicas de outras organizações, ou estão inseridas em cenários repletos de instabilidade e incertezas.

O destaque que essas organizações vêm recebendo se deve, em alguma medida, a grande cobertura midiática por causa das repercussões que suas "performances" trouxeram ao entendimento da sociedade brasileira em eventos de grande magnitude ou de grande interesse ocorridos no cenário nacional e internacional nos últimos anos.

Para a ambientação desse estudo, um destaque será destinado ao conjunto de "performances" do Hospital de Campanha da Aeronáutica (HCamp) nas atividades que foram desenvolvidas após o sismo de 12 de janeiro de 2010 ocorrido no Haiti, onde são abordados aspectos sobre as práticas programadas conforme as projeções e treinamentos. [14]

Ainda, são abordadas as medidas adaptativas desenvolvidas para gerir os eventos inesperados que impactaram de diferentes formas as ações estruturais, funcionais, táticas, operacionais, profissionais e outras, que foram demandadas por não conformidades e mudanças nos eventos e que, em alguma medida, impactaram nas ações organizacionais.

I.2 Proposta de Dissertação

Avaliando o contexto de eventos adaptativos e sua relação com as demandas de uma Organização que apresenta o mesmo tipo das experiências do HCamp, principalmente em relação aos eventos inesperados ocasionados por eventos extremos, têm-se a intenção neste trabalho de apresentar e descrever as ações de uma organização móvel de saúde multitarefa – Hospital de Campanha da Aeronáutica (HCamp) – que atua em amplo espectro de atividades.

Dentre as atividades a serem consideradas estão as que abrangem as ações programadas em saúde para as atividades dos mais diferenciados níveis, até ações desencadeadas, quase sempre, por eventos repletos de situações inesperadas e não conformidades com as expectativas e programações prévias, como os desastres naturais, as catástrofes e epidemias com grandes repercussões no cenário nacional.

Portanto, alguns pontos de partida são estabelecidos para construção de um Quadro de Referência Conceitual (QRC) visando apresentar o Hospital de Campanha da Aeronáutica como uma Organização Móvel de Saúde contemporânea estabelecendo como se processa a programação das suas atividades diante das expectativas de atuação e avaliar a "performance" em relação aos princípios estabelecidos para as Organizações de Alta Confiabilidade, tendo como parâmetros as análises de eventos inesperados e as medidas adaptativas demandadas na campanha desenvolvida após o sismo ocorrido no Haiti, em 12 de janeiro de 2010.

---

[14] "treinamentos": No contexto de ambientação desse estudo os treinamentos são considerados como o conjunto padronizado de procedimentos, orientados para o desenvolvimento de habilidades e práticas que o instruendo deve conhecer e dominar, visando a execução aprimorada de uma ou mais tarefas assim como os processos de ensinar habilidades específicas a serem executadas sob condições predefinidas. Fonte: Adaptado de Brasil (2001, p. 151).

Dessa forma, espera-se aplicar de forma mais direta os parâmetros referenciais sobre eventos inesperados, descritos por Weick e Sutcliffe (2007) e adaptados por Furtado (2011), aos cinco princípios das Organizações de Alta Confiabilidade (OAC) descritos por Weick e Sutcliffe (2007), as associações propostas por Peixoto (2000) sobre a "(res)significação" [15] da "performance", tendo como foco principal a avaliação da "performance" de uma organização móvel de saúde destacada para atuar com alto grau de eventos inesperados e necessidade de tomada de decisões baseadas em atitudes adaptativas no decorrer das operações.

No desenvolvimento da pesquisa os estudos são estruturados por meio da apresentação formal da organização e dos seus principais interessados, bem como de um estudo de caso tendo como foco à atenção ao inesperado, com base no Relatório Final de Operação Nº01/2010 sobre a "Operação de Ajuda Humanitária HAITI" em associação com as percepções e interpretações do pesquisador frente aos princípios estabelecidos para as OAC.

Essa pesquisa se dedica à formação de um contexto capaz de estabelecer competência para uma melhor governança na área de saúde, em especial, em relação aos processos de construção do entendimento sobre a necessidade de tomadas de decisão demandadas por eventos adaptativos como parte do trabalho da gestão das organizações nos contextos de eventos programados e nos contextos de eventos imprevisíveis.

Em uma visão mais abrangente, essa pesquisa apresenta potencial de relevância para outras áreas que possam usar os referenciais para construção de seus próprios entendimentos sobre a natureza dos eventos inesperados, a construção do processo de confiança, os princípios de antecipação e contenção das Organizações de Alta Confiabilidade e suas aplicações nos contextos organizacionais associados às atividades do ciclo de Defesa Civil e à complexidade das relações inseridas na imprevisibilidade dos tempos atuais.

I.3 Objetivos

I.3.1 Objetivo Geral

Com base no QRC exposto, procura-se acumular experiência na identificação e construção de significados de desempenho que auxiliem no desenvolvimento do pensamento crítico e reflexivo a respeito do tipo de organização pesquisada. Dessa forma, essa pesquisa tem como objetivo geral avaliar as "performances" relacionadas à atenção dos atores para antecipação e contenção de eventos inesperados associados às operações de organizações móveis de saúde, como os Hospitais de Campanha.

---

[15] "(res)significação": Está relacionado à possibilidade de produção de um novo significado a algo por meio de uma nova visão mais ampla ou sob outro foco desse mesmo algo. Também é o nome dado ao método utilizado em neurolinguística destinado a produzir novo significado aos acontecimentos por meio da mudança do filtro pelo qual se percebe esse acontecimento e tem como objetivo, dentre outros, proporcionar condições para que o indivíduo mude de respostas e de comportamento por meio da mudança do significado que foi desenvolvido para certo acontecimento, dessa forma seria possível aprender a pensar as coisas de forma diferente avaliando novos pontos de vista e levando em consideração outros fatores. Fonte: WOLF (1995).

I.3.2 Objetivos Específicos

Em conformidade com os aspectos relacionados ao contexto em que a pesquisa será desenvolvida, essa pesquisa ainda possui como objetivos específicos:

1. apresentar um levantamento bibliográfico e documental visando construir o Quadro Referencial Conceitual;
2. apresentar um levantamento bibliográfico e documental sobre as Organizações de Saúde Móveis, com destaque para as da Aeronáutica, apresentando as suas peculiaridades e conformações usadas em diferentes atividades;
3. contribuir para a formação de um quadro contextual que abranja as funcionalidades, ordenações e configurações usadas pelo Hospital de Campanha da Aeronáutica nas campanhas ocorridas no período de 2003 a 2012, com especial foco para a campanha de 2010 no Haiti;
4. mapear e apresentar os principais "stakeholders" com interações relevantes enquadradas de acordo com os referenciais desta pesquisa; e
5. apresentar um estudo de caso com as principais características da organização e destacar suas práticas para antecipação e contenção dos eventos inesperados avaliando se atendem aos princípios de promoção da confiança que Weick e Sutcliffe (2007) atribuem para as Organizações de Alta Confiabilidade.

I.4 Delimitação da Pesquisa

Essa dissertação trata, com maior atenção, as relações da organização de saúde nos eventos catastróficos que se seguiram ao sismo do Haiti, ocorrido em 12 de janeiro de 2010, e de forma mais geral, outros eventos programados e não programados relacionados às operações regulares.

A avaliação a ser realizada levará em conta o período que compreende as ações de acionamento da Missão do Hospital de Campanha da Aeronáutica no Haiti, logo em seguida do terremoto de 12 de janeiro de 2010 e as ações em campanha realizadas na capital Porto Príncipe, de 14 de janeiro a 10 de junho de 2010.

Essa avaliação leva em consideração os esforços de diferentes etapas para o efetivo cumprimento da campanha incluindo as fases de logística, transporte, acionamento de meios humanos, técnicos e materiais, dentre outros e destacadas aquelas que possam contribuir significativamente para essa pesquisa, em conformidade com o objetivo geral.

Espera-se ainda que as informações apresentadas possam contribuir para o entendimento das ações organizacionais com vista à melhoria da gestão dos recursos disponíveis, no relacionamento com os "stakeholders" e na governança como um todo, bem como para os demais aspectos que possam contribuir com a pesquisa.

I.5 Motivação e Justificativas

O mundo moderno apresenta muitas situações complexas e imprevisíveis com a manifestação de graus distintos de regularidade com as expectativas e planejamentos prévios. Algumas dessas situações podem se manifestar de tal modo que apresentam características capazes de abalar as estruturas convencionais e estabelecer nova ordem nas relações e interações existentes, com graus distintos de comprometimento das ações das organizações regulares.

Entre os contextos de mudanças drásticas nas ações sociais e desestabilização das estruturas convencionais e das organizações ordinárias [16] estão eventos como desastres, epidemias, catástrofes e outros que, isolados ou associados, podem corromper as ordens estabelecidas de forma rápida e imprevisível impactando na vida organizacional e na sociedade como um todo. Além dos eventos descritos, existem situações onde outras formas de eventos apresentam potenciais variados de risco para a governança e gestão das diferentes e imprevisíveis variáveis existentes.

O Brasil está inserido na agenda de vários grandes eventos esportivos, culturais, políticos, religiosos e outros que demandam muitos serviços especializados, merecendo a consideração de sistemas integrados capazes de abranger medidas de antecipação e contenção devido à natureza imprevisível dos diferentes fatores associados à complexidade contemporânea e pela repercussão que os problemas advindos pela má gestão ou governança podem representar no contexto nacional e internacional.

Dessa forma, diferentes esferas de governo precisam se mobilizar para atender a essas demandas e promover a ação de organizações capazes de enfrentar as condições muito especiais e severas apresentadas nesse espaço marcado por características especiais e tentar promover ações de mitigação dos danos causados pelas sequências imprevisíveis de efeitos diretos e colaterais desses eventos até que outro equilíbrio seja estabelecido em atendimento às diferentes necessidades da sociedade.

Dentro do aspecto de temporalidade do desenvolvimento dessa pesquisa, o assunto apresentou interesse ainda maior após a publicação do Decreto nº.7.616 [17], de 17 de novembro de 2011, da Presidência da República, que dispõe sobre a declaração de Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN) e institui a Força Nacional do Sistema Único de Saúde (FN-SUS) (BRASIL, 2011c) e da sua regulamentação no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS) pela Portaria nº. 2952/GM [18], de 14 de dezembro de 2011 (BRASIL, 2011d), tendo em vista a possibilidade de atuação dessas organizações em

---

[16] "organizações ordinárias": Expressão que se refere às organizações que são criadas para satisfazer necessidades da sociedade de uma forma habitual, em geral, apresentando características de repetição das operações na vida cotidiana e sem previsão de encerramento das operações.

[17] Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7616.htm>.

[18] Disponível em: <http://www.brasilsus.com.br/legislacoes/gm/111017-2952.html>.

campanhas planejadas ou em eventos imprevistos.

Essas publicações, em associação com outras [19], demonstram o reconhecimento governamental da importância desse assunto no cenário nacional, regulamentam algumas atividades e o aporte de recursos a serem disponibilizados para, dentre outras ações previstas, a criação de Hospitais de Campanha destinados a várias atividades de saúde e, também, relacionadas à defesa civil dos estados e da nação.

Poucas são as organizações capazes de proporcionar a sensação de segurança, qualidade e confiabilidade necessárias para atuar nesses espaços marcados, em sua maioria, por grande devastação territorial, insalubridade, imprevisibilidade e demanda por serviços altamente confiáveis e especializados.

Dentre as organizações que sempre estão na vanguarda de mobilizações e campanhas com resultados práticos comprovados na área de saúde estão os Hospitais de Campanha, geralmente ligados a uma Organização Militar [20], sendo os de mais destaque os das Forças Armadas, como o da Aeronáutica, usado na ambientação de grande parte desse estudo.

Esses cenários descritos apresentam potencial para a ocorrência de abalos em diferentes níveis das organizações privadas e públicas com comprometimento de grande parte das relações estabelecidas e dos meios necessários para que a sociedade local se restabeleça por conta própria, e em outras há a necessidade de redundância de sistemas capazes de efetivamente atenderem as necessidades que vão além das expectativas.

Dessa forma são buscadas organizações com capacidade de agir rapidamente no local da demanda na busca do controle [21] da situação e devolução das condições aceitáveis de confiabilidade e segurança até que novos padrões sejam alcançados e o equilíbrio seja estabelecido ou devidamente reestruturado.

Dentre as muitas aptidões da sociedade contemporânea está a busca de meios de sociabilização cada vez mais abrangentes e inclusivos. Por sua vez, a humanidade enfrenta sequências de eventos climáticos e geofísicos que impactam consideravelmente áreas vulneráveis, conferindo ao conjunto dessas relações características complexas que se afastam das regulamentações estabelecidas extrapolando as expectativas e planejamentos.

---

[19] Outras publicações associadas que merecem destaque são o Decreto nº 443, de 9 de junho de 2011, publicado no Diário Oficial da União em 18 de novembro de 2011 que: "Aprova a conformação da Rede de Urgência e Emergência (RUE) e a criação da Força Nacional de Saúde do Sistema Único de Saúde (FN-SUS)". Fonte: Brasil (2011a), disponível em: <http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/anvisa/2011/res0443_09_06_2011.html> e a Portaria nº 1.600, de 7 de julho de 2011, publicada no Diário Oficial da União em 18 de novembro de 2011 que: "Reformula a Política Nacional de Atenção às Urgências e institui a Rede de Atenção às Urgências no Sistema Único de Saúde (SUS)". Fonte: Brasil (2011b). Disponível em: <http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2011/prt1600_07_07_2011.html>.

[20] "Organização Militar": Denominação genérica dada à unidade de tropa, repartição, estabelecimento, navio, base, arsenal ou qualquer outra unidade administrativa tática ou operativa das Forças Armadas. Em relação ao Comando da Aeronáutica são as organizações que possuem denominação oficial, regulamento, quadro de organização e quadro de cargos privativos, próprios. Esse mesmo entendimento pode ser usado para as demais Organizações Militares citadas. Fonte: Brasil (2001, p. 107).

[21] "controle": Sequência de procedimentos que visa ajustar o realizado com o planejado. Comporta as seguintes ações: a) Acompanhamento: aquisição de dados e coleta de informações sobre o andamento do projeto; b) Avaliação: resultante da comparação da situação real com a planejada, identificação dos desvios, causas e, se for o caso, especificação das medidas corretivas necessárias; c) Decisão: análise e seleção das alternativas, determinação de medidas consequentes; e d) Realimentação: ação sobre a execução no sentido de recolocar o projeto na direção planejada ou, alternativamente, redefinição de objetivos, de prazos e custos, replanejamento e medidas consequentes para a execução. Fonte: Brasil (2001, p. 47).

Independente da natureza dos eventos considerados como “desestruturantes da normalidade”, diferentes correntes tentam construir sentidos para essas relações, visto que as suas repercussões chamam a atenção dos mais distintos extratos da sociedade para que medidas hábeis sejam tomadas para prevenção ou contenção de eventos indesejáveis.

Dentre os segmentos da sociedade que tentam construir sentido nessas perspectivas apresentadas, estão incluídos os que se preocupam em tentar traduzir significados para o aprendizado organizacional a partir de ações práticas realizadas em cenários complexos que apresentam eventos com maior grau de imprevisibilidade.

Esse estudo é construído a partir de alguns questionamentos e observações a respeito de como alguns eventos interferem na vida cotidiana e como algumas organizações apresentam “performances” distintas com medidas adaptativas e improvisadas quando estão diante de relações complexas e demandas inesperadas, e ainda, conseguem transmitir segurança e confiabilidade da mesma maneira que fazem quando exercem suas ações programadas em concordância com as expectativas e planejamentos prévios.

Esse estudo apresenta potencial de aplicação como referência para medidas de aprendizagem organizacional em múltiplos níveis das organizações de saúde em geral, das que exercem suas atividades em campanhas de saúde e outras organizações que se identifiquem com o contexto de estudo, bem como subsidiar ações de planejamento, articulação, coordenação, mobilização e governança em atendimento às políticas integradas ao Ciclo de Gestão em Proteção e Defesa Civil (CGPDF) nas fases de prevenção, preparação, resposta, mitigação, recuperação e reconstrução, dentre outras contribuições possíveis.

I.6 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa desta dissertação envolve duas etapas distintas. A primeira se constituindo em uma pesquisa bibliográfica sobre a temática com vistas ao estabelecimento do Quadro Referencial Conceitual (QRC), tendo como foco a capacidade de adaptação e improvisação para melhoria do desempenho na gestão dos eventos adaptativos. A segunda se constituindo na aplicação do QRC na apresentação das Organizações Móveis de Saúde, em especial para as configurações do Hospital de Campanha e para a Unidade celular de saúde da Aeronáutica.

A pesquisa é de **orientação interpretativa**, na medida em que se pretende estabelecer relações de significados entre dados, fatos e interações observados na produção de sentidos da ação coletiva, gerados sob influências do modelo de gestão do desempenho convencional, cuja orientação é predominantemente voltada para o alcance de resultados, e sob outras perspectivas do desempenho voltadas ao entendimento da complexidade das ações sociais.

Essas perspectivas de estabelecimento de significados sobre “performance” foram desenvolvidas por Peixoto (2000) e encontram correspondência com estudos de eventos inesperados apresentados por Weick e Sutcliffe (2007), particularmente quanto à “cobertura”

de significados relacionados à visão conjunta de “estabilidade” e “instabilidade”.

Em sustentação a essa complexidade, Lessard-Hébert, Goyette e Boutin (1994, p. 48) *apud* Guerra (2006), comentam que é preciso compreender que a sociedade é uma produção humana e que do ponto de vista ontológico:

> *“(...), o objeto de análise é o mundo humano, o que implica, (...), considerar que os fatos sociais não são ‘coisas’ e a sociedade não é um organismo natural, mais sim um artefato humano. Do que se precisa é de compreender o significado dos símbolos sociais, artefactuais e não explicar as realidades sociais ‘externas’. (...) estudar o social é compreendê-lo (o que não se torna possível sem o reviver); o objetivo social não é uma realidade exterior – é uma construção subjetivamente vivida”* [22] (GUERRA, 2006, p. 15).

Com base no que foi exposto é possível apreender que a construção subjetiva da compreensão do mundo humano interfere no entendimento das ações organizacionais como objetos sociais e impactam na maneira que essas organizações são geridas.

Dessa forma, espera-se que a tentativa de compreensão da complexidade apresentada no contexto desse estudo possa ser, em alguma medida, baseada em abordagens lógicas e dedutivas apoiadas em quadros de regularidades fundamentados em “métodos cartesianos” [23] com interpretações sistêmicas e funcionais e, em alguma medida, em abordagens baseadas na tentativa de entender os acontecimentos da vida humana sob a vertente da sua significação cultural se apropriando de metodologias com vieses qualitativos que, segundo Guerra (2006, p. 7-8) são designadas como “compreensivas ou indutivas” e “que se socorrem de quadros de referência weberianos (como as etnometodologias [24], o interacionismo simbólico [25], as teorias enraizadas [26], etc.)”.

---

[22] “coisas” e “externas”: palavras destacadas no original entre aspas pela autora.

[23] “métodos cartesianos”: Baseados nos ensinamentos descritos por René Descartes que descreve um método de análises em relação ao fenômeno ou coisa estudada pela realização de quatro tarefas básicas como: a) verificar se existem evidências reais e indubitáveis; b) analisar por meio do fracionamento máximo em suas unidades fundamentais de composição; c) sintetizar por meio do reagrupamento das unidades estudadas em um todo que possa expressar a verdade; e d) enumerar todas as conclusões e princípios utilizados, a fim de manter a ordem do pensamento de forma coerente e organizada. As principais obras de René Descartes fundamentam suas descobertas e são consideradas clássicas como: a) “Regulae ad directionem ingenii” - Regras para a orientação do espírito (1628), onde são apresentados os primeiros conceitos do método cartesiano; b) Geometria (1637), apresenta estudos e reflexões sobre a matemática, a física e a geometria; c) O prefácio das obras A Dióptrica, Os Meteoros e A Geometria, conhecido como o Discurso do Método (1637), com instruções de como conduzir a razão e buscar a verdade na ciência; d) Meditações sobre a Filosofia Primeira (1641), essa obra filosófica e metafísica desenvolve, complementa e expande as reflexões apresentadas nas obras anteriores e apresenta os seis primeiros conjuntos de Objeções e Respostas dirigidas a pensadores da época; e e) Os Princípios da Filosofia, onde resume seus princípios filosóficos. Fontes: ADAM, Charles; TANNERY, Paul. *Oeuvres de* Descartes, Léopold Cerf, 1897-1913, 11 volumes; reimpressão atualizada, Paris, CNRS-Vrin, [1964] 1974, 11 volumes. As obras filosóficas podem ser encontradas em: ALQUIÉ, Ferdinand. *Oeurvres Philosophiques*, 3 Volumes, Paris, Garnier, [1963] 1973.

[24] “Etnometodologia”: Corrente sociológica desenvolvida nos Estados Unidos a partir da década de 1960 e posteriormente na Europa. Trabalha com uma perspectiva de pesquisa compreensiva, em oposição à noção explicativa, pois considera que a realidade socialmente construída está presente na vivência cotidiana de cada um e que em todos os momentos podemos compreender as construções sociais que permeiam nossa conversa, nossos gestos, nossa comunicação etc. A Etnometodologia se ampara na teoria da ação de Parsons, na fenomenologia social de Alfred Schütz e o interacionismo simbólico de G. H. Mead e tem como seu principal teórico Harold Garfinkel. Fonte: COULON, A. *Etnometodologia e Educação*. Vozes, Petrópolis, RJ: 1995.

[25] “interacionismo simbólico”: Abordagem sociológica que leva em consideração a influência dos significados particulares dos indivíduos nas interações sociais, tanto em como cada indivíduo compartilha seus significados e tanto como apreende outros nos momentos de interações a partir de suas interpretações particulares e outro tanto em como são construídos socialmente esses significados a partir dessas interações sociais. Fonte: JUNG, Carl G. (Org.). *O homem e seus símbolos*. Nova Fronteira, RJ. 2008.

[26] “teorias enraizadas”: Tradução de “graunded theories” retomadas por GLASER, Barner e STRAUSS, Ansel L. (1967) em *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research.* Chicago: Aldine Publishing Company, 1967. Fonte: Guerra (2006, p. 15) em nota de rodapé.

Dentre os fatores de motivação de novos entendimentos sobre as organizações relacionados a critérios estabelecidos no âmbito social estão os que levam em consideração o espaço onde as relações são desenvolvidas e as transformações estão ocorrendo, as muitas possibilidades de interações com os "stakeholders", os questionamentos sobre a ecologia em uma visão mais ampla com fatores relacionados à complexidade inerente aos sistemas sociais e à sustentabilidade vista de uma forma mais abrangente e inclusiva (MARIOTTI, 2007).

De acordo com a natureza variável dos eventos e espaços onde o HCamp atua, podem ser observadas abordagens próprias a cada situação na tentativa de auxiliar no entendimento de como se processam as ações e práticas dessa organização que estão inseridas em um complexo sistema de relações sociais e interações com múltiplos "stakeholders".

Ainda relacionado ao ambiente organizacional, precisam ser levadas em consideração questões relacionadas ao custeio, logística e recursos despendidos nas práticas e operações, entre outros fatores que impactam no entendimento sobre o desenvolvimento dos processos de atenção capazes de abranger atributos que abranjam a conformidade com as expectativas, planejamentos e situações mais suscetíveis às imprevisões e tomadas de medidas adaptativas.

Como forma de se constituir os parâmetros capazes de embasar as reflexões a respeito da organização e eventos dentro do escopo e contexto abordados será considerada a visão integradora alternativa para a avaliação da "performance" baseada nas observações de Peixoto (2000) em associação com as considerações a respeito da visão dramatúrgica de avaliação do desempenho e da análise dos "frames" [27] desenvolvidas por Goffman (1967 e 1974).

Para embasar as análises foi desenvolvido um Estudo de Casos levando em consideração o escopo da pesquisa e diferentes abordagens sobre os eventos, dentre essas abordagens, Miles e Huberman (1994, p. 25) relatam que os fenômenos de certa natureza ao serem analisados em determinados contextos podem ser considerados como "caso". Por sua vez Stake, *apud* Denzin e Lincoln (2005), considera que os "casos" também podem ser definidos nas dimensões temporais e espaciais como **eventos** que ocorreram em um dado período de tempo e/ou em um determinado período histórico.

Tendo essas considerações sob perspectiva, Cesar (2012, p. 4) comenta que o "caso" pode ser considerado como uma unidade de análise que compreende reflexões a respeito de unidades sociais como: o indivíduo, a "performance" individual ou da organização, um grupo, uma comunidade ou até mesmo de uma nação. Sendo assim, é possível apreender que os "casos" apresentam diferentes níveis de complexidades e propriedades específicas em sua caracterização que os tornam únicos em cada contexto no qual estão inseridos.

---

[27] *"frame"*: O termo em inglês permite muitas traduções conforme os contextos que estão inseridos. Na literatura, de forma geral, podem ser encontradas traduções como "quadro" ou "moldura" (OXFORD, 2010), que no contexto desse estudo podem apresentar uma tendência para que o termo seja entendido de forma mais restritiva e descontextualizada das relações complexas que existem entre os atores e a audiência que, em alguma medida, apresentam potencial de interferir na forma como a "performance" é entendida. Para essa pesquisa o significado pretendido está relacionado às estruturas ou aos enquadramentos que dão sustentação a um conjunto de conceitos relacionados e será abordado com mais profundidade no Capítulo III.

O levantamento empírico de dados primários foi realizado pelo pesquisador, valendo-se da condição de integrante do terceiro contingente do Esquadrão Móvel da Aeronáutica (EMA) [28] destacado para a campanha no Haiti, após a catástrofe provocada pelo terremoto de 12 de janeiro de 2010, em segunda fase, após as inundações da zona da mata de Pernambuco e Alagoas ocorrida em junho de 2010, quando integrou o Gabinete de Crise representando o Hospital de Aeronáutica (HCamp) em Barreiros, PE, e em outras oportunidades, por meio de análise de documentos, relatórios, e da observação de interações relevantes à compreensão e explicação das ocorrências relacionadas à gestão dos eventos inesperados.

O caráter parcialmente retrospectivo da pesquisa é explicado pelo fato de que o contato do autor com a teoria, que serve de base às observações empíricas, numa grande medida, aconteceu simultaneamente ao seu envolvimento com as atividades assumidas em seus diferentes níveis de atuação e foram acompanhadas "in Loco" [29] pelo pesquisador conforme as evoluções das atividades aconteciam espontaneamente ou de forma programada.

I.7 Estrutura da Dissertação

A Introdução, já apresentada, aborda sucintamente os temas principais e os elementos de fundamentação e delimitação empírica para o desenvolvimento da dissertação.

O Capítulo II apresenta uma revisão sobre as organizações, eventos e processos de aprendizagem organizacional associado ao contexto da pesquisa, abordando aspectos relevantes com associação de Estudos Organizacionais nos quais são destacados:

a) as relações integradoras que existem entre as ações organizacionais, o espaço e os "stakeholders" envolvidos dentro de uma compreensão das organizações como uma interação contínua de eventos recorrentes e, ao mesmo tempo, impermanentes que impactam e são impactadas pelo espaço e pelos interessados em suas ações;
b) as tipificações de eventos quanto a perspectiva de atendimento às expectativas nas modelagens organizacionais desenvolvidas por Furtado (2011) a partir de vários estudos de Weick (1988, 1990 e 1993) e Weick e Sutcliffe (2001 e 2007);
c) abordagens sobre as Organizações de Alta Confiabilidade (OAC), apresentados em diversos estudos por vários autores, em especial Roberts (1990, 2005) Roberts *et al.* (1989, 1994, 2001a, 2001b), Rochlin (1993, 1996), Rochlin *et al.* (1987) e LaPorte (1996) e destacados os princípios associados aos acidentes organizacionais e as estratégias de defesas, desenvolvidos por Reason (1997), com perspectivas relacionadas à natureza dos acidentes e às características de interatividade e

---

[28] "Esquadrão Móvel da Aeronáutica": Recebe a sigla de EMA, essa composição estrutural será tratada com mais detalhamento no tópico VI.4.

[29] "In Loco": Locução adverbial de origem no latim usada para expressar o local exato onde acontece algo; no próprio local (lugar). Fonte: Adaptado de Ferreira (2012).

acoplamento em sistemas de alto risco desenvolvidos por Perrow (1999);

d) conceitos de Luhmann (1976, 1983, 1987, 1989, 1995, 1996a, 1996b, 1997 e 2002) sobre os processos individuais e coletivos de construção de confiança;
e) abordagens, desenvolvidas por Weick (1976, 1977, 1988, 1992, 1995, 1998, 1999 e 2009) e Weick *et al.* (1984, 1993, 2001, 2004, 2005 e 2007) a respeito da importância da expectativa e dos processos de atenção para enfrentar eventos inesperados;
f) os princípios de promoção da confiança, que são atribuídos às Organizações de Alta Confiabilidade por Weick e Sutcliffe (2007), como forma de antecipar e conter os eventos inesperados; e
g) a consolidação desses princípios no âmbito da pesquisa como forma de amparar as análises e reflexões sobre a "performance" organizacional nas discussões apresentadas no Estudo de Casos.

O Capítulo III se dedica a apresentação mais detalhada de significados e atributos associados às visões tradicional e dramatúrgica de avaliação da "performance" e do desempenho (GOFMANN, 1959, 1967), bem como da análise de "frames" (GOFMANN, 1974). Será abordada a necessidade de integração à pesquisa de uma visão alternativa de avaliação da "performance" desenvolvida por Peixoto (2000), que contempla a observação e análise do fenômeno organizacional com múltiplos enquadramentos relacionados a diferentes dimensões de produção de significados e sentidos das "performances" individuais e de grupos inseridas no contexto organizacional.

Para compor os estudos do Capítulo III será apresentada a abordagem alternativa proposta por Peixoto (2000) como uma visão abrangente que permite integrar e destacar os impactos dos eventos inesperados nas medidas de adaptação e improvisação dos atores e da organização por meio da estruturação de análises que levam em consideração os "frames" de cada situação e as suas relações com o sistema social onde o drama se desenvolve integrando os parâmetros de avaliação da *"*performance*"* individual e da organização à complexidade inerente aos dramas, regras e papéis sociais existentes nos contextos onde a organização exerce suas operações.

O Capítulo IV apresenta os principais parâmetros para estabelecimento dos significados associados às Organizações Móveis de Saúde e aos Hospitais de Campanha com abordagens comparativas sobre o desenvolvimento dessas organizações nos contextos históricos em associação com o desenvolvimento das práticas de saúde no Brasil para, em fim, serem apresentadas as Organizações de Saúde Móveis da Aeronáutica e outras organizações de saúde de campanha contemporâneas.

O Capítulo V apresenta a estrutura do Quadro de Referência Conceitual a ser aplicado no enquadramento da observação empírica, conforme os limites escolhidos para a pesquisa.

O Capítulo VI apresenta a organização estudada – Hospital de Campanha da Aeronáutica – com abordagens direcionadas aos planos estratégico, funcional, tático e logístico, onde são apresentados e justificados aspectos relacionados à sua localização no sistema integrado e hierarquizado do sistema de saúde da Aeronáutica, como se processam as coordenações das atividades, a configuração das operações e o provimento dos meios para que as ações sejam desempenhadas.

O Capítulo VI ainda apresenta a composição idealizada do efetivo profissional de acordo com a natureza e abrangência de cada campanha e contextualiza a necessidade de artefatos técnicos compatíveis para cada atividade. Complementa a apresentação das atividades desenvolvidas desde o início de 2003 até dezembro de 2012, compondo um resumo prospectivo dos últimos 10 anos com o estabelecimento de relações entre as diferentes estruturas e artefatos técnicos usados para alcançar os objetivos de cada campanha, com destaque para a campanha do Haiti, desenvolvida em 2010.

O Capítulo VII se destina a estruturação, contextualização e apresentação do Estudo de Casos. A contextualização contem as principais características de composição do espaço e da sociedade haitiana e os impactos que o evento natural extremo – o sismo de 12 de janeiro de 2010 – provocou no "teatro de operações" para, em seguida, ambientar as constatações e análises que compõem as reflexões contidas no Estudo de Casos de forma a ser possível avaliar o Relatório Final de Missão Nº.01/2010 (Operação: Ajuda Humanitária HAITI), com a descrição de práticas da organização para a antecipação e contenção dos eventos inesperados existentes nas operações de campanha.

Ainda integra o Capítulo VII a análise da associação de eventos quanto à expectativa de ocorrência com o uso de referências de Weick e Sutcliffe (2007) e de Furtado (2011) para a realização de múltiplos enfoques sobre o mesmo evento e sua correspondência com a expectativa e planejamentos.

O capítulo VII se complementa com a consolidação dos "frames" das "performances" no âmbito da pesquisa e com o cotejamento das práticas de antecipação e contenção desenvolvidas pela organização em relação aos princípios de promoção da confiança das OAC enquadrados no Quadro de Referência Teórico-metodológico usado na pesquisa empírica e no Estudo de Casos.

Por fim, são apresentadas, no Capítulo VIII, as principais conclusões e as perspectivas para aplicações futuras.

II – Revisão de Conceitos Relevantes

II.1 Considerações Iniciais

Esse capítulo resgata os conceitos relevantes por meio de uma revisão com o objetivo de estabelecer os principais aspectos que estruturam as discussões e análises desenvolvidas. Essa revisão se ampara na perspectiva de que cada evento deve ser encarado como único e possuidor de características próprias independente do grau de conformidade com as expectativas, planejamentos e padrões estabelecidos (WEICK, 2009).

Em um mundo cada vez mais repleto de relações imprevisíveis e complexas, existem situações onde as organizações tradicionais encontram dificuldades para manter os padrões mínimos exigidos em suas ações regulares (GUIMARÃES, 2010), principalmente se levarmos em conta os eventos advindos de fenômenos naturais (CASTRO *et al.*, 1999), tecnológicos (BRASIL, 2004a), sociais (BRASIL, 2004b), biológicos (BRASIL, 2004c), mistos (BRASIL, 2002), provocados ou não (IPCC, 2007, 2009, 2012).

Essas relações podem acarretar condições de coexistência de fatores capazes de provocar repercussões de grandes proporções nos espaços vulneráveis e nas ações sociais (BRASIL, 2007c, 2007d), comprometer as estruturas da sociedade exigindo ações corretivas (CASTRO, 1999a, b, c, d) e demandarem serviços especializados em diversos níveis para que o equilíbrio seja estabelecido e padrões mais aceitáveis sejam alcançados.

Para encaminhar as atividades de revisão dos conceitos relevantes para essa pesquisa, inicialmente são observadas abordagens relacionadas às organizações quando estão inseridas em sistemas complexos contemporâneos. Dessa forma, alguns conceitos abrangentes desenvolvidos, principalmente por Morgan (2010) e Weick (1979), a partir das diferentes formas de se realizar leituras da organização com relação a distintos pontos de vista levando em consideração o contexto em que as ações e imagens se estabeleceram, incorporam os parâmetros desse estudo no tópico II.2.

Tendo em vista abranger outro aspecto relevante associado à variabilidade entre perspectivas individuais e de grupos em relação a construções de significados essenciais para estabelecer a forma como se processam os relacionamentos que são desenvolvidos entre os "stakeholders" e a organização em cada evento e que levem em consideração as linguagens e os símbolos próprios relativos à cultura organizacional, dessa forma, o tópico II.3 aborda aspectos significativos desenvolvidos por Freeman (1984) e Freeman *et al.* (1983, 2001 e 2010), a respeito dos princípios conceituais estabelecidos para os "stakeholders" e suas relações com eventos de forma geral.

Para compor a revisão, alguns aspectos relativos às interações que se estabelecem com outros indivíduos, com a tecnologia e com o espaço que levam em consideração que a participação individual se manifesta mais heterogênea do que a participação do grupo (WEICK,

1973, p. 11). Essas relações são apresentadas, no tópico II.4, a partir da revisão de alguns conceitos descritos, dentre outros autores, por Santos (1982, 1988 e 2009) em diferentes abordagens desenvolvidas em relação às interações existentes entre espaço, tecnologia, evento e sociedade.

Essas composições de perspectivas apresentadas se destinam a amparar a construção de conceitos gerais e considerações mais detalhadas sobre organizações e suas relações com os principais interessados nas ações que são desenvolvidas em espaços peculiares diante da manifestação de eventos com graus distintos de previsibilidade, culminando com as revisões do tópico II.5, onde são apresentados os aspectos relevantes sobre a natureza dos eventos programados e inesperados a partir dos estudos de Weick (2009), Weick e Sutcliffe (2007) e as recentes contribuições de Furtado (2011) ao entendimento sobre a diferenciação dos eventos em relação às expectativas de ocorrência.

Para complementar a revisão de conceitos relevantes, ao longo do tópico II.6 são revistos alguns estudos associados às Organizações de Alta Confiabilidade (OAC) que levam em consideração, dentre outras coisas, a busca de compreensão da dimensão humana e organizacional a respeito da confiabilidade por meio de um enfoque explicativo.

De forma geral, essas abordagens se destinam a compor um quadro mais amplo que permita entender como algumas organizações se mostram capazes de reduzir os efeitos dos riscos intrínsecos de suas operações, alcançam e mantém elevados níveis de confiabilidade e realizam suas operações por longo período de tempo mesmo em condições e ambientes que apresentam alto grau de instabilidade nas operações, dentre os estudos abordados estão os de Rochlin *et al.* (1987), Roberts (1990), La Porte (1996), Roberts *et al.* (1989, 1994, 2001a, 2001b) e Weick e Sutcliffe (2007).

Na busca de distintas perspectivas sobre as OAC são tratados associativamente os conceitos relacionados a acidentes organizacionais, desenvolvidos por Reason (1997), e as abordagens, desenvolvidas por Perrow (1999), a respeito das perturbações no sistema produtivo capazes de expressar as relações de interatividade e acoplamento em sistemas de alto risco com diferentes níveis de linearidade e complexidade entre as ações e respostas do sistema, para, em fim, concluir com as considerações de Weick, Sutcliffe e Obstefeld (1999) a respeito do paradoxo da eficácia e sua relação com o âmbito da pesquisa.

Para expressar algumas relações existentes nos processos de construção da confiança em ambientes organizacionais são apresentados, no tópico II.7, os estudos de alguns pesquisadores, com destaque para as abordagens sobre os processos individuais e coletivos desenvolvidas por Luhmann (1976, 1983, 1989, 1995, 1996a, 1996b, 1997, 1997 e 2002).

Sendo assim, são abordados, apresentados e discutidos os principais construtos com relevância para a pesquisa para que, de uma forma associativa, sejam produzidos os entendimentos necessários a respeito dos relacionamentos que os acidentes, falhas e erros

têm nos processos de construção da confiança e qual a sua relação com as bases conceituais que sustentam as discussões a respeito das Organizações de Alta Confiabilidade e sua possibilidade de aplicação no âmbito da pesquisa e no estudo de caso.

Complementado a revisão no tópico II.8 são apresentadas as considerações de Weick e Sutcliffe (2007) a respeito da importância da expectativa e dos diferentes princípios de antecipação e contenção para a construção de um processo de atenção mais abrangente capaz de proporcionar um conjunto de práticas que tornem as organizações mais confiáveis em meio a tanta complexidade e instabilidade, que são apresentadas mais detalhadamente no tópico II.9.

As premissas apresentadas compõem o quadro referencial mais amplo que leva em consideração que para se estabelecer significados a respeito de organizações na área de saúde é preciso levar em consideração que essas possuem características e valores muito peculiares e apresentar atributos intangíveis e dimensões diferentes de outras áreas.

Essas, entre outras características intrínsecas da área de saúde, conferem ao espaço e às relações com os principais interessados nas ações organizacionais propriedades que dificultem, em alguma medida, a comparação com estudos realizados com outras perspectivas de análises.

Tendo em vista a necessidade de estabelecimento de referências para o que foi exposto até esse ponto, a seguir, são apresentadas algumas perspectivas a respeito das organizações e de como podem ser estabelecidos os processos de reflexão associados ao aprendizado organizacional no contexto das ações desenvolvidas.

II.2 Organizações e Aprendizado Organizacional

Dentre as múltiplas correntes de estudos organizacionais, Weick (2009) e Santos (2009) consideram a necessidade do entendimento mais amplo da organização concebida como “sequência de eventos”, que existe a simultaneidade entre a “estabilidade” e “instabilidade” do caráter processual das organizações, e que ocorrem interações inesperadas devido ao aumento de não conformidade em relação aos planejamentos em cada evento específico.

Dessa forma, é preciso levar em consideração que as mudanças no enredo exigem maior grau de adaptação nas organizações, mais flexibilidade dos atores e ações proativas que possam impactar positivamente como benefício para a organização e, assim, proporcionar incremento na inovação, cooperação, adaptabilidade e criatividade (WEICK, 2009).

Morgan (2010) considera ser possível a “leitura da teoria na prática” das imagens organizacionais usando “metáforas para compreender a organização”, encoraja as pessoas a aprender como refletir a respeito de situações a partir de diferentes perspectivas e considera que as metáforas ilustram como é possível seguir as implicações de uma imagem poderosa até a sua conclusão lógica. Comenta, ainda que a ação não está dissociada da teoria e afirma que:

> *"As imagens ou metáforas são teorias ou arcabouços conceituais. A prática não está nunca livre da teoria, uma vez que se encontra sempre orientada por uma imagem ou por aquilo que se está tentando fazer. O verdadeiro ponto em questão é que nem sempre existe a consciência a respeito de qual teoria está orientando a ação"* (MORGAN, 2010, p. 343).

Weick (1979, p. 42) observa que as organizações lidam com fluxos de materiais, pessoas, dinheiro, tempo, soluções, problemas e escolhas, sendo assim, podem ser usados como uma metáfora útil para retratar os fluxos contínuos associados às organizações (WEICK 1979, p. 252). Comenta, ainda, que o sistema da metáfora coloca as coisas velhas em novas combinações e novas coisas em velhas combinações (HATCH e WEICK 1998, p. 600-604).

Morgan (2010) reconhece a subjetividade como possível produtora de entendimento a respeito dos projetos e das análises organizacionais e tenta ficar livre do "significado mecânico" da origem da palavra organização ao cunhar a palavra "**imaginização**" [30] simbolizando a estreita ligação entre imagem e ação e complementa que:

> *"(...) raramente as organizações são propostas como um fim em si mesmas. São instrumentos criados para se atingirem outros fins. Isso é refletido pelas origens da palavra organização que deriva do grego organon que significa uma ferramenta ou instrumento. (...) Assim, não é surpreendente que o conceito de organização esteja quase sempre carregado de significado mecânico e instrumental"* (MORGAN, 2010, p. 349).

Morgan (2010, p. 327-8) comenta que as organizações são complexas, ambíguas e paradoxais e sugere um método de análise prática para explorar a complexidade das organizações que consiste de dois passos necessários; o primeiro com a intenção de produzir uma leitura-diagnóstica da situação por meio da utilização de diferentes metáforas para identificar ou ressaltar aspectos-chaves da situação e o segundo passo associado ao anterior com o objetivo de elaborar uma avaliação crítica do significado e da importância das diferentes interpretações efetuadas.

Tsoukas e Chia (2002, p. 570) consideram que as organizações são uma tentativa de ordenar o fluxo intrínseco da ação humana, para dar-lhe uma forma particular e canalizá-la para determinados fins, por meio da generalização e institucionalização de significados e regras específicas.

Por sua vez, Weick e Sutcliffe (2001) levam em consideração o relacionamento da ação com o contexto organizacional por meio do modo como as pessoas, diante de situações imprevisíveis, procuram compreender os problemas e diminuir a complexidade a partir de elementos que façam sentido em suas estruturas de análise levando em consideração as suas experiências e as interações com o grupo de trabalho para encontrar a decisão possível e

---

[30] "imaginização": Palavra destacada em itálico no texto original pelo autor e utilizada para estabelecer um contexto onde possa ser entendida a "organização como um modo de pensar". Morgan (2010, Cap. 11, p. 349) comenta a intenção de "avançar um pouco no meu posicionamento a respeito dos estreitos laços entre pensamento e ação e sugerir que é possível começar a refletir sobre a organização de acordo com uma perspectiva mais ampla e mais aberta, utilizando a palavra 'imaginização' para fornecer uma visão mais poderosa do fenômeno básico".

eficaz antes da instalação de “problemas irreversíveis” (WEICK e SUTCLIFFE, 2001, p. 423).

Autores como Weick (1992), Weick e Westley (2004) concordam que a aprendizagem nas organizações pode ser incrementada com as experiências e que alguns estudos podem contribuir para entender as transformações, adaptações e novas formas de gerir os conflitos, bem como trazer abordagens e interpretações para o entendimento dos seus papéis dentro da sociedade e como se preparam ou tentam se preparar para os novos desafios.

Flach e Antonello (2011), citando outros autores, comentam que, sob o ponto de vista sociocultural, a aprendizagem estabelecida no âmbito da organização pode ser associada com as práticas sociais, dando um caráter indissociável da prática e como fenômeno social mediado por relações sociais se constituindo ainda como resultado simultâneo das percepções, pensamentos, trabalhos e inovações individuais (BROWN e DUGUID, 1995).

As considerações sobre dessas abordagens contribuem para o entendimento da complexidade dos processos demandados por eventos inesperados, para a escolha das melhores práticas de gestão das medidas adaptativas e de como se processa o aprendizado organizacional (SENGE, 2006), bem como consolidar uma competência na complexa relação existente entre artefatos, pessoas e atividades (GHERARDI, 2005).

Guerra (2006, p. 11) vai ao encontro das aspirações de Goffman (1959) ao defender a “sociologia do quotidiano” e das pequenas coisas e destacar o equilíbrio da relação entre a análise das grandes forças sistêmicas que historicamente formataram a nossa sociedade e a análise da estratégia de atores que, em cada circunstância concreta, têm em suas mãos o “fermento da mudança”.

Como tratado em várias abordagens nesse estudo, a natureza imprevisível de certos eventos dificulta a antecipação e um entendimento de todas as possibilidades que se apresentam nas relações que as organizações estabelecem com os principais interessados em suas operações de forma a que medidas de governanças adaptativas devem ser consideradas na estratégica organizacional nos eventos programados e nos eventos inesperados.

Para formular a construção do entendimento da natureza humana e possibilitar abordagens contendo interpretações da vida social são considerados alguns aspectos dos interessados nas ações da organização e como as ações sociais se relacionam com as expectativas, eventos programados, esperados e com possibilidade de antecipação e, ainda, aqueles que apresentam grande carga de imprevisibilidade, ações e efeitos inesperados com maior fonte de estresse para as ações que são desenvolvidas nos âmbitos organizacionais e das ações sociais.

A seguir, são apresentadas algumas abordagens sobre “stakeholders” e destacadas as importâncias da preparação dos atores e da organização para enfrentarem os desafios do mundo complexo e instável que pessoas e organizações estão envolvidas, principalmente em relação a medidas que devem ser tomadas quando estão diante de eventos inesperados.

II.3 “Stakeholders” e Eventos – Esperados e Inesperados

Para a construção do entendimento mais amplo sobre esse termo é possível encontrar referências que remetem a origem do termo “stakeholder” por derivação de duas palavras da língua inglesa “stake” e “hold” ou “holder”. Nesse entendimento, “stake” apresenta vários significados como: suporte, estaca, escora, valor investido com incerteza de retorno, bem como expressar a ação de escorar ou dar suporte. (OXFORD, 2010, p. 1501-1502).

Por sua vez, “hold”, isoladamente, possui muitas possibilidades de interpretações e significados distintos e “holder” apresenta a intenção de relacionar aquele que detém os significados ou atribuições de “hold”, o que dificulta a escolha de um significado levando em consideração essa possibilidade de interpretação por associação dos significados distintos se forem considerados os termos literalmente (OXFORD, 2010, p. 741-2).

Inserido no contexto dos estudos organizacionais, principalmente associado às questões de governança e gestão, o termo “stakeholder” pode ser considerado um trocadilho com a palavra “stokeholders” – que significa acionista ou proprietário de ações – e foi inicialmente usado pelo filósofo Robert Freeman, e seus associados, que consideravam que as ações dos “stakeholders” devem ser levadas em conta no planejamento estratégico da organização na tentativa de construir um sistema capaz de enfrentar as mudanças e as turbulências ambientais as quais as organizações estão sujeitas (FREEMAN e REED, 1983).

Freeman (1984) estabelece a sua própria definição [31] para o termo “stakeholder” como sendo qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da organização e apresenta algumas possibilidades para estabelecimento de “stakeholders” de uma organização como: “stokeholders”, clientes internos e externos, fornecedores diretos e indiretos, empregados e colaboradores, representantes dos sindicatos e dos trabalhadores, grupos de ativistas, organizações financeiras, associações comerciais, organizações de defesa do consumidor, concorrentes, diferentes grupos políticos, governo e os mais variados agentes de mídia.

Esses exemplos, dentre outros, transmitem uma possibilidade de entendimento de que os “stakeholders” constituem um conjunto de possibilidades de interessados que, mesmo que não sejam os únicos, os principais interessados e nem que compartilhem os mesmos interesses ou que desejem o sucesso da organização, estão relacionados às atividades, ações e interesses da organização e têm a capacidade de interferir nas atividades e afetar os seus resultados. Esse significado mais abrangente será adotado nessa dissertação toda vez que o termo em inglês for mantido.

Freeman e Reed, (1983) e Freeman *et al.*, (1984, 2010) e Friedman e Miles, (2006)

---

[31] “definição”: É um enunciado que descreve um conceito permitindo diferenciá-lo de outros conceitos associados. A definição pode ser formulada de duas maneiras básicas, intencional (baseada em relações hierárquicas) e extensional (enumeração de conceitos subordinados). Fontes: ISO 704:2009; ISO 1087-1:2000 e Lara (2004, p. 93).

consideram ser importante coordenar medidas para entender as relações entre os "stakeholders" envolvidos, reconhecer qual são os seus potenciais para impactar nas atividades e gerenciar as necessidades e expectativas dos "stakeholders" tendo em vista estabelcer a estratégia para alcançar o objetivo organizacional.

O entendimento das associações com os "stakeholders" pode impactar na capacidade de atuação de uma organização conforme a natureza do evento e as relações com os atores envolvidos. Sendo assim, é preciso levar em conta e considerar o maior número possível de variáveis em relação aos eventos e em relação aos "stakeholders" envolvidos no evento (BROWN e EISENHARDT, 1997 e MITCHEL, AGLE e WOOD, 1997).

A relação entre os eventos e "stakeholders" pode ser encontrada nas observações de Getz (2005, 2012), para o qual os entendimentos sobre "stakeholders" têm o potencial de servir como parâmetro para orientar o gerenciamento dos relacionamentos entre os atores internos e externos da organização e, dessa forma, auxiliar no estabelecimento das operações que estão presentes e nas outras possibilidades de relações com potencial de afetar o sistema e, por fim, entender como os eventos se originam e evoluem no decorrer das ações que se dão nesses relacionamentos entre atores internos e externos da organização.

Getz (2005, 2012) relata, ainda, a possibilidade de existir "atos do drama social" baseados em um jogo de poder realizado por esses "stakeholders", pois podem praticar ações, acordos e pactos conforme seus próprios interesses e esses podem ser coincidentes ou alheios ao objetivo da organização.

Esse jogo de interesses e possibilidades de alianças e confrontos demonstra a complexidade das relações existentes nas interações da organização de forma a serem interpretados e entendidos em relação a diferentes parâmetros, principalmente ao se levar em consideração às relações possíveis entre o geral e o particular e entre o global e o local representando um "drama social" que exige interpretações e entendimentos especiais inseridos em cada contexto dos eventos.

Para se estabelecer uma estratégia eficiente no cenário organizacional, Bowdin *et al*. (2011) recomendam que os gestores devam realizar alguns passos para conseguir contemplar as peculiaridades até aqui descritas sobre os "stakeholders". Em primeira fase deve identificar os principais "stakeholders" envolvidos e seus objetivos e interesses em relação à organização para, em seguida, avaliar a sua capacidade de influenciar a organização.

Tendo a identificação dos atores e avaliação dos seus objetivos e das suas capacidades de influência mapeadas será, então, possível estabelecer medidas de resposta que possam atrair aliados e diminuir as ações indesejadas tendo como foco principal manter os próprios objetivos da organização.

Getz (2012) considera que, levando em consideração esses princípios descritos, há a possibilidade de construção do entendimento de como se processa esse complexo jogo de

interesses associado aos “stakeholders” de forma a que a gestão desse evento se processe em bases capazes de alcançar objetivos satisfatórios. Sendo assim, a identificação adequada dos “stakeholders” se caracteriza como uma das etapas mais importantes na gestão de eventos.

Diante de eventos programados, alguns “stakeholders” podem ser previamente conhecidos – “antecipados” – e haver certa regularidade em suas ações e expectativas em relação à organização de forma a que sua capacidade de influenciar a organização seja conhecida e possa ser avaliada previamente. Sendo assim, a relação da organização com esse ator conhecido e/ou regular pode ser estabelecida em parâmetros históricos mais sutentáveis diminuindo a incerteza e aumentando a confiabilidade e segurança das ações no âmbito organizacional.

Por outro lado, partindo do mesmo princípio, é possível que em eventos inesperados, ou que não encontrem conformidade com as expectativas, alguns “stakeholders” desconhecidos possam se incorporar ao sistema, interferindo nas relações existentes da organização de forma direta ou pela influência de outros “stakeholders”, que os conhecidos sejam afetados pela mudança no equilíbrio das forças e comecem a agir de forma diferente da esperada. De qualquer forma, as mudanças provocadas pela imprevisibilidade de eventos podem impactar com graus distintos a organização e influenciar as medidas de governança organizacional.

Levando em consideração o exposto, verifica-se que a composição dos “stakeholders” envolvidos e a natureza de suas influências na organização poderão variar conforme as peculiaridades existentes em cada evento, dessa forma há a apossibilidade de que alguns “stakeholders” sejam considerados frequentes nas ações da organização e outros que possam fazer parte do cenário em eventos especiais ou mediante condições específicas.

Sendo assim, diante de mudanças no curso esperado dos eventos, podem ocorrer modificações no equilíbrio esperado das forças dos sistemas onde os “stakeholders” estão presentes pela mudança das ações esperadas dos conhecidos no decorrer do evento ou pela interação, integração e interferência provocada por outros conhecidos ou desconhecidos da organização, dentre outras possibilidades.

Devido à natureza das relações existentes nas organizações e da possibilidade de ocorrência de qualquer evento, independente de sua natureza esperada ou inesperada, existe a possibilidade de que a organização precise entender como se processa esse “drama social” na vida organizacional e leve em consideração as linguagens usadas e como as expectativas e a produção de sentidos dos “stakeholders” envolvidos são estabelecidas, bem como se geram os pactos, acordos e conflitos capazes de impactar, em alguma medida, na organização.

Sendo assim, entender os objetivos dos diferentes atores envolvidos e como esses se relacionam com a organização pode ser essencial para estabelecer uma linha permanente de comunicação que estabeleça meios eficazes de se alcançar o sucesso e o objetivo organizacional. Da mesma forma, se torna importante que os gestores da organização

mantenham constante atenção nas variáveis do sistema e nas relações dos “stakeholders” com a organização e entre si para entender a complexidade existente, diminuir os efeitos danosos e incertezas e gerir as atividades da organização com confiabilidade e segurança.

Partindo desse princípio e com a intenção de identificar os principais “stakeholders” envolvidos nas atividades da organização estudada, são adotadas as taxonomias propostas por Masterman (2004) e Getz (2005, 2012) para representar os possíveis atores envolvidos em eventos programados para as diferentes configurações das Organizações Móveis de Saúde da Aeronáutica, levando em consideração os parâmetros aos quais as organizações foram idealizadas no contexto da Aeronáutica.

Tendo sido vista a importância dos impactos que os principais interessados podem exercer nas operações da organização, são apresentadas, na sequência, algumas abordagens sobre as relações que se estabelecem entre organizações, espaço, eventos e sociedade de forma a ser possível tecer algumas considerações que servem de ambientação para as análises e reflexões sobre as operações, práticas e princípios desenvolvidos pela organização em conformidade com os parâmetros delimitados para a pesquisa.

II.4 Espaço, Sociedade e Eventos

Espaço, evento e humanos possuem uma relação complexa, embora alguns eventos, em primeira análise, possam se manifestar naturalmente sem a interferência humana, é pelas ações humanas que o espaço ganha sentido, pois só ganha vida se tiver uma função para alguma das pessoas envolvidas (SANTOS, 2009, p. 61-63).

Santos (1982, p. 53 e 1988, p. 75-85) considera que as pessoas têm a capacidade de interferir no espaço geográfico, recriando-o, da mesma forma que o espaço também tem a capacidade de interferir nas pessoas modificando as suas ações de forma a conduzir a novos padrões de significação e alterar o valor do produto dessas interações.

Em outras palavras, a configuração territorial pode ser materializada, mas o espaço ainda incluiu a vida que o anima (SANTOS, 2009, p. 62). Sendo assim, as criações artificiais fabricadas pelos humanos com objetos técnicos foram moldadas para atender as necessidades humanas em substituição aos objetos naturais.

Essa relação se estabelece de tal forma que as ações e objetos estão ligados indissociavelmente e, segundo SANTOS (2009, p. 75), ao se relacionarem com outros sistemas como: tempo, técnicas, razão e emoção podem ajudar no entendimento de um espaço geográfico e das relações sociais existentes inseridas no contexto.

O espaço é formado por objetos técnicos produzidos pelos humanos para suprir suas necessidades locais conforme as ações se dão com o passar do tempo e essas relações conferem ao trabalho um caráter produtivo para um lugar em determinado tempo, ou seja, características espaciais e temporais (SANTOS, 2009, p. 55-56). Considera ainda que tempo,

espaço e mundo são realidades históricas, que devem ser mutuamente conversíveis, se a preocupação epistemológica [32] é totalizadora (SANTOS, 2009, p. 54).

Santos (2009, p. 143) comenta que os significados dados por diferentes autores para o vocábulo "evento" não é exata, porém a construção de uma teoria geográfica do evento pode utilizar tais vocábulos quase indiferentemente desde que atribua um valor próprio a esses termos e exemplifica: "Cada autor qualifica o vocábulo no interior do seu sistema de ideias. Onde Lefebvre escreve a palavra **momento**, Bachelard fala de **instante** e Whitehead de **ocasião**. Já para Russel (1996, p. 289), um evento resulta de uma série de instantes". [33]

Santos (2009, p. 143-4), comentando sobre "O Tempo (Os Eventos) e o Espaço", comenta que se considerarmos o mundo como um conjunto de possibilidades, o evento é um veículo de uma ou algumas dessas possibilidades existentes no mundo, mas o evento também pode ser o vetor das possibilidades existentes numa formação social.

Santos (2009, p. 144) se baseia nas observações de Eddington (1968, p. 186) para explicar o conceito de relatividade do ponto-evento, sendo que o lugar é o depositório final, obrigatório, do evento que se caracteriza por tratar-se de um instante do tempo dando-se em um ponto definido do espaço e complementa que os eventos são simultaneamente as matrizes do tempo e do espaço (SANTOS, 2009, p. 145).

Weick (2009) considera que cada evento é único em sua manifestação e comenta que essa "lógica" deve estar presente em eventos organizacionais onde não haja perspectiva de "repetição", já que o grau de incerteza aumenta e há menos oportunidades de se corrigir os rumos baseado em comportamentos previamente planejados ou anteriormente estabelecidos.

Santos (2009, p. 145) considera ser possível verificar que os eventos são sempre atuais, podem situar-se com precisão nas coordenadas do espaço e do tempo (BOSI, 1992), possuem como caráter principal a não repetição (RUSSELL, 1966, p. 287), pois não há nenhum padrão – contingências apenas: circunstâncias nunca são idênticas duas vezes (NAMIER, *apud* FREEMAN, 1961/2007, p. 77) e que cada evento tem a característica de ser único e diferente do precedente e do seguinte (MORIN, 1972, p. 6-20).

Santos (2009) consolida, ainda, várias observações para apresentar o entendimento sobre a relação existente entre eventos, lugar e tempo como:

> *"São os eventos que criam o tempo, como portadores da ação presente (G. Schaltenbrand, 1973, p. 39). Ou, como escreve H. Focillon (1943, 1981, p. 99), o evento é uma noção que completa a noção de momento. Quando falamos num evento passado, é de sua presença anterior num dado ponto da flecha do tempo, de um 'presente passado' que estamos falando. Quando falamos dum evento futuro, é de uma suposição de futuro. Assim como escreve Whitehead (1919, p. 61), 'os eventos são, essencialmente, elementos de atualidade'(...). Por isso, quando se dão, esgotam suas possibilidades (...)"* (SANTOS, 2009, p. 145).

---

[32] "epistemológica": deriva de epistemologia que significa: "Estudo crítico dos princípios, hipóteses e resultados das ciências já constituídas; teoria da ciência". Fonte: Ferreira (2010, p. 297).

[33] "momento", "instante" e "ocasião": destacadas no texto original em itálico por Santos (2009, p. 143).

Santos (2009, p. 154) entende que:

> *"(...) os eventos não se dão isoladamente. Quando consideramos o acontecer conjunto de numerosos eventos, cuja ordem e duração não são as mesmas, verificamos que eles se superpõem. Esse conjunto de eventos é também um evento, do qual os eventos singulares que o formam são elementos. Não é apenas uma superposição, mas uma combinação, pois a natureza da resultante é diversa da soma das partes constitutivas*" (SANTOS, 2009, p. 154).

Santos (2009, p. 155) se ampara nos trabalhos de Whitehead (1971, p. 34) para comentar a característica de interdependência entre eventos ao considerar que a passagem dos eventos e a extensão de uns eventos sobre os outros são as qualidades de que se originam o tempo e o espaço e, por fim, relatar que "Podemos admitir que cada combinação de eventos ao mesmo tempo cria um fenômeno unitário, unitariamente dotado de extensão e se impõe sobre uma área, necessária à sua atuação solidária (...)".

Partindo dessas considerações, Santos (2009, p. 156) estabelece que o espaço se relaciona com os eventos intensamente de forma a que as situações geográficas se criam e recriam na medida em que os eventos se estendem uns sobre os outros, participando uns dos outros, eles estão criando a continuidade do mundo vivente e em movimento (PAUL, 1961, p. 126 *apud* SANTOS 2009, p. 156).

Autores como Weick (2009) e Weick e Sutcliffe (2007) oferecem alternativas para o entendimento das questões pertinentes a eventos e consideram que pode haver uma interação dinâmica nos processos de trabalho destinados a certo objetivo proporcionado por uma sequência de eventos. Dessa forma, os eventos de forma geral vêm recebendo destaque no cenário acadêmico devido ao aumento de suas frequências e intensidades e por causa dos grandes impactos que exercem sobre o espaço geográfico, as organizações e relações sociais.

Partindo desses comentários é possível observar que as interações existentes nos eventos são capazes de interferir nas relações sociais e proporcionar migração nos limites arbitrados e maior exigência para que existam organizações capazes de atender a essas novas demandas com confiabilidade, segurança e presteza, dentre outras características.

Para o entendimento dessas interações dinâmicas por meio de um processo de reflexão alternativo é preciso compreender a natureza instável dos eventos e as formas como se manifestam em relação às expectativas e planejamentos, bem como a forma que impactam nas organizações e de que maneira essas organizações podem se preparar de forma eficiente e segura para combater os efeitos desses impactos.

Sendo assim, a seguir, são tratadas algumas dessas relações levando em consideração as interações e integrações entre organizações e "um conjunto de eventos" que podem ser inesperados e programados e como essas manifestações podem impactar nas ações organizacionais e em suas "performances".

II.5 Natureza dos Eventos Programados e Inesperados

Partindo de suas observações de que as organizações podem ser consideradas como "um conjunto de eventos" interligados, Weick (2009) considera que as organizações possuem as características de "estabilidade e instabilidade" e que essas características se relacionam produzindo ao mesmo tempo "uma ordem relacional relativamente estabilizada" e uma "ordem social transiente". Essas interações transitórias entre "ordem com certa estabilidade" e "ordem pouco estabilizada" representam os aspectos de transitoriedade existentes nas sequências de eventos interligados, que Weick (2009) designou como sendo "organização impermanente".

A visão de Weick (2009) sobre "estabilidade" e "instabilidade" simultâneas sobre um mesmo evento realça o caráter processual das organizações como uma sequência de eventos interligados. Essa aproximação do pensamento de Weick (2009) às abordagens apoiadas no pensamento complexo requer, segundo Beck (2008), uma reflexão alternativa articulada em duas bases, uma relacionada ao conhecimento a respeito dos fundamentos e consequências de problemas dos processos de modernização, e a outra essencialmente amarrada à visão de "consequências não intencionais" [34] da modernização.

No âmbito desse estudo, essa reflexão alternativa descrita por Beck (2008), em alinhamento com os referenciais teóricos selecionados, requer especial consideração para que possa ser realizada a avaliação reflexiva sobre vários aspectos relacionados a eventos, levando em conta a atenção da gestão ao conhecimento, bem como as consequências não intensionais sobre as maneiras como esses eventos acontecem.

Sem perder de vista o que foi apresentado, ainda devem ser levadas em consideração em que medida o evento pode ser avaliado ou não como previsível e quais são as possíveis consequências de sua manifestação ou não, qual a forma como os agentes e atores lidam com os eventos e qual a leitura que fazem de suas "performances" [35] quando agem ou analisam medidas de antecipação e contenção e, complementando, a forma como o próprio observador/pesquisador se autoavalia no decorrer desse processo e qual seu entendimento sobre a sua relação com o evento.

Dentro do amplo expectro de estudos sobre eventos Weick e Sutcliffe (2007) descrevem várias situações e expressam conceitos que servem de base para as observações apresentadas, esses autores utilizam a expressão "unexpected events" para designar eventos inesperados e os dividem em três categorias como:

---

[34] "consequências não intencionais": Traduzido do termo "unintended consequences" destacado no original em itálico pelo autor. A escolha dessa tradução se deu por causa do alinhamento do entendimento de Beck com o de Giddens e Lash descritos ao longo de vários artigos reunidos na obra coletiva desses três autores. *Cf.* BECK, Ulrich; GIDDENS, Anthony; LASH, Scott. *Modernização Reflexiva, Política, Tradição e Estética no Mundo Moderno*, Oeiras: Celta Editora, 2000.

[35] "performance": Termo em inglês que apresenta muitas interpretações e significados associados, geralmente, a desempenho, realização, atuação ou rendimento que reduzem o entendimento pretendido do termo usado no contexto dessa pesquisa, sendo assim, essas distinções são tratadas com mais detalhamento no Capítulo III, mas o termo original será mantido toda vez que se deseja expressar significados mais abrangentes que melhor expressam a intenção desse estudo.

a) “evento que se esperava acontecer, não acontece” [36];

b) “evento que não se esperava acontecer, acontece” [37]; e

c) “evento que simplesmente não se considerou acontecer, acontece” [38].

Furtado (2011, p. 6-8), baseado nos estudos de Weick e Sutcliffe (2007), apresenta uma síntese combinando eventos planejados e inesperados, comenta sobre as prerrogativas dos esforços de antecipação, gestão e mitigação e considera que, nos três casos, se pode estabelecer um “fio condutor” [39] partindo das expectativas presentes nos atos de planejamento e realização das ações frente às possibilidades de acontecimentos nos eventos.

Prosseguindo em suas percepções, Furtado (2011, p. 7) usa esse “fio condutor” como estratégia de desenvolvimento de parte do procedimento metodológico proposto para aplicação empírica sobre eventos, comenta que se constitui no fato de que qualquer que seja o acontecimento demarcado no evento como estranho ao planejamento será “(des)estruturante” e complementa que essa característica de imprevisibilidade e ambiquidade na “performance” encontra apoio no trabalho de Peixoto (2000).

Furtado (2011, p. 44) contribui para os trabalhos de Weick e Sutcliffe (2007) ao caracterizar um evento que foi considerado no planejamento, mas foi descartado. Para o autor, deve ser entendido como: “foi objeto de planejamento, mas não-considerado para acontecer (como uma aposta) ou considerado indiferente sem receber mais atenção”. Por sua vez, classifica como “ausência de expectativa” o evento não lembrado, o qual não se tinha a menor expectativa e foi completamente ignorado.

No quadro desenvolvido por Furtado (2011, p. 43), as áreas onde é mantida a taxonomia original de Weick e Sutcliffe (2007) são marcadas pela cor azul e a vermelha é usada para designar ausência de expectativa e indiferença, caracterizada pela presença de diferentes manifestações de ambiguidade.

Levando em consideração esses e outros aspectos relacionados às expectativas de ocorrência de um evento, Furtado (2011, p. 42-44) desenvolveu um modelo onde considera haver quatro perspectivas diferentes:

a) “esperado acontecer”;

b) “esperado não acontecer”;

c) “ausência de expectativa”; e

d) “indiferença ao acontecer”.

---

[36] “The first form of the unexpected occurs when an event that was expected to happen fails to occur”. Fonte: Weick e Sutcliffe (2007, p. 27).

[37] “A second form of the unexpected occurs when an event that was not expected to happen does happen”. Fonte: *Ibid.*, p. 28.

[38] “The third form of the unexpected occurs when an event that was simply unthought of happens”. Fonte: *Ibid.*, p. 28.

[39] “fio condutor”: Destacado em itálico no original.

Ao comentar o modelo, Furtado (2011, p. 43) relata que as três primeiras linhas correspondem à interpretação dada às três formas de eventos inesperados de Weick e Sutcliffe (2007), complementadas com as formas de eventos que seriam esperadas. Em seguida, introduz a intenção de caracterizá-los como regulares ou contingentes para facilitar o entendimento se suas manifestações estão de acordo com o planejamento realizado.

O quadro II.1 ilustra as combinações resultantes dessas perspectivas propostas por Furtado (2011), com base nas considerações de Weick e Sutcliffe (2007), que compõem os construtos básicos para as avaliações realizadas no contexto dessa pesquisa.

<table>
<tr><th rowspan="2">Expectativa no planejamento</th><th colspan="2">Evento acontece</th><th rowspan="2">Evento não-acontece</th></tr>
<tr><th>Como regulares</th><th>Como contingentes</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Esperado acontecer
(pensado)</td><td>Expectativa Confirmada (vd)
(Pos.) para o planejamento</td><td>Expectativa Confirmada (vd)
(Pos.) para o planejamento</td><td>Expectativa Não Confirmada
Evento Inesperado (az)
(Neg.) ou (Pos.) para o planejamento, dependente da resiliência (Des)estruturante</td></tr>
<tr><td>Esperado não-acontecer
(pensado)</td><td colspan="2">Expectativa Não confirmada
Evento Inesperado (az)
(Neg.) ou (Pos.) para o planejamento</td><td>Expectativa Confirmada (vd)
(Pos.) para o planejamento</td></tr>
<tr><td>Ausência de expectativa
(não pensado)</td><td colspan="2">Perplexidade
Evento Inesperado (az)
(Neg.) para o planejamento
Espaço aberto às improvisações (vm)</td><td>Ø
(Não afeta a organização)
(vm)</td></tr>
<tr><td>Indiferença
(pensado e desconsiderado)</td><td colspan="2">Resiliência (vm)
(Neg.) ou (Pos.) para o planejamento (vm)</td><td>Vulnerabilidade (vm)
(Neg.) para o planejamento (vm)
(Des)estruturante</td></tr>
</table>

Legenda: em **verde (vd)**: são os eventos recorrentes;
em **vermelho (vm)**: são os eventos abertos às improvisações;
em **azul (az)**: correspondente às caracterizações dos eventos inesperados segundo a taxonomia de Weick e Sutcliffe (2007);
(**Neg.**): são ocorrências com consequências negativas para o desempenho do evento;
(**Pos.**): são ocorrências com consequências positivas para o desempenho do evento.

Quadro II.1 – Associação de eventos quanto à expectativa de ocorrência

Fonte: Adaptado de Furtado (2011, p. 43).

Furtado (2011, p. 44) avalia que a análise de eventos que foram considerados possíveis de acontecer, mas foram descartados nos planejamentos, não está explícita nos trabalhos de Weick e Sutcliffe (2007), dessa forma para tentar avaliar os critérios adotados e a intencionalidade dispensada a um evento que foi considerado e se decidiu descartá-lo, introduziu "uma linha de indiferença" como forma de caracterizar a intenção na qual se decide pela indiferença quanto à possibilidade de ocorrência ou não. Ainda são encontradas nesse quadro as zonas em vermelho que fazem alusões aos sentidos de complexidade e avaliações do planejamento para o desempenho do evento como positivas e negativas.

Os estudos de Furtado (2011) destacam o planejamento de eventos e consideram a possibilidade de imprevistos como integrantes desses processos de planejamentos, dessa forma contribuem para chamar atenção para as possibilidades de uma organização de saúde em ambiente de campanha, bem como para a necessidade de planejamento das atividades de antecipação, avaliação dos riscos e projeção das necessidades para alcançar os objetivos durante e após as ações, incluindo as fases de mitigação, e a própria "performance".

Furtado (2011, p. 44) considera que essa busca de uma forma de demonstração de arranjos organizacionais encontra apoio nos modelos convencionais de gestão encontrados nas referências do funcionalismo-estruturalismo descritos em Peixoto (2000). A possibilidade de demonstração dessas contribuições ao estudo em forma gráfica facilita a visualização das possibilidades e promove o entendimento de que quanto mais aspectos puderem ser considerados, melhor a possibilidade de conquista de sucesso na campanha.

Na sequência de seus trabalhos, tendo como foco os três tipos de eventos inesperados, Weick e Sutcliffe (2007) consideram que organizações que apresentam processos tecnológicos complexos, agem constantemente em ambientes sob pressão com poucas informações disponíveis para fazer escolhas sensatas (WEICK e SUTCLIFFE, 2007, p. 17-20) assim como as que possuem um sistema fortemente acoplado com interações complexas com unidades da mesma organização ou com outras organizações (WEICK e SUTCLIFE, 2007, p. 92) precisam observar cinco princípios organizacionais [40] em busca de uma atenção mais abrangente e rica [41] como forma de potencializar a capacidade de antecipação e contenção de riscos para as atividades organizacionais.

Dentre as organizações citadas como exemplos de possuírem essas características descritas por Weick e Sutcliffe (2007, p. 17-18) estão: companhias de fornecimento de energia nuclear, controle de tráfego aéreo, corporações de combate a incêndios e emergências de hospitais. Para esses autores as organizações que conseguem cumprir esses cinco princípios têm mais possibilidade de conseguir alcançar uma gestão de sucesso.

Por sua vez, Rochlin, La Porte e Roberts (1987) apresentaram um estudo desenvolvido com três organizações que precisavam conduzir suas operações com inexistência de falhas ou que essas se mantivessem próximas de zero e apontam as equipes de convés dos porta-aviões como sendo as que operam sobre as mais extremas condições de ambiente instável e com maior conflito entre a preservação da segurança e o alcance de uma maior eficiência operacional (ROCHLIN, LA PORTE e ROBERTS, 1987, p. 76).

---

[40] Para Weick e Sutcliffe (2007, p. 19) existem cinco princípios que promovem confiança, consciência e flexibilidade funcional, pois convertem as falhas, simplificações da realidade, operacionalidade, resiliência e "expertise" em rotinas que reduzem e mitigam estimativas mal feitas, especificicações erradas e desentendimentos que se estabelecem no contexto organizacional. Esses cinco princípios de promoção da confiança são divididos em três de antecipação dos eventos inesperados (preocupação com as falhas do sistema, relutância para simplificações da realidade e sensibilidade para as operações) e dois de contenção dos eventos inesperados (compromisso com a resiliência e deferência à "expertise"). Esses cinco princípios, são abordados com mais profundidade no item II.9 desse capítulo.

[41] Essa atenção mais abrangente e rica foi denominada por Weick e Sutcliffe como "mindfulness" e será abordada com mais detalhes no tópico II.8.

Ainda em relação ao conjunto de fatores que são considerados, Waller e Roberts (2003, p. 813) avaliam que existem características que fazem com que algumas organizações tomem decisões rápidas com base em dados imperfeitos abandonando as rotinas em favor da improvisação. Por sua vez, Weick (1990, p. 37) considera que a improvisação se materializa em torno de uma estrutura simples e flexível.

La Porte (1996, p. 60) afirma que as OAC devem gerenciar tecnologias complexas, ameaçadoras e com potenciais de risco evitando grandes falhas e, ao mesmo tempo, manter a capacidade de enfrentar intermitentes, às vezes imprevisíveis, períodos de grandes picos de demanda e produção.

Em correspondência com essas afirmações é possível identificar no âmbito da organização estudada a presença de processos tecnológicos complexos com muitas interações de risco na área da saúde compreendendo a dualidade de manutenção das operações em condições de previsibilidade e, também, de maior grau de imprevisibilidade, demandas novas e exigências muito acima das programadas ou historicamente esperadas.

Para Weick e Sutcliffe (2007, p. 19) as OAC se esforçam para manter a vigilância contínua para o inesperado diante das pressões que recebem e tomam atalhos cognitivos que são produtos da experiência com o sucesso anterior, simplificações criteriosas, estratégias e planos, e do uso da estrutura hierárquica para transmitir a responsabilidade de resover o conflito para quem possui mais competência.

A organização estudada possui, em primeira análise, condições de atender a alguns dos pressupostos vistos até esse ponto e apresentar aderência a algumas das características das OAC descritos por Weick e Sutcliffe (2007).

Como forma de conduzir parte desse estudo, alguns dos princípios associados às OAC são abordados, no tópico seguinte, com a intenção de introduzir aspectos que farão parte de uma análise que será apresentada sobre a avaliação da “performance” dessa organização no contexto de estudo levando em consideração, dentre outras coisas, as percepções do pesquisador e os relatórios de missões executadas.

II.6 Organizações de Alta Confiabilidade – OAC

Este tópico se destina a apresentar os principais referenciais desenvolvidos sobre as Organizações de Alta Confiabilidade (OAC) descrevendo as abordagens que fundamentam os estudos e servem de embasamento para as reflexões e entendimentos desenvolvidos sobre os princípios associados ao contexto de estudo.

Para encaminhar diferentes perspectivas associadas ao assunto, são apresentados os conceitos relacionados à Teoria de Acidentes Normais, desenvolvidas por Reason (1997), e avaliadas as relações de interatividade e acoplamentos em sistemas de Alto Risco, descritas por Perrow (1999), como forma de introduzir os parâmetros para a construção da confiança de

Luhmann (1983, 1989, 1995, 1996a, 1996b, 1997 e 2002) e as observações, de Weick (1976, 1988, 1992, 1993, 1995, 1998 e 2009) e Weick *et al.* (1984, 1993, 1999, 2001, 2004, 2005 e 2007), sobre a importância da expectativa e dos processos mais amplos de atenção na construção de entendimento para antecipação e contenção de eventos inesperados.

Na sequência, são abordados os três tipos de eventos inesperados apresentados por Weick e Sutcliffe (2007, p. 27-29) e seus significados para as interações observadas nos eventos considerados na pesquisa. Por fim, são apresentados e consolidados os cinco princípios de promoção da confiança, desenvolvidos por esses mesmos autores, que conferem as OAC características especiais para antecipar e conter o inesperado como forma de consolidar os aspectos desenvolvidos no âmbito da pesquisa.

Nos estudos organizacionais, algumas abordagens associadas às OAC apresentam vertentes e perspectivas que se destinam a estudar as características que as organizações apresentam para estimular a confiabilidade organizacional e praticar uma gestão que reduz as interrupções e agiliza os processos de recuperação (WEICK e SUTCLIFFE, 2007, p. 2).

Dentre as denominações que se aplicam ao conjunto das abordagens sobre as OAC são encontradas designações como a Teoria da Alta Confiabilidade e a Teoria das "Organizações Confiáveis" [42] desenvolvida por Rochlin (1996). Por sua vez, Weick e Sutcliffe (2007, p. *xi*), consideram Karlene Roberts "a mãe das OAC" logo no prefácio de seu livro "Managing the Unexpected" [43], usado como uma das principais referências nesse estudo.

Segundo Weick e Sutcliffe (2007, p. 164) a expressão que designa as OAC foi inventada pelos pesquisadores da *University California Berkeley*, Karlene Roberts, Gene Rochlin e Todd LaPorte [44] para capturar semelhanças observadas nas operações de organizações que operam em um ambiente implacável e rico em potenciais de erros, em que a escala de consequências impede o aprendizado através da experimentação e os processos complexos são usados para gerenciar tecnologias complexas de modo a evitar falhas.

Czarniawska (2007) comenta que os estudos sobre OAC começaram como um "interesse exótico" e se tornaram um movimento interdisciplinar. Os centros de distribuição de energia, os sistemas de controle de tráfego aéreo, os porta-aviões, as usinas nucleares, os serviços de emergências hospitalares, as equipes de combate a incêndio e as equipes de negociação de reféns são descritas normalmente como OAC.

Bierly e Spender (1995) consideram que as OAC possuem uma cultura de

---

[42] Fonte: ROCHLIN, Gene I. "Reliable Organizations: Present Research and Future Directions". *Journal of Contingencies and Crisis Management*, v. 4, n. 2, p. 55–59, Jun. 1996.

[43] *Cf.* WEICK, Karl E.; SUTCLIFFE, Kathleen M. *Managing the Unexpected: resilient performance in an age of uncertainty*. 2ª ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

[44] O primeiro artigo publicado com o termo "High-Reliability Organization" é atribuído a Gene Rochlin, Karlene Roberts e Todd La Porte e aborda estudos desenvolvidos no porta aviões Carl Vinson, no centro de controle de tráfego aéreo da "Federal Aviation Administration" em Fremont, Califórnia e na usina de geração de energia nuclear Diablo Canyon em San Luis Obispo, Califórnia. Esse artigo recebeu o nome de *The Self-Designing High-Reliability Organization: Aircraft Carrier Flight Operations at Sea* e pode ser encontrado em: <http://www.caso-db.uvek.admin.ch/Documents/MTh_SM_22.pdf>

especialização, foco e delegação e podem prever, responder e aprender com os erros dependendo de um sistema de nível superior de conhecimentos e experiências, interagindo e apoiando uma estrutura organizacional para transformar um sistema de alto-risco em um sistema de alta confiabilidade. Acrescentam que a delegação é controlada culturalmente por um poderoso sistema de seleção, treinamento e monitoramento mútuo, críticas, conselhos e o resultado é um padrão de comunicação extremamente eficiente, que dá ao sistema a capacidade de absorver danos e surpresas.

Para Weick e Sutcliffe (2007, p. 17) as OAC operam em condições muito difíceis e ainda conseguem ter menos acidentes do que o esperado. Por sua vez, Weick, Sutcliffe e Obstefeld (1999, p. 81) consideram que essas organizações se apresentam mais aptas para enfrentarem os eventos inesperados demandados pelo aumento da complexidade e, por fim permitem a aprendizagem organizacional adaptativa simultânea e desempenho confiável.

Alguns pesquisadores atribuem o sucesso das OAC na gestão do inesperado a seus esforços determinados para agir conscientemente e exemplificam que as OAC se organizam de tal forma que são mais capazes de perceber o inesperado durante a execução do processo e impedem o seu desenvolvimento, caso tenham dificuldade em impedir o desenvolvimento do inesperado, se concentram em contê-lo e se houver rupturas inesperadas causadas pela contenção, se concentram sobre a resiliência e recuperação rápida de funcionamento do sistema (WEICK e SUTCLIFFE, 2007, p. 18).

Weick e Sutcliffe (2007, p. 164) descrevem que para executar suas operações efetivamente sob essas condições, as pessoas nas OAC buscam como objetivo prioritário a segurança, constróem em redundância, descentralizam a tomada de decisão, modelam a cultura para o desempenho de confiança, investem pesadamente em treinamento e simulação, aprendem com os "quase acidentes" [45], procuram agressivamente saber o que não sabem, enfatizam a comunicação da "situação geral" [46] e onde as pessoas se encaixam nela, e recompensam as pessoas que relatam falhas.

Roberts e Rousseau (1989, p. 132) consideram que as organizações que operam tecnologias suficientemente complexas para causar acidentes de grandes proporções são consideradas organizações de alto risco. Todavia, existe uma subcategoria dessas organizações de alto risco que são projetadas e gerenciadas de tal forma que são capazes de evitar que esses acidentes de grandes proporções aconteçam. Dessa forma, estabeleceram uma ligação com a Teoria dos Acidentes Normais de Perrow (1999) ao considerarem as

---

[45] "quase acidente": a conjugação desses termos foi usada pelo pesquisador em substituição aos termos "close call" usados de modo informal por Weick e Sutcliffe (2007, p. 164) para relacionar os objetivos prioritários das OAC, no contexto "(...), learn from close calls, (...)". A escolha se deu como forma de expressar "uma situação em que apenas se consegue evitar um acidente" e descrever "uma situação, geralmente perigosa ou desagradável, que quase acontece" (OXFORD, 2010, p. 274). OBS: o mesmo entendimento foi usado para "near miss" encontrado em Weick e Sutcliffe (2007, p. 9) usado no contexto "(...), they elaborate experiences of a near miss for what can be learned, (...)" para apresentar as práticas das OAC relacionadas ao primeiro princípio – preocupação com as falhas (OXFORD, 2010, p. 1024).

[46] "situação geral": usado no contexto de "(...), emphasize communication of the big picture and where people fit into it, (...)" para expressar "a situação geral sobre algo" Fonte: *Ibid.*, p. 1143.

organizações dessa subcategoria como sendo Organizações de Alta Confiabilidade.

Muitos termos, definições e conceitos permeiam as abordagens relacionadas aos sistemas de alto risco, a teoria de acidentes normais de Perrow (1999) e os estudos sobre as OAC demonstrando que possuem um relacionamento intimamente estabelecido. Os principais estudos organizacionais sobre as OAC, dentre outros, estão associados a:

a) acidentes organizacionais e risco (PERROW, 1994, 1999, 2004 e 2007; ROBERTS, 1990; STRAHLEN *et al*., 2008 e WONG *et al*., 2005);
b) tomadas de decisão (ROBERTS *et al*., 2004 e ROBERTS, 2004); e
c) erros e falhas nos sistemas organizacionais, (ROBERTS e BEA, 2001a, 2001b; SCHULMAN, 1993, 2004 e SCHULMAN *et al*., 2004).

Tipicamente as OAC são descritas como organizações que atuam em processos complexos com dependência na interface entre homem e tecnologia e possuem grande potencial para que pequenos erros se transformem rapidamente em problemas significativos, porém conseguem manter elevados níveis de confiabilidade e eficácia em seus resultados (WEICK e SUTCLIFE, 2007).

Roberts e Bea (2001a, 2001b) consideram que as OAC agem constantemente sob pressão em ambientes suscetíveis a alto risco de acidentes e que o aprendizado com as OAC pode ser expandido à prática dos gestores das organizações e acrescentam que quanto mais complexa for a interdependência, mais difícil o controle dos danos.

Para o desenvolvimento das abordagens teóricas a serem usadas no embasamento das reflexões se faz necessário buscar referências e considerações a respeito dos riscos, falhas e acidentes que se estabelecem nos processos produtivos organizacionais e o entendimento das suas características e das interações com o universo dos estudos organizacionais.

O encaminhamento para a contemplação das abordagens sobre acidentes integrados ao sistema produtivo se ampara na decisão do pesquisador de compor, ao final da pesquisa, um estudo de caso de uma organização que atua tanto em ambientes controlados, quanto em eventos com imprevisibilidade e não conformidade com os planejamentos e expectativas.

Essas perspectivas se destinam a caracterizar os atributos que credenciam algumas organizações a exercerem suas atividades consistentemente por longos períodos com menor suscetibilidade a acidentes nos processos produtivos e, também, em outros períodos mais carregados de características complexas e suscetibilidade a erros, falhas e acidentes nos processos e operações organizacionais. Em ambos, com a manutenção da qualidade e sem que sejam registrados acidentes organizacionais comprometedores das “performances”.

Dessa forma são buscados parâmetros relacionados a acidentes, riscos e danos que estão presentes no âmbito do estudo e servem como amparo para muitas das abordagens que são usadas nas Organizações de Alta Confiabilidade.

II.6.1 Acidentes Organizacionais e Estratégias de Defesa

Roberts e Bea (2001a) consideram que os acidentes organizacionais são comuns na vida organizacional, caracterizam os “danos” como “acidentes normais” e relatam que os estudos sobre as OAC dão esperança de que possa haver diminuição das catástrofes em frequência e intensidade.

Roberts (2005) comenta que os erros podem gerar consequências catastróficas, mas podem ser evitados e que as OAC possuem, geralmente, uma base tecnológica complexa. Por sua vez Reason (1997, p. 2) desenvolve alguns conceitos sobre acidentes organizacionais e os relaciona a três abordagens que devem ser observadas de forma integrada como as:

a) ameaças intrínsecas ao sistema;
b) defesas ou barreiras adotadas por parte da organização para tentar conter essas ameaças intrínsecas ao sistema; e
c) perdas que ocorrem quando as defesas ou barreiras adotadas para conter as ameaças intrínsecas ao sistema não funcionam corretamente.

Reason (1997, p. 3) descreve que as organizações estabelecem e adotam defesas de formas e intensidades diferentes e apresenta várias formas de defesas que são projetadas para atender diferentes funções. Reason (1997, p. 7) apresenta uma variedade de estratégias para a criação dessas defesas, dentre essas estão:

a) criar consciência e compreensão a respeito das possibilidades de ameaças;
b) orientar objetivamente a maneira como se deve operar com segurança;
c) apresentar avisos e alarmes em situações eminentes de perigo;
d) promover a restauração da segurança do sistema quando ocorre uma situação que fuja a normalidade;
e) interpor as barreiras de segurança para conter as ameaças e prevenir as potenciais perdas;
f) assegurar a contenção e a eliminação das ameaças que ultrapassarem algumas das barreiras de segurança; e
g) proporcionar condições de fuga e de resgate se todas as barreiras forem vencidas.

Reason (1997, p. 9) adota a imagem de um “queijo suíço” para ilustrar que no mundo real as barreiras não funcionam como nos planejamentos e que as ameaças intrínsecas ao sistema podem evoluir por essas lacunas existentes entre as barreiras e causar grande dano e perdas significativas para a organização.

Para Reason (1997, p. 10) existem falhas ativas e latentes que podem explicar a existência de lacunas entre o sistema de barreiras planejado e o real e que as falhas ativas são erros ou violações que são cometidas por algum operador na “ponta” de qualquer processo de produção e podem provocar repercussões imediatas para a estabilidade do sistema. Para as

falhas latentes, estabelece a possibilidade de não serem percebidas por longo período de tempo até que, diante de certas condições, falhas ativas, circunstâncias específicas ou uma combinação dessas, se transformem em eventos indesejados para o sistema.

A partir dessas considerações podem ser introduzidas outras sobre os erros, falhas e acidentes organizacionais para embasar os entendimentos a respeito das relações existentes entre organizações e sistemas produtivos, como essas relações se processam e como podem ser caracterizadas em um ambiente complexo e repleto de imprevisibilidade.

Para encaminhar essa discussão foi escolhida a abordagem apresentada por Charles Perrow a respeito da Teoria dos Acidentes Normais e os sistemas de alto risco como forma de abordar com mais profundidade essas relações descritas e embasar as discussões a respeito das Organizações de Alta Confiabilidade que são apresentadas na sequência.

II.6.2 Naturezas dos Acidentes Sistêmicos

Dentre os estudos organizacionais que priorizam os estudos de acidentes sistêmicos, em vez de priorizar as falhas de componentes específicos, se encontram as abordagens de Charles Perrow sobre a Teoria dos Acidentes Normais.

Perrow (1999, p. 64-65) estabelece uma classificação que leva em consideração o grau de comprometimento das partes integrantes do sistema produtivo de alto risco pela manifestação de algum evento perturbador no sistema que pode afetar o resultado atual ou futuro, propõe a classificação do acidente conforme o grau de perturbação que o evento provoca, classifica em quatro níveis gradativos e exemplifica da seguinte forma:

a) Parte: define como a menor unidade indivisível do sistema que é comprometida e estabelece como primeiro nível do sistema que é afetado pelo evento perturbador;
b) Unidade: estabelece como uma coleção de partes funcionalmente relacionadas e define como segundo nível de perturbação;
c) Subsistema: estabelece como um conjunto de unidades que se relacionam e define como terceiro nível de comprometimento pelo evento perturbador; e
d) Subsistemas: estabelece como quarto nível o grau de danos causados a um conjunto de subsistemas que compõem o sistema produtivo;

Perrow (1999, p. 66) comenta que uma perturbação ou ruptura provocada pelo evento deve ser entendida como uma parada na produção ou que a produção diminua a ponto de demandar reparos imediatos e considera que os incidentes – os eventos que comprometem partes ou unidades – podem ou não comprometer o sistema completamente.

Levando em consideração a gradação do impacto no sistema produtivo o autor considera como “incidente” um evento que apresenta a capacidade de impactar somente nos níveis um e dois e como “acidente” as perturbações e impactos nos níveis três e quatro.

Portanto, considera que “incidentes” são eventos que provocam danos limitados a partes ou unidades e “acidentes” são aqueles que comprometem, pelo menos, um subsistema de uma cadeia produtiva organizacional (PERROW, 1999, p. 65-66).

A concepção de acidentes substanciais descrita por Perrow (1999) encontra correspondência nas observações de Reason (1997, p. 1) que considera que existem dois tipos de acidentes; os cotidianos, que não provocam grandes consequências no sistema produtivo; e os acidentes organizacionais, que são extremamente raros, de grande proporção e que por sua natureza abrangente apresentam possibilidades catastróficas para a organização.

Outras correspondências são importantes para o entendimento do universo onde os estudos sobre as OAC são desenvolvidos, dentre as possibilidades de interações com características complexas estão as que se processam em sistemas produtivos de alto risco caracterizado pelas relações que existem nas interações entre os componentes, caracterizados por Perrow (1999, p. 65) como partes, unidades, subsistema e subsistemas.

Amparado nessas relações, Perrow (1999, p. 72) estabelece algumas características que posicionam a organização frente a sistemas que se comportam de maneira linear ou de forma complexa e estabelece uma série de atributos para comparar as características em relação ao nível de acoplamento existente de forma a ser possível estabelecer relações de contextos associadas ao grau de interatividade e ao nível de acoplamento entre as partes integrantes dos sistemas produtivos.

Nos tópicos seguintes são apresentadas as perspectivas de Perrow (1999) a respeito das características de organizações que usam tecnologias de alto risco com abordagens sobre os conceitos de interatividade (linear ou complexa) e de acoplamento (frouxo ou justo) como forma de embasar alguns dos construtos teóricos usados na composição dessa pesquisa.

II.6.3 Interatividades em Sistemas de Alto Risco

Perrow (1999, p. 72) considera que existem variados graus de interatividade entre os diversos componentes do sistema produtivo de alto risco e que essas interações se manifestam com variados graus de complexidade podendo ser caracterizadas como lineares ou complexas.

As interações lineares são descritas por Perrow (1999, p. 78) como interações familiares e esperadas, presentes em etapas de produção ou manutenção, que são bastante visíveis, mesmo que não planejadas enquanto que as interações complexas são descritas como aquelas de etapas não familiares, ou não planejadas e inesperadas, que não são visíveis ou não imediatamente compreensíveis.

Para ilustrar o entendimento de Perrow (1999) sobre as características das interações lineares e complexas será apresentada o quadro II.2, a seguir, onde poderão ser identificadas as características dos sistemas lineares e dos complexos e suas possíveis correspondências.

Características	Sistemas Lineares	Sistemas Complexos
Ciclos de "opinião" [47]	familiares e compreendidos	não familiares e pouco compreendidos
Compreensão de processos	completa e total	limitada e parcial
Conexões entre componentes que não pertencem ao mesmo processo	poucas ou nenhuma	muitas
Distribuição de equipamentos	espalhados espacialmente	confinados em pequenos espaços
Etapas de produção	espalhados espacialmente	proximidade com outras
Fontes de informação	diretas	indiretas e inferenciais
Identificação e isolamento de componentes com falhas	fácil	difícil
Materiais e suprimentos	facilmente substituíveis	específicos e de difícil substituição
Parâmetros de controle	diretos, separados e poucos	muita interação entre eles
Presença de profissionais	muitos generalistas	muitos especialistas

Quadro II.2 – Resumo das características dos sistemas lineares e complexos

Fonte: Adaptado de Perrow (1999, p. 88).

Perrow (1999, p. 80) ainda apresenta outra característica dos sistemas de alto risco e as relaciona ao acoplamento das etapas dos processos produtivos de forma a ser possível diferenciar as organizações de acordo com o grau de acoplamento que apresentam.

Essas características de acoplamento em sistemas de alto risco são apresentadas a seguir como forma de compor e complementar as observações a respeito das características dos sistemas em amparo aos parâmetros usados na pesquisa.

II.6.4 Acoplamentos em Sistemas de Alto Risco

Como apresentado, existem duas características descritas por Perrow (1999) a serem observadas nos sistemas de alto risco. A primeira foi apresentada com considerações e abordagens relacionadas ao grau de interatividade existente entre os componentes do sistema produtivo.

A segunda característica que está relacionada ao grau de acoplamento que apresentam as etapas desse processo produtivo e as duas podem ser relacionadas em um conjunto de quatro possibilidades que fornecem características distintas a cada sistema.

---

[47] Em alguns contextos as características cíclicas de retorno das informações descritas como "ciclos de opinião" por Perrow (1999, p.88) podem ser associadas ao termo "feedback". A palavra de origem inglesa possui o significado de "retroalimentação ou ação de controle retroativo" (OXFORD, 2010, p. 562). Em administração é usada para expressar o procedimento que consiste no provimento de informação a uma pessoa sobre o desempenho, conduta, ou ação executada por esta, objetivando reorientar ou estimular comportamentos futuros mais adequados podendo ser entendido, nesse contexto, como retorno de informação ou, simplesmente, retorno. Fonte: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/feedback-importancia-e-metodologia/28001/>.

Para estabelecer as relações de vínculo, Perrow (1999) considera haver uma noção de "folga" e estabeleceu as relações de "acoplamento justo" e "acoplamento frouxo" como:

a) Acoplamento frouxo: quando ocorre a noção de haver grandes "folgas" no processo produtivo por causa da possibilidade de variações sem alteração do resultado final;
b) Acoplamento justo: quando não ocorrem grandes "folgas" no processo produtivo ou pela impossibilidade de que essas aconteçam por questões relacionadas à necessidade de manutenção da eficiência do processo ou pela impossibilidade de variações no processo produtivo sem comprometer o resultado final.

A partir dessas duas características apresentadas e de seus estudos sobre acidentes organizacionais normais, Perrow (1999) estabelece uma série de possibilidades de combinações entre as perspectivas associadas às características de interatividade e de acoplamento existentes nos sistemas de alto risco destacando as suas características.

Como forma de ilustrar as diferenças entre as características encontradas nos sistemas de acoplamento frouxo e de acoplamento justo são apresentadas no quadro II.3, a seguir, as principais características desses sistemas.

Características	Acoplamento Frouxo	Acoplamento Justo
Folgas no processo produtivo	ocorrem grandes folgas	não ocorrem grandes folgas
Meios para atingir o objetivo	mais de uma possibilidade	apenas um meio
Ordem das sequenciais de produção	pode ser alterada	não pode ser alterada
Redundância e "buffers" de capacidade	podem ser adicionados facilmente	deliberados no projeto, de difícil adição
Retardos no processo produtivo	são possíveis	não são possíveis
Suprimentos de equipamentos e pessoal	muitas "folgas"	poucas "folgas"

Quadro II.3 – Diferenças entre as características dos sistemas de acoplamento

Fonte: Adaptado de Perrow (1999, p. 96).

Esse estudo comparativo será apresentado no tópico seguinte e se destina a apresentar os argumentos finais sobre acidentes organizacionais sob o ponto de vista de Perrow (1999) como forma de embasar as considerações sobre a construção da confiança e das questões relativas aos entendimentos sobre OAC que são apresentados na sequência.

II.6.5 Interações, Acoplamentos e o Paradoxo da Eficácia.

Perrow (1999) estabelece uma série de relações entre sistemas de acoplamento frouxo ou justo e de interatividade linear ou complexa em uma matriz que apresenta dimensões que vão dos sistemas lineares acoplados frouxamente até a ocorrência simultânea de um sistema com características de acoplamento justo e interatividade complexa e se refere ao último como de alto risco e mais suscetível a falhas sistêmicas e interrupções nas operações.

Perrow (1994, p. 97) considera que a matrix do "mundo organizacional" é composta por organizações que apresentam acoplamentos flexíveis e interatividade complexa. Por sua vez, considera que não importa o quanto se possa tentar, as características dos sistemas complexamente interativos e fortemente acoplados vão, eventualmente, causar um grande fracasso (PERROW, 1994, p. 216).

Perrow (1999) destaca os sistemas conforme a combinação de suas principais características e tece considerações a respeito desses sistemas em relação aos procedimentos que deveriam ser tomados conforme as tecnologias usadas em cada caso, que podem ser resumidas da seguinte forma:

a) Abandonadas: em situações onde os riscos de catástrofes superem em grande quantidade os potenciais de benefícios que a tecnologia traz para o sistema produtivo;
b) Restrição: controle e questionamento: em situações onde a tecnologia apresenta potenciais de benefícios e de danos potencialmente altos, contudo esses potenciais não são completamente conhecidos;
c) Tolerância e investimento: quando o uso da tecnologia é essencial para as atividades e seu abandono não se torna viável, nesse caso, considera que as tecnologias devem receber investimentos significativos com a intenção de reduzir os riscos de suas operações.

Apesar das premissas apresentadas por Perrow (1999, p. 5) de que nos sistemas de alto risco os acidentes inevitavelmente irão acontecer serem aceitas por uma grande corrente de pesquisadores que identificam essas características em diferentes organizações regulares, existem outros estudos associados às Organizações de Alta Confiabilidade que levantam a questão sobre quanto tempo um sistema deve evitar o desastre para que seja considerado como evidência [48] que corrobora ou não com a hipótese de vulnerabilidade a acidentes normais (WEICK, SUTCLIFFE e OBSTEFELD, 1999 *In*: BOIN, 2008, p. 33-34).

Em sustentação a essa linha de pensamento, Weick (1990, p. 29-31) considera que a

---

[48] "evidência": Para Weick (1990, p. 27) a evidência em organizações tipicamente consiste de traços, pistas e fragmentos que são tornadas sensatas por ações que as combinam em padrões significativos. Para esse autor, as evidências são as ferramentas básicas que temos para construir significado transitório em um mundo desconhecido.

maioria das organizações não se conserva estática em determinados padrões de acoplamento e interatividade, pois se adaptam às demandas existentes em suas relações.

Para Weick (1990, p. 32-34), algumas partes da organização podem apresentar características de qualquer das quatro combinações possíveis entre acoplamento e interatividade descritas por Perrow (1984) e considera que, devido às tecnologias e demandas de recursos interligados, as organizações se movem em direção a um estado que apresenta as características de um sistema interativo complexo fortemente acoplado.

Para Weick (1990, p. 33), a tecnologia não deve ser encarada como um dado imperativo na vida da organização, mas como uma sequência de eventos que podem ser compreendidos de forma mais completa, e que também podem ser interrompidos, redirecionados, isolados, soltos, desacelerados, reconstituídos, parados, acelerados, etc..

Essa perspectiva de entendimento da vida da organização de forma mais abrangente leva em consideração aspectos cognitivos que permeiam a complexidade das relações e a instabilidade das variáveis existentes, trazendo à discussão outros significados para o que interações, acoplamentos, tecnologia e eficácia sejam considerados no âmbito dessa pesquisa.

Dentre as várias vertentes, estudos de Weick (1977), Orlikowski (1992), De Sanctis e Poole (1994) e Griffith (1999 e 2012) estão entre alguns modelos derivados da literatura de análise organizacional, que levam em consideração aspectos cognitivos individuais e coletivos associados à adoção de tecnologias, com abordagens pertinentes ao contexto.

Por sua vez, Weick, Sutcliffe e Obstefeld (1999), *In*: Boin (2008, p. 33-34), consideram que existe um paradoxo na utilização de procedimentos ordenados para reduzir os erros [49], pois muitas vezes os erros tendem a se espalhar em torno de outros erros e a combinar com erros de níveis menores, tornando o contexto mais difícil de entender se for relacionado com a abordagem de eficácia para os sistemas que apresentam interações complexas, baseada na utilização de procedimentos ordenados e padronizados para redução dos erros descrita por Perrow (1999).

Weick, Sutcliffe e Obstefeld (1999), *In*: Boin (2008, p. 48), sugerem que a aceitação desse paradoxo nas OAC permite que a eficácia continue sendo elevada quando os sistemas se tornam mais fortemente acoplados e com mais interatividade complexa.

Complementam que as OAC perseguem opostos simultâneos como rigidez e flexibilidade, confiança e cautela, conformidade e discrição, antecipação e resiliência, conhecimento e ignorância, e os equilibra em vez de tentar resolve-los (WEICK, SUTCLIFFE e OBSTEFELD, 1999 *In:* BOIN, 2008, p. 53).

Rochlin (1993, p. 24) apresenta um resumo sobre alguns paradoxos de eficácia ao descrever que as OAC:

---

[49] Weick, Sutcliffe e Obstefeld (1999), *In*: Boin (2008, p. 33-34), relatam que esse paradoxo foi observado antes por Turner (1978, p. 180).

> *"(...) buscam um ideal de perfeição, mas nunca esperam alcançá-la. Exigem completa segurança, mas nunca esperam por ela. Temem surpresa, mas sempre se antecipam a ela. As OAC oferecem confiabilidade, mas nunca a assumem como garantida. Elas vivem pelas regras, mas não estão dispostas a morrer por elas. Se essas crenças parecem maravilhosamente contraditórias, aqueles que as expressam não estão sob pressão especial para racionalizar seus paradoxos, de fato, eles parecem resistir ativamente para tal racionalização (...). Essa ausência de objetivar a racionalização se estende ao nível organizacional, bem como ao nível individual. A observação deliberada e, muitas vezes o esforço autoconsciente para criar e manter múltiplos modos de tomada de decisão, regimes duplicados de busca de erros e manter diferentes perspectivas de ordenação por grupos diferentes são uma manifestação de resposta organizacional coletiva ao invés de comportamento individual. Essa ambiquidade representacional é implicitamente (e às vezes explicitamente) reconhecida e aceita pela organização, não apenas como parte do custo de manter os níveis de desempenho, mas como um contribuinte ativo para resolver problemas"* (ROCHLIN, 1993, p. 24) [50].

Essas abordagens são importantes no entendimento das propriedades associadas às Organizações de Alta Confiabilidade (OAC) e de como essas constroem formas mais eficazes de enfrentar eventos inesperados do que outras organizações, como apresentam mais resiliência e mais resistência às várias interrupções nos processos e como podem conduzir suas atividades com poucos erros e se manter em níveis mais elevados de eficiência e confiabilidade diante das incertezas provocadas pelos eventos inesperados.

Levando em consideração o que foi exposto até aqui e dos entendimentos de que riscos, falhas, erros e acidentes podem corromper a confiabilidade de uma organização são abordados nos tópicos seguintes aspectos relacionados ao processo de construção da confiança com destaque para os que são construídos em ambientes de incerteza.

II.7 Processos de Construção da Confiança

Conforme mencionado anteriormente, a combinação de várias características inerentes aos sistemas complexos presentes no âmbito da pesquisa incorpora a necessidade de se pensar de forma mais abrangente e de considerar que existem muitas situações imprevistas que podem ser encontradas pela combinação de eventos programados e não programados.

Essas relações trazem ao contexto de estudo a necessidade de adesão de aporte teórico para embasar as observações práticas que posam expressar as relações e as características necessárias para as organizações se manterem em meio a tanta instabilidade e perigos sem comprometer a segurança e confiança nas operações e apresentarem práticas capazes de diminuir os impactos negativos na qualidade das ações desempenhadas.

Em relação a esse contexto, Weick e Westley (2004) expressam que por melhor que seja o planejamento, a realidade pode surgir diferente das expectativas, visto que a realidade pode não encontrar amparo nas experiências vividas e pode, ainda, estar inserida em um

---

[50] Tradução livre realizada pelo pesquisador.

contexto onde haja maior comprometimento da ordem pela grande presença de eventos inesperados. Tendo em vista esses cenários repletos de incertezas, Weick e Sutcliffe (2007, p. 51) consideram que pequenas falhas podem gerar graves efeitos e a confiança toma uma dimensão ainda mais interessante e valorizada.

Roberts e Bea (2001b, p. 181) consideram que a confiabilidade é constituída em processos não racionalizados, diferentemente da eficiência que se baseia em aspectos de racionalidade e complementam essa diferenciação ao afirmar que a eficiência é obtida através de decisão racional e que a confiabilidade é obtida através da intuição treinada e análises em profundidade.

Singh e Sirdeshmukh (2000) consideram que, na área de estudos organizacionais, existem várias definições sobre "confiança" e "confiabilidade" conforme foram desenvolvidos os enfoques em diferentes áreas do entendimento humano e relatam que existem abordagens desenvolvidas nas áreas de psicologia, sociologia, administração e economia. Por sua vez, Lewis e Weigart (1985) trazem essa mesma discussão para o cerne das teorias sociológicas sobre sociedades contemporâneas.

Autores como Rousseau *et al*. (1998) contribuem com abordagens multidisciplinares que discutem o conceito de confiabilidade ao levar em consideração aspectos da construção da confiança que estão nas próprias organizações e entre diferentes organizações e relatam que, sob esse aspecto, a construção da confiança está ligada diretamente aos processos cognitivos e pode ser abordada como um conceito "meso" [51] integrador de vários níveis, compreendendo de arranjos institucionais a processos psicológicos.

Axelrod e Hamilton (1981) desenvolveram uma abordagem a respeito da construção da confiança relacionada às características internas da organização baseada no princípio de que é mais provável ser usado novamente o que funciona bem, enquanto o que acaba mal tem mais chances de ser descartado e relacionaram a confiança com o comportamento cooperativo que beneficia as organizações e seus membros.

Conforme mencionado nas considerações iniciais, Luhmann (1996) entende que a confiança é constituída por um enquadre cognitivo, baseado em experiências do passado, familiaridade e semelhança, orientada para resolver os conflitos da dimensão social que, geralmente, aumentam a complexidade. Considera ainda que, por meio da intersubjetividade, o sentido é organizado para fazer frente às condições complexas e que a capacidade de confiança se desenvolve inconscientemente variando conforme o sentido se processa.

Luhmann (2000), Mcallister (1995) e Kramer (1999) comentam que as experiências passadas são necessárias para a construção da confiança capaz de solucionar um problema social, que pode ser referenciada a outras pessoas vistas como sistemas pessoais e que a troca da confiança interpessoal para confiança no sistema é definida mais em termos

---

[51] "meso": postura mediana: colocação imparcial entre medidas extremas; ponto médio exato. Fonte: Ferreira (2012).

emocionais do que em termos de apresentação. Concordam, ainda, que a construção da confiança se baseia na constituição intersubjetiva e quando há quebra da expectativa há decorrente maior grau de valorização da confiança nos sistemas sociais do que da confiança puramente interpessoal.

Niklas Luhmann é conhecido por sua teoria sobre os sistemas sociais, ou Nova Teoria dos Sistemas, baseada em conceitualizações originadas, dentre outras, da filosofia, lógica formal, sociologia, direito, física e biologia, o que possibilita a abordagem de vários fenômenos sociais com diferentes vertentes e considerações.

Luhmann, no início de seus estudos, recebeu influência da teoria funcional-estrutural dos sistemas abertos (PARSONS, 1967, 1968, 1971, 1977) e mais tarde, nos meados dos anos 80, se afastou dessa teoria por não encontrar respostas para as questões complexas relativas aos sistemas de sentido. Posteriormente, encontrou amparo para construir seus entendimentos sobre a complexidade dos sistemas de sentido nos conceitos de “autopoiesis” [52] de Maturana e Varela (1997). Sendo assim, seus trabalhos passaram a dar maior importância à comunicação na formação dos processos de consciência e a entender o sistema social como auto referenciado e fechado (LUHMANN, 2010, p. 119).

Essa migração de parâmetros referenciais e de entendimentos pode ser encontrada nas próprias observações que Luhmann (1997, p. 53) faz sobre os sistemas autopoiéticos ao afirmar que são sistemas que precisam produzir, eles próprios, todas as unidades que necessitam para a continuidade de suas operações.

Para Luhmann (1989, p. 45), os sistemas sociais se diferenciam uns dos outros por meio de codificação específica definida em processos internos com símbolos e significados que se estabelecem no interior do sistema e são capazes de processar significados próprios que lhe conferem unidade e identidade próprias e se reproduzem por meio da comunicação de tal forma que um sistema pode mudar estruturas sem perder sua identidade codificada.

Os sistemas sociais podem operar simultaneamente como fechados e abertos ao incorporarem em suas estruturas as pressões do contexto ambiental sem perder seus significados e sem alterar a sua própria organização (LUHMANN, 2009, p. 111).

Para Luhmann (1997, p. 68), as informações presentes no ambiente são produtos da interpretação sistêmica e não ultrapassam por si mesmas as fronteiras do sistema, mas se manifestam como uma “irritação” ou “perturbação” que inicia os processos de significação. Em

---

[52] “autopoiesis”: Autopoiese ou autopoiesis deriva do grego “auto” (próprio) e “poiesis” (criação). É um termo cunhado na década de 1970 pelos biólogos e filósofos chilenos Francisco Varela e Humberto Maturana para designar a capacidade dos seres vivos de produzirem a si próprios. Segundo esta teoria, um ser vivo é um sistema autopoiético, caracterizado como uma rede fechada de processos moleculares, onde as moléculas produzidas geram com suas interações a mesma rede de moléculas que as produziu. A conservação da autopoiese e da adaptação de um ser vivo ao seu meio são condições sistêmicas para a vida. Por tanto um sistema vivo, como sistema autônomo está constantemente se autoproduzindo, autorregulando, e sempre mantendo interações com o meio, onde este apenas desencadeia no ser vivo mudanças determinadas em sua própria estrutura, e não por um agente externo. De origem biológica, o termo passou a ser usado em outras áreas por Steven Rose na neurobiologia, por Niklas Luhmann na sociologia, por Gilles Deleuze e Antonio Negri na filosofia e por Patrick Schumacher na arquitetura, dentre outros. *Cf.* MATURANA, Humberto R. e VARELA, Francisco J. *Autopoiesis and Cognition. The Realization of the Living*. Dordrecht: D. Reidel Publishing Company, 1980, 141 p.

relação a esses processos de significação, Luhmann (1995, p. 63) considera que, em princípio, tudo o que pode ser percebido e processado no mundo dos sistemas de significado deve assumir a forma de significado.

Esse contexto introduz a relação de dupla contingência em que o sistema se produz por meio dos estímulos – "perturbações" – do ambiente e produz seu próprio ambiente, pois por meio da capacidade de auto referenciamento e da significação definindo suas fronteiras e a sua relação com outros sistemas.

Luhmann (1976, p. 97) destaca a necessidade para que os sistemas sejam pensados tanto pelas mudanças infringidas pelo ambiente quanto pelas ações que são exercidas sobre o ambiente. Sendo assim, as contingências devem ser entendidas, também, como algo que não é necessário ou que implica em possibilidades ou fatos independentes que não se confirmaram, ou expectativas não contempladas. Para Luhmann (1995, p. 106), algo é contingente na medida em que não é nem necessário nem impossível.

Para Weick (1990, p. 39), quando um fato observado é interpretado por meio de uma regra imaginada, esta ação pode gerar um mundo não previamente pensado. Por sua vez, Luhmann (1995 e 2002) considera que o "significado" deve se entendido como a diferença entre o real e suas várias possibilidades de acordo com o sentido atribuído na perspectiva de quem está definindo ou conferindo "significado" ao referenciado.

Esses processos de significação do real estão sempre condicionados aos contextos em que estão sendo realizados, sendo, portanto, condicionados a outras possibilidades e definidos provisoriamente ao mesmo tempo em que dependem das contingências do sistema e do ambiente, essas relações complexas podem ser entendidas como noção de dupla contingência onde as relações se estabelecem não entre fatos, mas entre contingências. Sistema e ambiente podem variar nos dois sentidos (LUHMANN, 1976, p. 99).

Diante da complexidade dessas interações entre sistemas e ambiente e do alto grau de risco dos processos de dupla contingência que permeiam as ações organizacionais, se torna cada vez mais coerente e necessário identificar os processos pelos quais seja possível estabelecer o grau de confiança das expectativas em relação aos ambientes e aos sistemas.

De um modo geral as expectativas, ao serem estabilizadas ou generalizadas, permitem que seja construído um processo de seleção de alternativas dentro das possibilidades ao levar em consideração a segurança de alguma ação e a diminuição das incertezas diante das realidades que os eventos cotidianos apresentam nas interações sociais engajadas em sistemas complexos e imprevisíveis.

Em relação à possibilidade do sistema estar engajado em interações sociais, Luhmann (1983, p. 48) considera ser necessário ter expectativa sobre a expectativa que se tem dele e complementa que une descontinuidades em questões factuais, temporais e sociais, de modo que uma expectativa pode ainda ser usada quando a situação muda (LUHMANN, 1995, p. 97).

As confirmações das “expectativas das expectativas” se baseiam em dupla relevância e podem ser entendidas como:

> *“todo experimentar e agir social possui dupla relevância: uma no nível das expectativas imediatas de comportamento, na satisfação ou no desapontamento daquilo que se espera do outro; a outra em termos de avaliação do significado do comportamento próprio em relação à expectativa do outro”* (LUHMANN, 1983, p. 48).

Luhmann (1996b, p. 15) entende que a familiaridade e a confiança são complementares e estão unidas da mesma forma que passado e futuro, assim “mostrar confiança é antecipar o futuro” e pode ser considerada uma forma de tentar reduzir a complexidade e simplificar o futuro.

A capacidade de antecipar o futuro pode favorecer para que os atores tomem atitudes pró ativas e não somente reajam aos estímulos do ambiente, mas, também, antecipem os acontecimentos interferindo e recriando o ambiente conforme as necessidades se apresentem (LUHMANN, 1996b, p. 15).

Luhmann (1997, p. 67) considera que todos os sistemas de comunicação estão acoplados a processos de consciência e complementa que o ser humano assumiu um papel como referência externa e não mais como sujeito/objeto ao afirmar:

> *“Para a teoria da sociedade, o ser humano é outro lado [objeto], e na sociedade e em suas comunicações, ele está continuamente presente por meio da diferenciação entre autorreferência e referência externa” (LUHMANN, 1997, p. 71).*

Os ensinamentos de Luhmann (1996b) a respeito de como se processa a construção da confiança encontram amparo nos preceitos descritos por outros autores usados nessa composição contextual e parecem apropriados para se compor as bases dessa discussão, que aliados aos preceitos das OAC descritos por outros autores, bem como adicionados por outras considerações, como as expectativas, podem ajudar a esclarecer algumas questões levantadas na pesquisa.

Pidgeon e O`Leary (2000, p. 51-66) consideram que na tentativa de manter a vigilância, as organizações desenvolvem crenças sobre o mundo e seus perigos e criam as normas para prevenção aos perigos que identificam (TURNER e PIDGEON, 1997, p. 136-140).

Por sua vez, Weick e Sutcliffe (2007, p. 19-20) consideram que o diferencial que determina o sucesso de certas organizações está relacionado ao modo como agem em relação aos princípios de promoção da confiança.

Em seguida, são apresentadas as perspectivas desenvolvidas por Weick e Sutcliffe (2007) sobre o desenvolvimento dos processos mais amplos de atenção e a importância da expectativa na percepção das ameaças e as suas relações com os princípios de promoção de confiança nas organizações.

II.8 Expectativas e "Mindfulness" [53] Segundo Weick e Sutcliffe

Weick e Sutcliffe (2007, p. 2) consideram que seu livro "Managing the Unexpected" – Gerenciando o Inesperado – trata de organizações, expectativas e "mindfullness" [54] e consideram que as expectativas podem trazer problemas a menos que seja criada uma "infraestrutura conciente" [55] que continuamente promova cinco princípios capazes de proporcionar um ambiente de confiabilidade que ajudam as organizações a gerenciar a ameaça de fracasso e absorver danos e surpresas.

Weick e Sutcliffe (2007, p. 23) descrevem que as expectativas, basicamente, são construídas em regras organizacionais, rotinas e estratégias que são responsáveis pela criação da ordem e previsibilidade que são levadas em consideração no processo de organização e consideram que para gerenciar o inesperado é preciso entender, em primeiro lugar, como as expectativas funcionam e, em segundo lugar, como engajá-las conscientemente.

Langer (1989) *apud* Weick e Sutcliffe (2007, p. 23) descreve o conceito de que quando as pessoas estão cientes de que existem desvios dos detalhes contidos no contexto em relação às suas expectativas, elas permanecem em sintonia com sua situação real e agem com base na construção de uma "imagem maior" [56] e que isso, às vezes, é chamado de percepção da situação.

Para Weick e Sutcliffe (2007, p. 32) o conceito de percepção da situação descrito por Langer (1989) deve ser usado com moderação, pois entendem que existe um processo de construção de uma consciência enriquecida que envolve a combinação de controle, refinamento contínuo e diferenciação das expectativas existentes com base em novas experiências, disposição e capacidade para inventar novas expectativas que fazem o sentido em relação a eventos sem precedentes, uma apreciação mais diferenciada do contexto e maneiras de lidar com essa apreciação, e ainda, a identificação de novas dimensões do contexto que melhoram a previsão e funcionamento atual (ENDSLEY, 1995).

Weick e Sutcliffe (2007, p. 32) consideram que essa consciência rica de detalhes discriminatórios como sendo o processo de construção de uma consciência enriquecida e a denominam como "mindfulness". Segundo esses autores, revela os primeiros sinais de que as expectativas são inadequadas, que os eventos inesperados estão se desdobrando, e que precisa ser posta em prática a recuperação.

---

[53] No contexto desse trabalho o termo "mindfulness" será mantido para expressar o sentido de uma consciência/atenção rica em detalhamentos discriminatórios ou "consciência/atenção enriquecida" ("enriched awareness") proposta pelos autores (p.32) e diferenciar de "awareness" e "mindful", que normalmente são traduzidas como "consciência" e "atenção". Essa escolha se baseia na interpretação do pesquisador, especialmente em relação aos comentários que são extraídos de Weick e Sutcliffe (2007, capítulo 2, p. 23-24 e 32). OBS: o termo "mindfulness" ao ser traduzido em outro contexto pode expressar outros sentidos, dentre esses, pode ser entendido como: "a qualidade de ser atento ou consciente por completo" e tanto "atenção plena ou consciência plena". Esse entendimento deriva dos sentidos de "mindful": conscientes/atentos de nossas responsabilidades, e "full ness": a qualidade de ser completo e satisfatório. Fonte: adaptado de Oxford (2010, p. 629 e 974).

[54] Tradução do pesquisador a partir de: "This book is about organizations, expectations, and mindfulness". Fonte: Weick e Sutcliffe (2007, p. 2).

[55] A partir de "mindful infrastructure". Fonte: Oxford (2010, *passim*).

[56] A partir de "big picture".

Mesmo sendo consideradas benéficas para a organização, as expectativas podem dificultar o reconhecimento imediato do inesperado e dos eventos ameaçadores e consideram que uma boa gestão do inesperado é a "gestão consciente" [57] e creditam essa resposta a um estudo cuidadoso a respeito de Organizações de Alta Confiabilidade (OAC) (WEICK e SUTCLIFFE 2007, p. 164-166).

Comentam que existem "pontos cegos" [58] que escondem pequenos erros que estão ficando maiores e podem desativar o sistema. Relatam que esses "pontos cegos" dificultam o reconhecimento de eventos inesperados ameaçadores por causa da tentativa de confirmação tendenciosa de provas que confirmem a exatidão das expectativas iniciais e relatam que para neutralizar esses "pontos cegos", as organizações tentam desenvolver uma maior consciência de discriminação do detalhamento.

A recuperação exige a atualização do próprio entendimento do que está acontecendo e a atualização das linhas de ação que foram vinculadas às expectativas anteriores. Para Weick e Sutcliffe (2007), "mindfulness" diz respeito à capacidade do sistema de se concentrar no evento que está acontecendo. Comentam que os gestores têm memórias baseadas em eventos anteriores e projeções a respeito de eventos futuros, mas as experiências passadas e as expectativas futuras são influentes apenas ao se materializarem e se expressarem no momento atual.

Weick e Sutcliffe (2007, p. 3) descrevem que as melhores OAC sabem que o seu sistema possui falhas que não foram percebidas ou experimentadas e reconhecem que o excesso de confiança pode resultar em problemas, por isso valorizam a atenção contínua integrada em práticas que promulgam o estado de alerta e que ampliam essa atenção contínua, reduzem as distrações e evitam simplificações que podem levar ao erro.

Também consideram que os contratempos podem ser recuperados a partir da ação resiliente construída a partir de um amplo repertório de ações e experiências, da capacidade de recombinar fragmentos de experiências passadas em novas respostas, do controle emocional, da habilidade na interação respeitosa e do conhecimento do sistema. Os princípios servem de base para o raciocínio e um guia de conduta em sistemas de alta confiabilidade, podendo ser usados, também, para outras organizações.

Tendo em vista o que foi apresentado até esse ponto e como forma de complementar as perspectivas inerentes aos estudos sobre as OAC são apresentados, a seguir, algumas considerações sobre os princípios de promoção de confiança como forma de introduzir a importancia de práticas de antecipação e de mitigação ou contenção dos danos e para possibilitar o relacionamento com as práticas desenvolvidas por organizações do tipo do Hospital de Campanha da Aeronáutica inseridas no contexto de estudo.

---

[57] A partir de: "Good management of the unexpected is mindful management". Fonte: Weick e Sutcliffe (2007, p. 17).

[58] "blind spots". Fonte: *Ibid.*, p. 23.

II.9 Princípios de Promoção da Confiança em Organizações de Alta Confiabilidade

Weick e Sutcliffe (2007, p. 43) dividem os cinco princípios de promoção da confiança em dois grupos, sendo os três primeiros considerados necessários para "antecipação do inesperado" e os dois finais para a "contenção do inesperado". Complementam que antecipação não deve ser entendida apenas como um exercício de detecção, mas também como de contenção do desenvolvimento de eventos indesejáveis, pois a escalada e disseminação de pequenas discrepâncias são retardadas por ações de antecipação e são detidas por ações de contenção.

Os autores citam o conceito de "abdução" [59] para comentar que antecipar é prever ou imaginar com base em diferenças pequenas um resultado final fora de controle e que, frequentemente, esses meios de detecção assumem um pequeno indício imaginando um cenário em que este indicador, único e pequeno, seja sinal de que uma situação maior e mais angustiante pode estar surgindo (MAGNANI, 2000).

Weick e Sutcliffe (2007, p. 44-45) consideram que a habilidade de se tornar consciente de eventos imprevistos parece ser reforçada por práticas que operacionalizam três princípios: preocupação com as falhas, relutância para simplificar interpretações da realidade e sensibilidade para as operações.

Weick e Sutcliffe (2007, p. 44-45) citam os estudos de Mitzberg (1994) [60] para comentar que alguns especialistas argumentam ser impossível antecipar o inesperado porque há quase um número infinito de sinais fracos no ambiente e que a maioria das organizações possui uma capacidade tecnológica pequena para captar esses sinais fracos. No entanto, argumentam que as organizações que persistentemente tem menos acidentes parecem ser mais capazes de perceber importantes eventos inesperados do que as organizações que têm mais acidentes.

Weick e Sutcliffe (2007, p. 65) comentam que, por definição, os erros, as surpresas e o inesperado são difíceis de antecipar e que as OAC lidam com essa dificuldade, tentando melhorar sua capacidade de antecipação e de detecção de riscos logo no início de seu desenvolvimento, com a intenção de evitar o agravamento de resultados inesperados e fazem isso por meio de investimento de recursos no desenvolvimento de planos de contingência, imaginando a maior variedade dos piores cenários possíveis.

Como forma de conduzir a composição mais detalhada dos princípios de promoção da confiança no contexto dessa pesquisa, os três primeiros princípios descritos como de antecipação e os dois princípios descritos como de contenção por Weick e Sutcliffe (2007) são apresentados a seguir.

---

[59] Para Magnani, (2000) *apud* Weick (2009, p. 39) abdução é "o raciocínio que faz e avalia hipóteses, a fim de dar sentido a fatos intrigantes". O conceito de abdução ("abduction") é discutido por PERIN, Constance. *Shouldering Risks*, p. 215, *In*: *Organizational Knowledge* em *Making: How Firms Create, Use and Institutionalize Knowledge*. PATRIOTTA, Gerardo (Org.). Oxford: Oxford University Press, 2004.

[60] *Cf.* MINTZBERG, Henry. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press, 1994, Capítulo 5.

II.9.1 Preocupação com as Falhas do Sistema

O primeiro dos três princípios de antecipação está associado à capacidade de manter o estado de atenção mais amplo e rastrear as pequenas falhas no sistema, bem como não subestimar mesmo as falhas menores que podem ocorrer, ou que estejam acontecendo.

Para Weick e Sutcliffe (2007) é preciso entender as pequenas falhas como um sintoma de que algo está errado com o sistema e destacam a necessidade de preocupação com o fracasso devido à possibilidade de ocorrer uma consequência grave se várias pequenas falhas coincidirem.

Os autores comentam que as Organizações de Alta Confiabilidade mantêm condutas de incentivos para a comunicação dos erros e consideram as experiências de "quase acidente" [61] como forma de aprendizagem e se preocupam com os "potenciais compromissos de sucesso" [62], incluindo a acomodação, a tentação de reduzir as margens de segurança e a tendência para o processamento automático (WEICK e SUTCLIFFE 2007, p. 9).

Eles ainda indicam que as OAC fazem um esforço permanente para expressar os pequenos erros que não querem cometer e também se preocupam em avaliar a probabilidade das estratégias aumentarem o risco de provocar esses erros. Por sua vez, Weick (2009, p. 117-119) considera que as pessoas que operam e gerenciam as organizações de alta confiabilidade estão bem cientes do valor do diagnóstico das pequenas falhas e comenta que a falha de diagnóstico das pequenas falhas é um indício para problemas maiores.

Weick e Sutcliffe (2007) recomendam dar prioridade às áreas mais críticas, às tarefas que foram concluídas mais recentemente e aos processos onde haja mais interferência humana no sistema.

Com o intuito de evitar o fracasso, Weick e Sutcliffe (2007) aconselham o rastreamento da origem e a busca das causas dessas falhas para evitar erros maiores no sistema, pois consideram que é preciso compreender o sistema como um todo, saber o que está acontecendo e se preocupar com a prevenção do insucesso e com os acidentes por menores que pareçam.

Citam que devem ser usadas estratégias de "detectar as falhas" relacionadas à dinâmica organizacional e para isso recomendam o uso de estratégias e processos como: listas de verificação, controle de variação, melhorias de processos, relatórios e prestação de contas, dentre outras (WEICK e SUTCLIFFE, 2007).

---

[61] "quase acidente": a conjugação desses termos foi usada pelo pesquisador em substituição aos termos em inglês "near miss" usado no contexto de: "(...), they elaborate experiences of a near miss for what can be learned, (...)" como forma de expressar "uma situação quando um acidente grave ou catástrofe quase acontece". Essa mesma designação foi usada, também, em substituição aos termos "close call", apresentados de modo informal por Weick e Sutcliffe (2007, p. 164) para relacionar os objetivos prioritários das OAC, no contexto de: "(...), learn from close calls, (...)". A escolha se deu como forma de expressar "uma situação em que apenas se consegue evitar um acidente" e descrever "uma situação, geralmente perigosa ou desagradável, que quase acontece". Fonte: Oxford (2010, p. 274 e 1024).

[62] Tradução para "potential liabilities of succes". Fonte: *Ibid.*, *passim*.

II.9.2 Relutância para Simplificar Interpretações da Realidade

Weick e Sutcliffe (2007, p. 10) entendem que a segunda maneira de gerir o inesperado está associada à capacidade de não aceitar as simplificações da realidade. Eles consideram que usar estratégias para simplificação como meio de manter o foco em questões mais importantes e nos principais indicadores é benéfico para o sucesso em qualquer atividade coordenada e auxilia na busca de ordem e clareza.

Apesar disso, recomendam expressamente que é preciso realizar as estratégias de simplificação sem subestimar a complexidade existente no sistema. Para esses autores, é preciso tentar compreender os diversos aspectos que fazem parte de cada situação e que menos nível de simplificação permite que se visualize a situação de um modo sistêmico.

Weick e Sutcliffe (2007, p. 10) ainda completam que as OAC adotam medidas deliberadas para criar imagens mais completas e diferenciadas daquilo que elas enfrentam, assim como de suas capacidades para enfrentar os problemas. As OAC coonsideram que o mundo que enfrentam tem natureza complexa, instável, desconhecida e imprevisível e se posicionam para ver o máximo possível.

As OAC valorizam a experiência diversificada e recomendam que as práticas para simplificação não devam menosprezar as falhas e que destacam a necessidade de apresentar ceticismo em relação às respostas pré-concebidas e táticas de negociação que conciliam as opiniões diferentes sem levar em consideração os pequenos detalhes distintos que as pessoas conceguem perceber, pois essas devem ser levadas em consideração para que algo valioso não seja desconsiderado e o erro seja induzido por causa dessa simplificação.

Para Weick e Sutcliffe (2007, p. 10) quando é possível “reconhecer” [63] um evento como algo que já havia sido experimentado antes e produzido certo entendimento, este ato de “reconhecimento” deve ser encarado como uma fonte de preocupação e não de conforto, pois as semelhanças superficiais entre passado e presente podem dificultar identificar as diferenças mais profundas que poderiam ser fatais (WOODS e HOLLNAGEL, 2006).

Dentre as práticas sugeridas, que podem ser tomadas para diminuir as probabilidades de que erros aconteçam, está a promoção do debate em profundidade com pessoas que apresentam diferentes pontos de vista.

Esses debates devem ser estruturados para não destruir as diversidades e buscar menos simplificação e mais perspectivas sobre o mesmo assunto, de forma a ser possível usar uma abordagem proativa para que nada seja escondido, confuso ou impreciso tendo em vista que o acúmulo de pequenos erros é o precursor de falhas grandes.

---

[63] “reconhecer”: destacado no original pelos autores.

II.9.3 Sensibilidade para as Operações

Para complementar as práticas de prevenção do inesperado Weick e Sutcliffe (2007, p. 12) recomendam manter um excelente nível de sensibilidade para as operações de linha de frente onde o verdadeiro trabalho é realizado.

As OAC dão atenção a questões situacionais em detrimento das estratégicas preconcebidas como forma de realizar ajustes contínuos que impedem a acumulação e ampliação de erros (ENDSLEY, 1995) [64].

Para Weick e Sutcliffe (2007, p. 13) as OAC estão conscientes das estreitas relações existentes entre a sensibilidade para operações e a sensibilidade para as relações e conseguem notar as anomalias enquanto ainda são tratáveis e podem ser isoladas.

Segundo os autores, as pessoas envolvidas com as OAC não podem deixar de avisar que os erros estão acontecendo por medo de prejudicar a organização e devem entender que só é possível obter uma visão geral das operações se mesmo os pequenos sintomas forem compartilhados.

Para os mesmos autores, ainda, é preciso levar em consideração que os eventos são imprevisíveis, a situação muda constantemente e que existem falhas operacionais latentes e por isso recomendam manter o foco na situação real da forma em que está acontecendo dando importância a como o trabalho é realizado.

Consideram, ainda, importante tentar valorizar o conhecimento experiencial e qualitativo ao invés do quantitativo, ou seja, valorizar quem tem maior experiência e "expertise" [65] para resolver o conflito em vez de delegar a responsabilidade somente para o que possui maior título ou situação hierárquica na estrutura institucional.

II.9.4 Compromisso com a Resiliência

Weick e Sutcliffe (2007, p. 14) consideram como quarto princípio o compromisso com a Resiliência, pois consideram que nenhum sistema é perfeito. Comentam que as OAC reconhecem que os sistemas não são infalíveis e complementam suas atividades de antecipação de aprender com as falhas, de não simplificar as suas percepções e de estar sensível às operações com o compromisso de resiliência.

Weick e Sutcliffe (2007, p. 14) recomendam investir no conhecimento e no comando sobre os recursos para mobilizar uma resposta flexível para o inesperado e, assim tentar antecipar o inesperado por meio do desenvolvimento da capacidade de resiliência.

---

[64] *Cf.* ROTH, Emile M.; MULTER, Jordan; RASLEAR, Thomas. "Shared Situation Awareness as a Contributor to High Reliability Performance in Railroad Operations". *Organization Studies*, v.27, 2006, p. 967–987.

[65] "expertise": No contexto mais abrangente o termo em inglês caracteriza a perícia, o conhecimento especializado ou a habilidade em um determinado assunto, atividade, ou trabalho: profissional, científico, técnica, experiência, etc.. Fonte: Oxford (2010, p. 534). Nesse estudo, o termo em inglês será mantido para expressar esse conjunto de habilidades mais abrangentes e será tratado com mais detalhes no tópico II.9.5.

Consideram que as OAC desenvolvem capacidades para detectar, conter e recuperar a partir dos erros inevitáveis que fazem parte de um mundo indeterminado e que o que caracteriza uma OAC não é estar livre de erros, mas não ser desativada por eles.

Recomenda, ainda, que para diminuir a incerteza causada pela imprevisibilidade dos eventos inesperados é preciso manter compromisso com a resiliência e adotam o conceito de Hollnagel (2006, p. 16) de que:

> *"A essência da resiliência é, portanto, a capacidade intrínseca de um organismo (sistema) para manter ou recuperar um estado dinamicamente estável, o que lhe permite operar a partir de um acidente grave e/ou na presença de uma tensão contínua"*[66].

Ao descrever o princípio de compromisso com a resiliência, Weick e Sutcliffe (2007, p. 14), consideram que a resiliência resulta da combinação de práticas que permitem a continuidade do funcionamento do sistema por meio da manutenção dos erros pequenos e de soluções alternativas de improvisação e descrevem que o uso dessas práticas para se obter o compromisso com a resiliência demandam conhecimento profundo da tecnologia, do sistema, dos colaboradores e, acima de tudo, de suas próprias condições [67].

Os autores consideram ainda que as OAC valorizam a formação (treinamento), o pessoal com experiência profunda e variada e as habilidades de recombinação para fazer o melhor com o que estiver disponível e incentivam práticas para treinar o pessoal nas piores condições imaginadas como forma de simular potenciais ações de controle.

Para Weick (2009, p. 102) o compromisso com a resiliência refere-se a processos para se recuperar de contratempos, especialmente por meio da improvisação.

Weick e Sutcliffe (2007, p. 69) consideram que a natureza da resiliência é baseada na suposição de que o problema inesperado é onipresente e imprevisível por isso existe a dificuldade de se obter informações precisas antecipadas para resolver os problemas causados pelos eventos inesperados.

Os autores amparam as suas análises sobre o contraste entre lidar com o inesperado por meio da antecipação ou por meio de resiliência em Wildavsky (1991) que considera que a antecipação faz mais sentido nas situações onde os riscos são altamente previsíveis e controláveis e as soluções são relativamente seguras.

Nas situações onde os riscos são altamente incertos e especulativos e as soluções causam danos, a resiliência faz mais sentido porque não é possível saber quais os possíveis riscos realmente se manifestarão (WILDAVSKY, 1991, p. 220-221).

---

[66] A partir de: "The essence of resilience is therefore the intrinsic ability of an organization (system) to maintain or regain a dynamically stable state, which allows it to continue operations after a major mishap and/or in the presence of a continuous stress." Fonte: Weick e Sutcliffe (2007, p. 14).

[67] A partir de: "Resilience is a combination of keeping errors small and of improvising workarounds that allow the system to keep functioning. Both of these pathways to resilience demand deep knowledge of the technology, the system, one's coworkers, and most of all, oneself." Fonte: *Ibid.*, p. 14.

II.9.5 Deferência à "Expertise"

Este quinto princípio está associado ao respeito e consideração que deve ser dado a experiência, conhecimento, perícia e especialização nos procedimentos que se destinam a diminuição da imprevisibilidade e como forma de se aumentar a confiança nos processos organizacionais, principalmente os que são executados na linha de frente das operações.

Weick e Sutcliffe (2007, p. 16) consideram que a uma hierarquia rígida no processo de tomada de decisão apresenta certa vulnerabilidade especial as falhas e, devido à diferença de interpretações sobre as dificuldades reais e imprevistos que existem entre a linha de frente e os mais altos níveis de gestão, podem acarretar que pequenas falhas existentes no sistema se unam e se combinem de forma a se transformarem em um problema resultante maior, mais difícil de compreender e mais propenso a aumentar de escala.

Ao descrever as práticas para promover a deferência à "expertise", os autores relatam que as OAC migram a autoridade para as tomadas de decisões nas linhas de frente para as pessoas com mais competência, independentemente da sua classificação. Weick e Sutcliffe (2007, p. 16) citam Roberts (1991, p. 160-177) para comentar que as OAC empurram a tomada de decisão para baixo e ao redor como forma de evitar este cenário mortal [68].

Esse "padrão de decisões migratórias" não é simplesmente um caso de protelação da decisão para outra pessoa com "mais experiência", pois a experiência por si só não é garantia de competência, uma vez que muitas vezes as pessoas têm a mesma experiência e não resolvem essa questão.

Para Roberts *et al*. (1994, p. 622) o que importa é que o "padrão de decisões migratórias" para a competência seja amparado na migração das delegações de competência para a tomada das decisões de forma que a decisão seja tomada, no âmbito dessa organização, por uma pessoa que tem conhecimento específico sobre o evento.

II.9.6 Consolidações dos Princípios no Âmbito da Pesquisa

Para Weick (1993) as crises que são provocadas por eventos inesperados raramente se assemelham às crises que foram dimensionadas como potenciais ameaças e que auditorias podem revelar as fraquezas e imprevistos na capacidade de antecipação, resiliência ou de recuperação das organizações para a gestão do inesperado.

Atributos específicos, valores e percepções, dentre outros, podem impactar o entendimento de forma diferenciada. As ocorrências de situações com dimensões diferentes das esperadas, também podem exigir da organização e dos atores envolvidos, medidas diferenciadas e adaptativas capazes de atender aos anseios e exigências das relações que se processam com ou sem planejamento prévio.

---

[68] "To prevent this deadly scenario". Fonte: Weick e Sutcliffe (2007, p. 16).

No ambiente de estudo, embora a qualidade percebida dos insumos de saúde, artefatos e demais aspectos usados possam impactar na percepção individual e coletiva trazendo certa "tangibilidade" ao entendimento da qualidade dos serviços que são realizados, as relações existentes se processam com características de poucas trocas de bens tangíveis, geralmente relacionados à dispensação de fármacos, materiais de penso [69] e de outros insumos para complementar às operações de saúde.

Dentro dos aspectos abordados nos estudos organizacionais, os atributos excepcionais associados aos serviços no âmbito onde este estudo se desenvolve merecem destaque, pois:

a) não resultam em produto físico tangível (MIRSHAWKA, 1993, p. 28 e COBRA, 1992, p. 373);
b) são produzidos e consumidos ao mesmo tempo (GIANESI e CORRÊA, 1996, p. 32 e TÉBOUL, 1999, p. 202);
c) sofrem influências imprevisíveis pela instabilidade das interações com os usuários, agentes envolvidos e ambientes onde são prestados (LOVELOCK e WRIGHT, 2007, p. 29 e ALBRECHT, 2002, p. 4); e.
d) não podem ser estocados para consumo futuro (ETZEL *et al.*, 2001, p. 528).

Essas, dentre outras peculiaridades relacionadas ao ambiente de pesquisa, talvez encontrem amparo em visões de Kotler e Keller (2012, p. 368) de que "Os serviços são intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis. Como resultado, normalmente exige mais controle de **qualidade**, **credibilidade** do fornecedor e **adaptabilidade**". [70]

Todavia, ao se levar em consideração essas características peculiares dos serviços realizados por distintas organizações na área de saúde em espaços com grande devastação física e enorme comprometimento das ações sociais básicas é preciso considerar que há certa denotação especial de significância quando entendimentos de valores essenciais associados à saúde física ou emocional ou da vida propriamente dita são levados em consideração no âmbito organizacional público e privado conferindo ao âmbito maior complexidade e incertezas.

Assim como outras, as organizações de saúde estão inseridas no contexto complexo de ações e são surpreendidas por demandas inesperadas e novas exigências ao participarem de processos independentemente dos níveis de antecipação e programação que desenvolvam.

Nesse contexto, saúde pode ser considerada uma das áreas que necessitam de revisão de conceitos relacionados às práticas, experiências e correntes teóricas que possam contribuir para um melhor entendimento de como as organizações devem se comportar quando estão

---

[69] "penso": significa "curativo". Fonte: Ferreira (2012, p. 576). Usualmente na área de saúde é usado como "material penso" ou "material de penso". Inicialmente foi usado para designar os materiais usados na preparação de curativos e, atualmente, incorpora outros materiais associados ao outros procedimentos de saúde. No contexto dessa pesquisa é usado para associar os insumos de saúde que não são compostos por fármacos, medicamentos ou reagentes laboratoriais ou radiológicos propriamente ditos e que fazem parte do rol de materiais usados diretamente nos diferentes procedimentos de saúde.

[70] "qualidade", "credibilidade" e "adaptabilidade": Palavras destacadas no original pelos autores.

diante de eventos especiais e de demandas inesperadas.

Alguns parâmetros descritos por Weick e Sutcliffe (2007) para as OAC também são encontrados no HCamp e estão associados à presença de interações com tecnologias e processos complexos interligados por um sistema sensível ao menor erro, onde, mesmo os pequenos, podem causar danos enormes. Destacam que erros considerados pequenos em uma área podem assumir dimensões maiores em outras áreas e interferir nos resultados operacionais. Essa realidade, também, está presente na maioria das operações do HCamp.

Furtado (2011) comenta que somente quando o inesperado se materializa é que as organizações observam quanto vulneráveis se encontram não só estrategicamente como operacionalmente.

A vulnerabilidade organizacional pode ser caracterizada pelas descrições de estudos das atividades desempenhadas pelas organizações nos processos de trabalho quando enfrentam os efeitos imprevisíveis dos eventos inesperados, essa mesma abordagem pode ser realizada no contexto onde grande parte da aplicação teórica desse estudo é desenvolvida.

Esses comentários introduzem novos significados a respeito das variáveis e diferenciais que podem impactar significativamente as abordagens e avaliações, se tornando como desafios ao entendimento mais amplo da complexidade existente no ambiente da pesquisa.

Outro aspecto relevante ao estudo é a similaridade encontrada entre as práticas do HCamp e as afirmações de Weick e Sutcliffe (2007) de que as organizações enfrentam diariamente situações inesperadas que fogem às rotinas e ao planejamento e acrescentam que a ocorrência de eventos inesperados exige respostas eficientes e eficazes da mesma forma que os eventos planejados.

Tendo em vista a dualidade entre conformidade com os planejamentos e altos graus de imprevisibilidade nas operações, Weick e Sutcliffe (2007) descrevem que a assimilação pela “cultura organizacional” dos cinco princípios das OAC pode ser um fator estratégico para a construção da confiabilidade necessária para o enfrentamento dos eventos inesperados.

Em relação a um quadro geral mais amplo, para as organizações que atuam nesses eventos, assim como o HCamp, é importante possuir a capacidade de aprendizado organizacional e capacitação gerencial, de forma a poder escolher as melhores estratégias de enfrentamento dos eventos inesperados e de gestão das atitudes adaptativas e improvisações que são demandadas a todo o momento, tendo em vista a necessidade de evitar danos maiores pela característica dessas atividades no contexto de alto risco.

Para ilustrar as correspondências entre os princípios de promoção da confiança e os principais pontos de interesse para a pesquisa são consolidadas por meio do quadro II.4, as práticas comentadas e sugeridas para os cinco princípios de promoção da confiança associados às OAC, divididos em três princípios de antecipação e dois princípios de mitigação.

Princípios		Comentário sobre as práticas de promoção da confiança
Atenção a pequenas falhas no sistema	**Antecipar o Inesperado**	a) não subestimar pequenas falhas e as entender como um sintoma de que algo está errado; b) rastrear a origem das falhas e procurar as causas para evitar erros maiores no sistema; c) compreender o sistema na atualidade e se preocupar com a prevenção do insucesso e com acidentes; d) priorizar as áreas mais críticas, as tarefas concluídas mais recentemente e os processos onde haja maior interferência humana no sistema; e e) "detectar o fracasso" usando estratégias relacionadas à dinâmica organizacional como: listas de verificação, controle de variação, melhorias de processos, relatórios e prestação de contas.
Relutância em aceitar simplificações da realidade		a) entender que simplificar é bom e necessário para buscar ordem e clareza, mas não subestimar a complexidade e tentar compreender os diversos aspectos que fazem parte de cada situação; b) entender que o mundo é complexo, instável, desconhecido e imprevisível, por isso é necessário buscar mais visão com menor simplificação; c) apresentar ceticismo em relação a respostas simples, porque o acúmulo de pequenos erros é o precursor de falhas grandes; d) promover o debate em profundidade com pessoas de diferentes pontos de vista, sem destruir as diversidades; e e) usar abordagem pró ativa para que nada seja escondido, confuso ou impreciso.
Sensibilidade para as operações		a) entender que os eventos mudam constantemente, dependem da situação e que existem falhas operacionais latentes no sistema; b) manter o foco na situação real da forma em que está acontecendo. Dar importância para a forma como o trabalho é realizado; e c) tentar valorizar o conhecimento experiencial e qualitativo ao invés do quantitativo, ou seja, valorizar a experiência e "expertise".
Compromisso com a Resiliência	**Conter o Inesperado**	a) desenvolver e manter um compromisso com a resiliência; b) colocar o sistema em estresse, avaliar as circunstâncias imprevistas que surgem e aprender com elas; c) não achar que o sistema é infalível ou perfeito e entender que há necessidade de se adaptar continuamente as mudanças circunstanciais; d) entender que a resiliência é uma combinação de pequenos erros e soluções improvisadas que fazem o sistema funcionar; e e) considerar que a resiliência consiste em três capacidades essenciais: capacidade de absorver a tensão e continuar trabalhando, capacidade de se recuperar de crises e capacidade para aprender com elas.
Deferência à "expertise" em processos importantes		a) entender que, muitas vezes, indivíduos específicos possuem mais "expertise", experiência ou conhecimento situacional do que os com maior hierarquia funcional; b) valorizar os especialistas da organização c) investir constantemente em treinamento; e c) colocar os peritos em condições de resolver as situações específicas facilitando a tomada de decisões na linha de frente.

Quadro II.4 – Características dos princípios e práticas de promoção da confiança

Fonte: Desenvolvido a partir de Weick (2009, p. 109-127) e Weick e Sutcliffe (2007).

Ao se considerar o que foi apresentado até aqui é possível identificar que a área onde este estudo se desenvolve apresenta atributos diferenciados com múltiplas possibilidades de abordagens dependendo dos valores e percepções que sejam considerados como balizadores

das ações e que apresenta aderência a algumas das características que são consideradas para os contextos de operações das OAC.

Levando em consideração as abordagens sobre os princípios atribuídos às OAC no contexto de estudo é importante observar que o HCamp, assim como as OAC “não têm escolha” a não ser funcionar de maneira altamente confiável.

Tendo em vista a necessidade de consolidar essas abordagens aos referenciais da pesquisa, são apresentadas, a seguir, algumas perspectivas desenvolvidas sobre abordagens de avaliação do desempenho que podem ser usadas para a avaliação da “performance” no contexto da pesquisa como forma de ambientar os destaques apresentados a respeito da visão alternativa desenvolvida por Peixoto (2000).

III – “Performance” e Desempenho

III.1 Considerações Iniciais

Esse Capítulo se destina a apresentar os principais conceitos e diferentes visões sobre alguns processos usados tradicionalmente para avaliação da “performance” e do desempenho e fundamentar os referenciais usados por Peixoto (2000) para a construção de sua proposta de avaliação da “performance” como integradora das avaliações, análises e reflexões usadas no estudo de casos.

Esse esforço de apresentação de formas de avaliação da “performance” se destina a compor uma estrutura capaz de permitir a integração das visões mais amplas relacionadas ao contexto organizacional que representem.

Em outra perspectiva, também estão relacionadas às outras fases das operações que são desenvolvidas com regras e normas organizacionais que incluem ações desenvolvidas nas interações imprevisíveis e as que são processadas pelos atores em seus espaços de adaptações e improvisações no momento em que os eventos se manifestam de fato, independentemente de programação ou possibilidade de antecipação.

Essa abordagem descrita por Peixoto (2000) foi escolhida porque apresenta grande potencial para ser usada tanto em eventos programados e/ou tanto em situações que requerem medidas adaptativas e improvisadas inseridas nas diferentes fases e possibilidades do contexto de campanhas realizadas pela organização estudada.

Como forma de conduzir as abordagens desse capítulo, primeiramente, são avaliadas perspectivas sobre os significados comumente usados para expressar as relações entre “performance” *e* desempenho para, em seguida, apresentar as visões integradas aos conceitos tradicionais e dramatúrgicos inseridos no contexto da pesquisa.

III.2 Significados Atribuídos à “Performance”

Para se construir um entendimento do significado, ou dos significados, de “performance” é preciso levar em consideração que o termo apresenta uma gama de possibilidades de interpretações tanto na língua de origem, quanto nas derivações para outras culturas, variando com o desenvolvimento de estudos a ele relacionados a diferentes aspectos de avaliação.

Essa inespecificidade pode conter várias interpretações e significados que distanciem o entendimento do foco de estudo. Dessa forma, são apresentadas algumas referências sobre o termo com a intenção de compor um cenário abrangente de onde possam ser contemplados aspectos relativos ao estudo destinados a embasar as escolhas e entendimentos futuros desse e de outros termos associados.

Dentre as diferentes visões a respeito dos significados de “performance”, pode ser

entendida como uma forma de ação expressa pelo ato de realizar uma peça de teatro, concerto ou alguma outra forma de entretenimento também pode ser entendida como a maneira como uma pessoa desempenha (realiza, executa) em uma peça, concerto, etc..

Pode significar, ainda, quão bem ou mal você faz algo, ou quão bem ou mal funciona algo, o ato ou processo de execução de uma tarefa, uma ação e, ainda, um ato que envolve um grande esforço ou dificuldade, às vezes, quando não é necessário (OXFORD, 2010).

Os entendimentos dos significados de “performance” para compreensão simbólica apresentam ainda mais variáveis conforme são apresentados estudos desenvolvidos no espaço interdisciplinar.

Os estudos desenvolvidos por Bauman e Briggs (1990, 1992, 2003) e Ortner (1994) no campo da Antropologia da “Performance” levam em consideração as manifestações que surgem nas interfaces das interações sociais, rituais e manifestações performáticas de diferentes culturas e sociedades e com viés nas suas manifestações da arte verbal, é de se considerar que para o contexto desse estudo podem apresentar ainda mais variáveis para a construção de sentido sobre o termo.

Como visto, os entendimentos sobre o termo trazem certa carga de inespecificidade e o mesmo termo pode ser usado para expressar diferentes ações ou maneiras de praticar essas ações, podem estar associadas a certo evento ou a forma como a pessoa se relaciona com esse evento específico ou não e, ainda se referirem a um contexto mais abrangente substantivando um ato como forma de lhe dar um valor pejorativo ou desnecessário.

Levando em consideração que Guerra (2006, p. 17) considera que o investigador postula uma variabilidade das relações entre as formas de comportamento e os significados que os atores lhes atribuem através das suas interações sociais, se faz necessário levar em conta algumas abordagens sobre “performances” associadas às encenações da vida cotidiana inseridas nos dramas dos contextos organizacionais e suas relações com eventos que apresentem a necessidade de “performances” não programadas, improvisadas ou adaptativas.

Como apresentado, o termo “performance” em língua inglesa, permite aplicações com distintos significados de acordo com a referência e o foco de abordagem. Da mesma forma o termo “desempenho”, geralmente traduzido como primeiro conceito derivado do termo original, permite diferentes abordagens que isoladamente podem distanciar a significância pretendida nesse estudo. Sendo assim, em algumas citações, o termo original será mantido na intenção de expressar significados mais abrangentes que melhor expressam a intenção desse estudo.

Levando em consideração que o contexto apresentado faculta a existência de eventos inesperados e consequente instabilidade e, em outros contextos a possibilidade de apresentação, em alguma medida, de conformidade com as expectativas, ou seja, alguma estabilidade, o contexto desse estudo requer entendimentos capazes de transitar em meio ao complexo sistema de estabilidade e instabilidade e apresentar abordagens que possam

contemplar ambas as possibilidades como forma de estabelecer uma relação dessas com as "performances" dos atores e agentes envolvidos na organização e da própria organização.

Partindo dessas observações apresentadas e os entendimentos já desenvolvidos em relação aos eventos integrados como fenômenos que podem impactar as ações sociais, será buscada uma reflexão que contemple a diversidade das estruturas, práticas e representações sobre a vida contemporânea a partir das relações entre atores e sistemas em sua dinâmica social mediada por eventos, ou sequência desses, em interação com organizações idealizadas para atender a objetivos coletivos enquadrados no contexto desse estudo.

Para estruturar os entendimentos são considerados os trabalhos desenvolvidos por Goffman (1959 e 1967) tendo em vista o papel social enquadrado e analisado no contexto de ações que são desenvolvidas nos dramas e nas interações sociais, bem como as abordagens sobre a Análise de "Frames" onde é possível relacionar esses enquadramentos por meio da seleção de alguns elementos da realidade percebida evidenciando conforme os parâmetros desejados (GOFFMAN, 1974).

Goffman (1959) apresenta uma grande variedade de termos em sua obra "A Apresentação do Eu na Vida Cotidiana" e desenvolve seus entendimentos, nesse e em outros trabalhos, sobre o papel social como as divisões de conhecimento, trabalho e gerenciamento que são definidos conforme as posições dos atores nas estruturas organizacionais que se estabelecem como forma de exercício de direitos e deveres associados a um dado status.

Quando se pensa na abordagem convencional sobre "performance" orientada para gestão de organizações ordinárias existem muitos estudos fortemente amparados por critérios científicos de racionalidade, os quais, Peixoto (2000) considera como um grande "guarda-chuva" que acompanha a maioria dos estudos de "performance" na perspectiva do "gerencialismo".

Sendo assim, o termo "performance", também apresenta a conotação baseada em critérios objetivos de avaliação associados a aspectos clássicos de análise fundamentados em atributos rígidos e específicos que podem distanciar os entendimentos para o termo no contexto mais abrangente e simbólico que se espera ser possível nesse estudo.

Na tentativa de construção de uma proposta viável para expressar os entendimentos necessários para as abordagens desse estudo, são apreciadas, a seguir, formas de avaliar as "performances" e dado maior destaque para a proposição de Peixoto (2000) para interpretação de significados do desempenho em eventos de forma genérica que se ampara em interações de visões a respeito de "estabilidade" e "instabilidade".

A abordagem alternativa sobre a "performance", apresentada por Peixoto (2000), faz parte do Quadro de Referência Conceitual (QRC) utilizado em grande parte nessa dissertação, com destaque para as possíveis reflexões a respeito das "performances" em relação a eventos inesperados.

III.3 Visão Tradicional de "Performance"

Algumas abordagens podem ser utilizadas quando se deseja interpretar o resultado do desempenho de algum fenômeno relacionado à ação organizacional.

Dentre os exemplos que podem ser relacionados à modelagem tradicional sobre "performance" ligada a organizações e que possuem muitas abordagens e estudos relacionados estão: os critérios de desempenho (SINK e TUTTLE, 1993), os indicadores de desempenho *Vital Sign* (HRONEC, 1994), o *Balance Scorecard* (KAPLAN e NORTON, 1997), dentre outros.

Alguns desses trabalhos associam esse termo à modelagem clássica e convencional de desempenho nas organizações baseada em critérios de objetividade e eficiência com relação à avaliação de dados e fatos com especial significação para as quantificações.

Segundo Peixoto (2000), essas perspectivas levam em conta uma "realidade externa ideal" onde se estabelecem padrões de "performances" que remetem ao empenho individual em ações de cumprimento de metas e objetivos relacionados às suas tarefas e obrigações dentro dos parâmetros de controle da organização na busca de atender aos critérios de objetividade e eficiência na avaliação de fatos e dados e que:

> *"De uma maneira simplificada, ela [a modelagem] é aplicada para avaliação de resultados observados em um conjunto de indicadores de desempenho pré-definidos (quantitativos e qualitativos) e sistematizados, sendo esses indicadores estruturados segundo critérios científicos de racionalidade, tidos como imprescindíveis aos processos de tomada de decisão"* (PEIXOTO, 2000).

No contexto dos estudos desenvolvidos sobre "performance", as interações sociais são tratadas de forma diferenciada por apresentarem condições de serem abordadas por muitas vertentes distintas que podem trazer ao estudo uma gama de composições de aspectos culturais contraditórios, expressões de interpretações diferenciadas sobre os mesmos fenômenos ou coisas e apresentações de entendimentos diversificados, aprendizagens e significados próprios de cada ator envolvido.

Peixoto (2000) considera que a modelagem teórica e metodológica convencional não deve servir como mediadora para observação empírica da "performance/desempenho" das ações sociais, pois essas apresentam muitas características dinâmicas "(des)estruturantes" dos planejamentos.

Para Peixoto (2000), se o fenômeno social for abordado tendo como base a racionalidade predominante na modelagem convencional de desempenho, frequentemente a visão de resultados do desempenho não encontra amparo com outras perspectivas de interpretação que valorizam a subjetividade existente nas interações sociais.

Peixoto (2000) comenta que existem abordagens que abrangem outras formas de interpretar os significados e sentidos produzidos por "fatos, dados e interpretações", em parte, predominantemente observados sob a perspectiva convencional de gestão do desempenho

associado ao pensamento moderno como forma de sustentar as visões de “estabilidade”, e em parte, pertinentes ao pensamento pós-estruturalista para descrever a “instabilidade”, ambas presentes nos sistemas complexos.

Para Peixoto (2000), essas características, dentre outras possibilidades, por sua complexidade, requerem abordagens mais abrangentes na tentativa de construção de significados capazes de expressar um entendimento sobre suas peculiaridades diferentemente das abordagens que são derivadas de uma modelagem convencional.

Para o autor, o uso da abordagem convencional para expressar ações sociais locais complexas traz algumas desvantagens no entendimento de aspectos mais amplos e complexos e relata que:

> *“(...) alguns argumentos que reforçam a insuficiência dessa modelagem na observação empírica do desempenho/performance dizem respeito, principalmente, à sua tendência de imposição de uma realidade ‘forjada’ através da administração de objetivos e metas estranhos à ação social local”* (PEIXOTO, 2000).

Peixoto (2000) considera que, entre os sociólogos, Erwin Goffman é o mais popular e influente nos estudos de “performances” e comenta que esse autor propõe uma análise das organizações por meio de uma metáfora que pode ser estabelecida com o espetáculo teatral.

Dessa forma será abordada, a seguir, com mais propriedade essa visão *“*dramatúrgica” da “performance” como forma de embasar a construção do entendimento capaz de associar as informações levantadas às ações práticas da organização nos eventos estudados em relação a determinados “frames” e introduzir conceitos que podem ser abordados com mais propriedade nesse estudo, a partir da adoção da visão alternativa de avaliação da “performance” descrita por Peixoto (2000).

III.4 Visão Dramatúrgica de “Performance”

A construção de entendimento sobre a visão dramatúrgica da “performance” no contexto desse estudo passa pela necessidade de apropriação de significados que permeiam os estudos clássicos que foram aplicados nas áreas de antropologia e Teatro por estudiosos como Victor Turner e Richard Schechner [71].

Schechner (1985, 1988) e Turner (1992) desenvolveram uma teoria aplicada à análise de eventos como “performances” e tentaram estabelecer uma relação entre a análise de como as pessoas, na rotina da vida cotidiana e fora desta, se comportam como audiência e observam os fatos e interações que são demarcados como ficção e não ficção nas “performances”.

Goffman (1959) considera que as ações individuais dependem do tempo, do local e da audiência, variam conforme as circunstâncias e são mediadas por rituais e posições sociais

---

[71] *Cf.* Schechner, Richard. *Between Theater and Anthropology*. Foreword by Turner, Victor. Univ. Pensilvania Press. 1985, 360p.

distintas em relação a outros indivíduos ou grupos e estabelece o estudo da interação social em termos de “performance” teatral ao descrever o mundo em uma metáfora como se fosse um grande teatro onde cada indivíduo, por si mesmo ou coletivamente, se comporta como um ator e “teatraliza” suas ações como forma de expressar seu entendimento do seu papel nas relações sociais em que está inserido (MACIONIS e GERBER, 2010, p. 133).

Goffman (2009) se ampara em estudos de autores como George Herbert Mead, Herbert Blumer e Kenneth Burke [72] e nos ensinamentos da perspectiva sociológica sobre Dramaturgia (BURKE, 1945), desenvolvida em grande parte a partir de interacionismo simbólico [73], para desenvolver seus estudos e expressar a interação social da vida cotidiana (MITCHELL, 1978).

Goffman (2009) considera que a troca de informações entre as pessoas podem ser observadas como realizações dramáticas e que a observação atenta de suas “performances” pode auxiliar no entendimento de como as pessoas constroem as suas identidades na medida em que as suas interações com as outras pessoas são estabelecidas.

Para Goffman (2009), da mesma forma que os atores exercem seus papéis e deveres também são afetados pelas ações de outros atores em um contexto cercado por tensões peculiares que se estabelecem em vários níveis como dramas sociais.

Nesse contexto, Goffman (2009) comenta que as ações humanas e os dramas sociais estão associados a culturas, normas, expectativas e a como os indivíduos concebem e tentam manter a sua imagem na medida em que cumprem seus papéis sociais e exercem os seus deveres na interação com as outras pessoas.

Goffman (1970, p. 5) considera que “As pessoas (...) exalam expressões” e os atos peculiares de expressões dos atores produzem existência mesmo quando os atores param de expressar, pois eles continuam a transmitir alguma mensagem e até o silêncio pode ser considerado como uma expressão consciente do ator ao escolher emitir ou não algum som.

Em outra citação de seus estudos, Goffman (1959, p. 108) afirma que os atores podem parar de dar expressões, mas não pode deixar de transmiti-las.

Para estruturar seus estudos e orientar um entendimento de algumas características descritas em sua visão dramatúrgica da “performance”, Goffman (1959) introduz uma padronização com algumas possibilidades de interações entre atores e expectadores que envolvem o conceito estabelecido em relação a quem observa a “performance”, dessa forma podem ser descritas três áreas distintas como:

---

[72] “Kenneth Burke”: O próprio Goffman reconheceu a influência de Burke em seus estudos. Burke publicou em 1945 um ensaio sobre as suas noções de dramatismo derivadas de Shakespeare. *Cf.* Mitchell, Jack N. *Social Exchange, Dramaturgy and Ethnomethodology: Toward a Paradigmatic Synthesis*. New York: Elsevier. 1978, 187p.

[73] “interacionismo simbólico”: Espécie de eixo básico com o qual se comunica ou assemelha a maioria dos enfoques interpretacionistas baseados na premissa de que o sentido das coisas aparece a partir da interação social que cada um tem com seus semelhantes. Desenvolvido mais especificamente por George Herbert Mead (1934) e Herbert George Blumer (1969) se baseia na visão do sentido como produto social. É uma abordagem que insiste em vincular a visão de como a vida humana é vivida nas práticas e experiências rotineiras das pessoas cujas vidas se pretende estudar. Para autores como Moreira (2002, p. 47) o interacionismo simbólico pode ser visto como: “o estudo dos modos pelos quais as pessoas enxergam o sentido nas situações que vivem e dos modos segundo os quais elas conduzem suas atividades, em contatos com outras pessoas, numa base cotidiana”.

a) Frente do palco – “front stage”, que é constituída pela configuração – “setting” – e frente pessoal – “personal front”;
b) Bastidores ou atrás do palco – “back stage”; e
c) Fora do local da “performance” – “outside”.

Essa estruturação proposta por Goffman (1959) vai além de um simples tipo estético padronizado já que permite a identificação de diferentes indivíduos com diferentes funções e informações que podem proporcionar o reconhecimento da “performance” pela projeção realizada pelo ator na composição das formas de expressões faciais, vestimentas, gestos, padrões de discursos e outros caracteres que participam da construção individual associada a interesses, ações e questões sociais e culturais que se estruturam em conceitos individuais e coletivos mais abrangentes.

Goffman (1959) estabelece que na frente do palco o ator se apropria formalmente das convenções às quais a audiência se identifica e para a qual existe algum significado e age de acordo com essa audiência para alcançar seu objetivo.

Em um nível coletivo, a frente do palco se estabelece por meio dos ambientes simbólicos, instalações, propriedades, aparências e outras características necessárias para que a seja realizada a representação generalizada do papel social do ator de forma consistente com a interação com as outras pessoas da audiência e com outros atores envolvidos na encenação.

Goffman (1959), *apud* Peixoto (2000), considera que a “realização dramática” se estabelece como um processo que envolve vários recursos de comunicação e de controle de informações que se materializam na frente do palco na presença da audiência por meio das “performances” que, em geral, são realizadas com versões “idealizadas” que se aproximam mais com as leis e morais da sociedade do que com as idealizadas pelo ator.

Segundo Ritzer (2007), Goffman (1959) desenvolveu o entendimento de que existem dois conceitos que se estabelecem na área da frente do palco necessários para o ator alcançar uma boa “performance”. Esses conceitos se diferenciam em “configuração” e “frente pessoal”.

A configuração consiste no cenário indispensável para que o ator possa realizar a “performance” e a frente pessoal se caracteriza pelos itens e artefatos que são identificados pela audiência como uma representação que faz parte da “performance” do ator e pode ser dividida em aparência e modos.

Ainda em relação a “performance”, a aparência está associada ao “status” social do ator que se reflete nos elementos usados por ele na “performance”, e os modos estão relacionados à maneira como o ator executa suas ações e transmite à audiência o que se pode esperar de sua “performance”.

Para a região dos bastidores, Goffman (1959) estabelece uma relação de validação da

“performance” por meio da construção das impressões e tratamentos das contradições que são continuamente expressadas conforme os referenciais que são familiares, os conflitos e as diferenças são tratados e desenvolvidos informalmente pelos integrantes do time sem a presença da audiência e os atores podem se descaracterizar de seus personagens sem prejuízo da “performance”.

Segundo Peixoto (2000), a região dos bastidores representa a capacidade da “performance” poder ser meticulosamente fabricada e expressar alguma coisa, além de si própria, sendo nesse local onde “as ilusões e impressões são abertamente construídas”.

O espaço conceituado por Goffman (1959) como fora do local da “performance” se caracteriza pelas pessoas que não estão envolvidas diretamente na “performance” e há uma separação nítida entre os que se comportam como audiência ou como participante da “performance”, embora a audiência possa interagir com os atores individuais de forma independente da “performance” da equipe na frente do palco.

Essa possibilidade de interação fora do local da “performance” traz ao contexto situações onde o grupo – time, o ator individual e a audiência possam se relacionar entre si independentemente da “performance” propriamente dita e faculta para que as ações sociais e as interações se estabeleçam fora do local da “performance” em vários níveis e seguimentos conforme a estratificação seja articulada.

Goffman (1959) define “time” como um conjunto de indivíduos cuja cooperação íntima é requerida, se é para ser mantida uma dada definição de uma situação projetada. Como visto, o estabelecimento do conceito de “time” é articulado por Goffman (1959) de forma a expressar a cooperação de indivíduos que se associam em trabalho coletivo com a intenção de executar uma dada “performance” para certa audiência.

Dessa forma existe a possibilidade de quebra dos pactos e intenções que estabeleceram a associação dos membros do “time” e consequente comprometimento da “performance” e da expectativa da audiência gerando consequências não programadas e que não foram previstas.

Sendo assim, se houver alguma discordância individual ou coletiva e mudança nas forças que mantém a integração do time e das prescrições do papel desempenhado por cada constituinte do grupo, os ajustes ideológicos e as mudanças devem ser resolvidas na ausência da audiência de forma a que as propostas possam ser avaliadas sem enfrentamento ou danos aos propósitos do time.

Em concordância com esses princípios, Goffman (1959) considera que os entendimentos que fazemos a respeito das observações da vida cotidiana dependem do contexto onde essas ações são desenvolvidas e considera que as observações são compreensíveis somente em termos dos “frames” que são colocados em torno delas.

Gofmann (1967 e 1974) desenvolve suas análises e descreve que as interações

humanas que são desenvolvidas nas interações “face-a-face” dependem do contexto em que estão inseridas e como os atores e audiência se envolvem nos eventos. Descreve “frame” como sendo uma situação construída conforme princípios de organização que governam eventos – pelo menos sociais – e o nosso envolvimento subjetivo nelas.

Para um bom entendimento desse estudo os conceitos apresentados por Goffman (1959, 1967 e 1974) se mostram de grande importância para a construção do entendimento dos aspectos relacionados aos atributos dos eventos em geral e de suas manifestações programadas e inesperadas sendo necessário um esforço para distinguir corretamente os conceitos de frente, de bastidores, de “time” e demais aspectos relacionados.

Da mesma forma, esses conceitos, são imprescindíveis para o entendimento dos aspectos relativos às interações entre a organização estudada, as transformações nas ações sociais e do espaço onde essas ações se estabelecem, bem como das interações com os diferentes “stakeholders” envolvidos nas “performances” individuais dos atores, coletivas dos “times” e da organização em ações complexas como as realizadas na área de saúde.

Peixoto (2000) comenta que as interpretações de significados e explicações sobre os eventos em cada manifestação são moldadas pelos atores de forma mais flexível conforme são estabelecidas e são construídos seus entendimentos a respeito de como se processam as ações sociais em que estão envolvidos.

Furtado (2011), levando em consideração o contexto complexo em que os eventos inesperados impactam na governança das organizações, comenta que:

> *“(...) na abordagem de incidentes, acidentes, riscos, inovações e outros fenômenos (...) tem sua expressividade ‘reduzida’ na modelagem predominante de gestão do desempenho, pelo confinamento teórico-metodológico a que é submetida. Portanto, é necessário se desenvolver uma perspectiva mais ampla das performances (ou desempenhos) que capture os sentidos e significados da realidade”* (FURTADO, 2011, p. 31).

Essa impossibilidade de atendimento pleno para expressar com mais propriedade a gama de possibilidades de significados das “performances” relacionadas às interações sociais complexas inseridas no âmbito da pesquisa, por meio da abordagem convencional de desempenho, pode influenciar a produção social de conhecimento nas ações organizacionais locais e dificultar o entendimento pretendido no estudo.

Dessa forma será abordada, a seguir, com mais propriedade essa visão alternativa da avaliação da “performance” descrita por Peixoto (2000) com base na perspectiva “dramatúrgica” desenvolvida por outros autores, como forma de embasar a construção do entendimento capaz de associar as informações levantadas às ações práticas da organização contextualizada nos eventos estudados.

III.5 Abordagem Alternativa de “Performance”

Peixoto (2000) considera que os atores se preparam para o estabelecimento de ações que são orientadas ao desenvolvimento da organização por meio dos processos de aprendizagem organizacional que se estabelecem com um forte componente de subjetividade dos atores ao se questionarem sobre a validade do conhecimento adquirido e não, somente, nos conhecimentos explícitos que podem ser referenciados objetivamente por algum critério de avaliação.

Peixoto (2000) descreve que em eventos em geral existem visões de “estabilidade” e de “instabilidade” na medida em que as ações sociais e os fenômenos se manifestam e considera ser possível expressar a complexidade existente nas ações sociais com a integração de abordagens sobre a “performance” que abranjam aspectos mais amplos de avaliação.

Comenta ainda que, na presença de eventos inesperados – os chamados eventos “efêmeros” ou “imponderáveis”, os atores não encontram amparo nos planejamentos confinantes projetados para os eventos programados, pois essas características são acentuadas e não estão preparadas para a necessidade de um tratamento mais satisfatório na interpretação de fenômenos que não possuem “fixidez científica”.

Peixoto (2000) considera que a interação entre as visões de “estabilidade” e “instabilidade” permite a associação de informações sobre como se processam as estruturas e as ações das organizações, e por associação, dos eventos, que podem ser avaliados como “performances”.

Peixoto (2000) descreve a visão de “estabilidade” como os significados e sentidos produzidos por “fatos, dados e interações” associados a “perspectiva convencional de gestão do desempenho”. As “performances” inseridas na perspectiva convencional têm os seus principais referenciais associados a normas técnicas e administrativas e são avaliados conforme padrões de sucesso relacionados ao conhecimento especializado e desdobrado no sentido de atendimento aos requisitos da “performance” projetada.

As avaliações são realizadas de acordo com padrões e “scripts” estabelecidos pela prática ou teoria de forma a que os estabelecimentos dos padrões de sucesso estão atrelados ao conhecimento científico e ao desdobramento em objetivos, metas e ações que permitam a integração das partes com o todo sob a influência do pensamento moderno (PEIXOTO, 2000).

Peixoto (2000) considera que a visão de “estabilidade” pode ser aplicada à “perspectiva dramatúrgica” se for possível o entendimento dos atores que as suas expectativas de representar para uma audiência estão em conformidade com os padrões e “scripts” que lhes foram designados para seus papéis, sendo essa correspondência uma condição essencial para que suas expectativas sejam contempladas e haja correspondente produção de sentidos para os atores.

Embora possa haver invasões circunstanciais – não programadas – capazes de

influenciar os resultados, a maneira pela qual se trata dessas ocorrências não programadas fica condicionada por meio da atribuição de responsabilidades e autoridade a agentes encarregados de lidar com elas, atuando nas funções estabelecidas pela estrutura formal da organização.

Para a visão de "instabilidade", Peixoto (2000) considera que os significados e sentidos são produzidos a cada evento como uma experiência única, pois é permitido ao analista/observador, durante a interpretação, optar por identificar novas relações, ordenar e atualizar os significados para que haja a produção de sentido.

Estão presentes na visão de "instabilidade" aspectos de "performance" como processo primário de criação de significados admitindo que os próprios referenciais recuperados do passado são mediados no contexto de sua utilização, pois o momento de expressão da experiência é, também, o momento de fixação na consciência do que ela não é.

Peixoto (2000) comenta que a consciência é mediada pela experiência concreta passada e a atual, também influenciada pelas projeções futuras e complementa que:

> *"(...) a versão mais radical dessa visão é encontrada no pós-modernismo pós-estruturalista* [74]*, que através da sua epistemologia fundamentada no método de desconstrução, assume como ponto de partida a primazia do evento de performance sobre o conhecimento acumulado, invertendo a hierarquia do à priori das grandes narrativas"* (PEIXOTO, 2000).

Levando esse conhecimento sobre a visão de "instabilidade" para a perspectiva dramatúrgica, Peixoto (2000) considera que o entendimento desse pensamento corresponde às improvisações que são exploradas pelos atores saindo de seus papéis estabelecidos nos roteiros.

Essa margem de improvisação está condicionada aos seus espaços de liberdade e proporcionam novas interações e outros sentidos e significados. Em relação a esses aspectos de liberdade para improvisação ocorre, a cada caso, uma experiência singular onde se relacionam os conhecimentos adquiridos no passado, as situações que estão sendo vividas no exato momento e a projeção de futuro em um processo de reflexão.

Peixoto (2000) considera que a compreensão pode ser realizada "autonomamente" pela concorrência com o que é programado no roteiro oficial que foi adotado para ser desempenhado, sendo assim há a interação – a qual Peixoto (2000) denomina como "contaminação" – do que seria previsível e programado com a improvisação e o inesperado durante o processo de interpretação.

Levando em consideração a possibilidade de aplicação da "perspectiva dramatúrgica" sugerida por Peixoto (2000) ao que foi exposto sobre essa visão de "instabilidade", pode ser construído o entendimento de que essa forma a "performance" adquire um aspecto mais

---

[74] Para saber mais sobre os períodos e correntes que expressam as relações entre pós-modernismo, pós-estruturalismo e suas origens, *Cf.* PETERS, Michael. *Pós-estruturalismo e Filosofia da Diferença*. Belo Horizonte, 2000.

dinâmico em relação a atualização de significados a cada evento por parte do ator e produção de novas interações e sentidos com consequente aplicação de ações reflexivas que podem se afastar dos padrões e "scripts" pré-estabelecidos.

Essa dinâmica traz ao entendimento a possibilidade de que cada ator exerça a sua "performance" com maior grau de liberdade dentro de seus espaços de liberdade em certos contextos – "frames" – como forma de se adequar as condições estabelecidas no momento da ação e, dessa forma, agir com medidas adaptativas e improvisações na medida em que as ações sejam atualizadas e seus entendimentos ordenados ao contexto.

Dessa forma será abordada, a seguir, com mais propriedade essa visão "dramatúrgica" da "performance" como forma de embasar a construção do entendimento capaz de associar as informações levantadas às ações práticas da organização nos eventos estudados em relação a determinados "frames".

III.6 Análises de "Frames" – "Frame Analysis"

Na literatura, de forma geral, são encontradas traduções do termo "frame" com os significados de "quadro" ou "moldura" (OXFORD, 2010). A adoção desses significados no contexto da pesquisa apresenta uma tendência para que o termo seja entendido de forma mais restritiva e descontextualizado das relações complexas que existem entre os atores e a audiência que, em alguma medida, apresentam potencial de interferir na forma como a "performance" é entendida.

Gofmann (1959) entende que as interações humanas que são desenvolvidas nas interações "face-a-face" dependem do contexto em que estão inseridas e como os atores e audiência se envolvem nos eventos e descreve "frame" como sendo uma situação construída conforme princípios de organização que governam eventos – pelo menos sociais – e nosso envolvimento subjetivo nelas.

Alasuutari *apud* Peixoto (2000) comenta que os "frames" podem ser conjuntos de regras que constituem atividades, de modo que elas sejam definidas como atividades de certo tipo.

Para Goffman (1974, p. 11) a vida social deve ser entendida reflexivamente já que a forma que entendemos as nossas ações afeta o desempenho da atividade em si, pois o ator utiliza os "frames" como uma forma de "organização da experiência" ao compor modelagens do evento quando escolhe e utiliza certas palavras, expressões, ideias e adjetivos, dentre outras escolhas, para destacar alguns aspectos e ocultar outros conforme o entendimento do contexto e os interesses usados na "performance".

Goffman (1974, p. 11) considera que os "frames" são usados como forma de analisar "strips" (fatias) escolhidas arbitrariamente dentre as atividades sequenciais, fictícias ou reais, que compõem o evento em curso de forma a demonstrar uma perspectiva dos envolvidos nesses eventos e servem como forma de proporcionar sustentação a análise dos "frames" que

compõem o evento formado por uma sequencia de “strips” relacionados.

Goffman (1974, p. 298) descreve que na análise de “frames” é importante entender o significado ou o sentido que está sendo oferecido por meio da interação com a pessoa que está desempenhando o papel.

Para essa descrição apresentada por Goffman é possível identificar que a perspectiva dramatúrgica oferece subsídios de embasamento para a identificação do indivíduo por meio dos papéis que desempenha e de como se processa o consenso entre o ator e a audiência para definir as ações sociais.

Para Goffman (1959) é possível estabelecer estruturas dinâmicas de “frames” que se ajustam aos dramas organizacionais e, assim caracterizar a realização da experiência organizacional como gênero de “performance” e propõe que os “frames” da experiência organizacional, analisados de uma forma geral, dependem da natureza, metas, instalações, propósitos e demais interações correspondentes ao fim maior da organização; em outras palavras, correspondem ao “que ela é”.

Goffman (1959) ainda estabelece que o “frame” geral da experiência da organização está associado à construção social da organização relacionada a influências e fatos originados no contexto de realização e as dimensões espaciais – locais e remotos – e temporais – presente, passado e futuro.

Goffman (1974) descreve uma série de “frameworks” como quadros de referência capazes de estabelecer as ações que são realizadas no contexto “natural” e “social” e estabelece uma série de distinções entre esses quadros de referência como forma de estabelecer parâmetros como exemplos para distinguir entendimentos a respeito do quantitativo e qualitativo, objetividade e subjetividade, estrutura e agência, dentre outras.

Goffman (1974, p. 11) considera que a análise de “frames” – “Frame Analysis” – é uma técnica relacionada ao exame desses termos da organização da experiência. Essas considerações trazem ao contexto a perspectiva de que a realização de análises dos “frames” possa ser considerada essencial para compor a produção de “enfoques” ou “enquadramentos” capazes de modelar o evento e as ações sociais que estão inseridas no contexto desse estudo, bem como nas análises de aspectos relacionados às “performances” individuais, coletivas e da organização. Para Peixoto (2000), essas relações não devem ser tomadas “com sentido de dualismo, mas como relacional na organização das experiências”.

Peixoto (2000) se baseia em estudos clássicos sobre “performance” produzidos, dentre outros, pelo sociólogo Erwin Goffman [75] e pelos teatrólogos Richard Schechner [76] e Victor Turner [77], para desenvolver um modelo que leva em conta vários extratos e visões para se

---

[75] *Cf.* GOFFMAN, Erwing. *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Cambridge, MA: Harvard University, 1974.

[76] *Cf.* SCHECHNER, Richard. *Performance Theory***.** Revised and Expanded edition by “Essays on Performance Theory”. London: Routkedge, 1988.

[77] *Cf.* TURNER, Victor. *The anthropology of Performance*. Posthumus collection. NY: PAJ Publication, 1992.

construir as análises e reflexões a respeito dos dramas inseridos em um contexto organizacional como forma de se realizar uma reflexão sobre as “performances” individuais e coletivas para auxiliar na produção de entendimento mais amplo das ações desenvolvidas.

Para Furtado (2011, p. 35), as “performances” podem ser marcadas para caracterizar seu modo particular de realização, e essa marcação permite que os eventos sejam experimentados como “performance”. Sendo assim são necessários alguns marcadores que sinalizem as intenções de distinguir uns aos outros que suas interações mútuas devem seguir na direção desejada.

A abordagem proposta por Peixoto (2000) aplica recursos analíticos e reflexivos que consideram aspectos mais abrangentes relacionados ao contexto organizacional, passando por níveis intermediários até o espaço de improvisação individual dos atores envolvidos, sem perder de foco a relação que esses diferentes extratos apresentam e a conectividade existente entre cada elo desse sistema.

O produto da aplicação dessa visão alternativa de avaliação da “performance” permite uma reflexão que integra diferentes visões e consolida a associação de vários conceitos inseridos em cada “frame”,observado, podendo ser aplicado para ilustrar as relações desenvolvidas no contexto desse estudo por meio da relação de “frames” que podem ser estabelecidos a partir do ponto de vista dos observadores como forma de focar as ações e práticas desenvolvidas pela organização.

Como forma de fundamentar os conceitos de “performance” apresentados até agora com base nesse modelo proposto por Peixoto (2000), podem ser concebidos aspectos de estruturação geral para abranger as situações de observações do desempenho organizacional de forma a compor os seguintes “frames”:

1. Contexto Organizacional, caracterizado pelo local físico de representação da ação teatral que compreende aspectos físicos e sociais dos atores e audiências envolvidos. Esses aspectos são mediados por meio da percepção de fatos que podem estar presentes ou ausentes nas interações observadas. As percepções estão sujeitas às significações que dependem das regras formais de costume;
2. Regras Formais de Costume, que são convenções e institucionalizações de época refletidas no drama social;
3. Drama Social, contido no evento/“performance” que está sendo desenvolvido, e que se orienta por meio da direção;
4. Direção, que estabelece as regras de regulação e realizações estéticas do comportamento local, as instruções dadas ao ator pelo gestor deixando os espaços de liberdade individual dos atores; e
5. Espaços de Liberdade Individual, como espaços de liberdade e improvisação para ação dos atores e agentes.

A figura III.1, apresentada a seguir, se baseia na representação de um modelo de atuação do ator para fornecer uma visão das relações elásticas desses diferentes “frames” desenvolvidas no âmbito desse estudo.

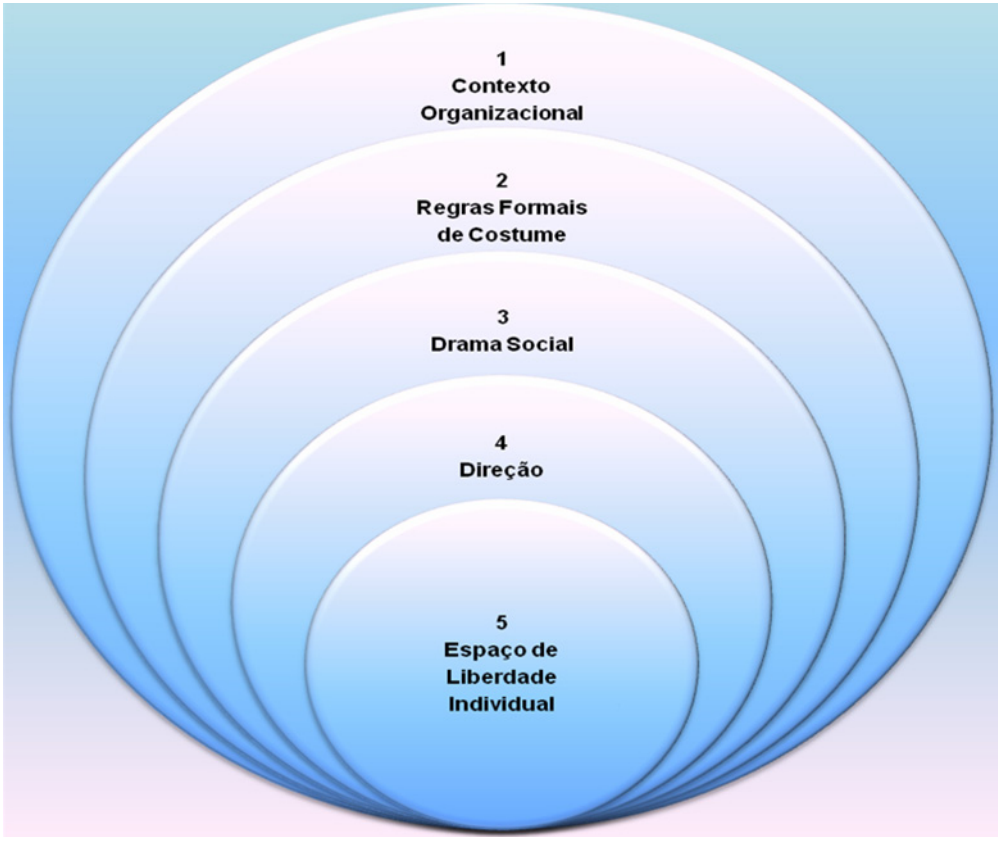


Figura III.1 – Os “frames” das situações de observação da “performance” organizacional.
Fonte: Adaptado de Peixoto (2000).

Peixoto (2000) estabelece uma forma de entendimento da “performance” como expressão gradativa de interatividade por meio da interpretação da figura III.1, apresentada anteriormente. Para Peixoto (2000) é preciso dirigir a observação a partir da parte mais externa em direção ao centro, ou seja, partir do contexto organizacional em direção ao espaço de liberdade individual que se localiza no núcleo das ações.

Em relação a esse aspecto de utilização da abordagem em direção ao centro, Peixoto (2000) considera que a observação deve ser capaz de indicar aumento do grau de “interatividade” na “expressão” da “performance” das ações de forma gradativa na medida em que se distancia das visões mais sistêmicas e gerais para um contexto que se estabelece no âmbito local organizacional marcado pelas expressões particulares dos atores envolvidos.

Essa abordagem permite ao analista se posicionar de forma a transitar do ponto de vista mais geral em direção à ação local onde são geradas as suas atividades mais particulares. Essa

transição de visões do geral para o particular posiciona o analista sem afastar os agentes de sua realidade (PEIXOTO, 2000).

Peixoto (2000) considera que o entendimento fornecido pelos “frames” deve ser analisado tridimensionalmente, pois incorpora duas regiões – superfície e profundidade. Para a região de “superfície” considera como sendo o que resulta da transformação de um “script” em ação desenvolvida na atualidade, se estabelece na “aparência” e reflete a realização dramática da organização.

No contexto organizacional, a região de “superfície” normalmente é associada à realização dos papéis sociais institucionais dos atores que executam as ações e podem ser identificadas pelo modo como os atores incorporaram as convenções e se baseiam nos fatos sociais institucionais que compõem suas atividades e tarefas atreladas aos exercícios dos cargos para realizar suas “performances”.

Para a região de “profundidade”, Peixoto (2000) considera que podem ser avaliados diferentes focos para os papéis sociais que são envolvidos. Dentre os focos que podem ser observados estão os relacionados a um processo de “discriminação conceitual” para reflexão teórica, em outro foco se encontra a avaliação da distância que os atores mantém em relação a sua participação em “eventos focais” da organização.

Para Peixoto (2000) esses diferentes focos se prestam a avaliar as relações de poder, de envolvimento na cadeia ator-audiência que se constitui, geralmente, como cadeia cliente-fornecedor, por sua vez, outro foco pode ser relacionado à observação de interesses relativos que estabelecem associações de importância, prioridades, preferências, indiferenças, etc., que podem ser avaliados de acordo com os interesses e parâmetros da análise.

Levando em consideração o exposto, a perspectiva dramatúrgica apresenta potencial para embasar o entendimento de que pode haver redefinição de significados nos momentos de cada interação e destaca a importância da capacidade de expressão como componente das interações humanas e na formação de significados e entendimento sobre as “performances” individual e coletiva, assim como a da organização.

Dentro do contexto desse estudo os eventos focais são determinados a partir do ponto de vista do observador e se constituem como centro da situação dramática, sendo que a região de profundidade também é determinada pelas relações variáveis estabelecidas nos propósitos dos observadores e leva em consideração os papéis dos atores, possui foco nos eventos estudados e na discriminação teórica envolvida no contexto.

Furtado (2011, p. 37) cita as observações de Peixoto (2000) em consideração ao papel do analista em relação aos eventos focais e comenta que o analista deve:

> *“(...) buscar as lógicas de interligação dos conteúdos dos eventos, identificados com os enquadres, na observação dos fatos e interações em geral no relacionamento entre os caracteres dos papéis dos atores e audiência e recursos envolvidos para construção de uma versão do ‘texto’ organizacional. A maneira de fazê-lo depende da sua habilidade de analisar as regras de convenção e de observação do contexto”*.

Para expressar o entendimento, o analista precisa construir um sistema de reflexão das ações que contemple aspectos de reconhecimento e seleção dos atributos relativos aos eventos focais de interesse para seus propósitos.

Em relação ao drama desenvolvido no âmbito organizacional, Peixoto (2000) considera que as redes reais de sinais e significados não são nunca situadas muito profundamente, são mostradas como pistas, falhas, intuições, dentre outras, de forma que os propósitos são caracterizados e representados nos papéis sociais desempenhados e se confundem com os dos "selfs" envolvidos somente de forma parcial e não integralmente.

Dessa forma os processos organizacionais são responsáveis pelas realizações dos propósitos e envolvem todas as interações desenvolvidas no nível local e no nível geral (PEIXOTO, 2000).

O modelo de "frames" na análise de eventos sociais planejados, proposto por Peixoto (2000), foi aplicado com diferentes vertentes nos estudos desenvolvidos na gestão do desempenho na organização do ensaio técnico das escolas de samba (MAGALHÃES, 2006), na avaliação com viés de sustentabilidade do conteúdo de relatórios dos Jogos Olímpicos (HAQUIM, 2006), na avaliação do desempenho de um Evento Teste de preparação para os V Jogos Mundiais Militares (FURTADO, 2011), com propostas de adaptações para servir à preparação e análise nas apresentações de mágicas (PEREIRA JUNIOR, 2011) e por Antunes (2013) em um estudo sobre eventos inesperados em uma concessionária de energia elétrica.

Em um desses estudos supracitados, Furtado (2011, p. 38) considera que, para estruturar uma análise desenvolvida no enquadramento proposto por Peixoto (2000), os enquadramentos das ações de interesse poderão ser apresentados de forma a:

> *"(...) estimular o desenvolvimento de estratégias de interpretação e explicação dos eventos (des)estruturantes de múltiplas perspectivas, de uma forma similar a que MORGAN (1999) estimula no desenvolvimento do processo de 'imaginização' proposto no livro Imagem da Organização"* (FURTADO, 2011, p. 38).

Tendo em vista o que foi apresentado é possível apreender que a análise de "frames" está relacionada diretamente à observação da ação desenvolvida em vários níveis sob o ponto de vista dramatúrgico e que é possível haver desdobramentos do drama social pela realização dos enquadramentos gerais que se estabelecem na sequência de eventos e "performances" e possibilita a avaliação de ações, narrativa de fatos passados, ou outras possibilidades como forma de estabelecer uma relação entre o contexto organizacional e os interesses envolvidos.

Com a intenção de introduzir novos entendimentos ao assunto, faz-se necessário abordar e construir algumas referências sobre a organização em que as atividades se desenvolveram. Dessa forma, a seguir são abordados assuntos pertinentes à construção do entendimento sobre os termos, definições e conceitos a respeito do grupo de organizações móveis de saúde ao qual o Hospital de Campanha está inserido.

IV – As Organizações Móveis de Saúde e os Hospitais de Campanha

IV.1 Considerações Iniciais

Nesse Capítulo são apresentadas algumas organizações de saúde especializadas no âmbito militar que possuem características de mobilidade e versatilidade operacionais e se destinam a prestação de serviços em campanhas programadas e, também, em acionamentos emergenciais conforme a necessidade se apresente.

Inseridas nesse grupo de organizações especializadas estão as Organizações Móveis de Saúde da Aeronáutica [78] que, apesar de serem estruturadas funcionalmente como duas, o Hospital de Campanha propriamente dito e a Unidade Celular de Saúde, são mobilizadas em diferentes conformações estruturais e funcionais que se adequam às diferentes exigências das campanhas realizadas.

Para conduzir as discussões a respeito das organizações Móveis de Saúde são tratados os significados atribuídos ao termo genérico "Hospital de Campanha" de forma a contextualizar a organização em um âmbito mais abrangente tendo como base os conceitos de Hospital e de Campanha.

Em seguida são apresentadas as principais referências para estabelecer as origens das organizações de saúde desse tipo como forma de contextualizar o seu desenvolvimento no Brasil, concluindo com a apresentação dessas organizações no contexto contemporâneo como forma de estruturar as discussões e entendimentos realizados no decorrer das atividades.

Para introduzir esse assunto foram realizadas buscas nas fontes de dados de domínio público para conceitos sobre "Hospital de Campanha" conforme os termos se apresentam, e não foi encontrado material significativo capaz de expressar entendimentos para esse estudo dentro dos aspectos desejados.

Como exemplo, no sítio de busca da Biblioteca Virtual de Saúde [79] do Ministério da Saúde, cujo levantamento bibliográfico é realizado nas bases de dados científicas: LILACS, MedLine, Biblioteca Cochrane, SciELO, e, ainda, nas institucionais: Coleciona SUS, LILDBI, BVS-MS, dentre outras, o retorno foi nulo para o termo "hospital de campanha". As pesquisas realizadas não indicaram respostas significativas que contemplassem o viés dessa pesquisa.

Essa falta de informações e referências talvez demonstre o pouco uso desse termo em estudos científicos dessa orientação e, também, que o termo usando a denotação composta

---

[78] As Organizações de Saúde Móveis da Aeronáutica recebem a denominação de Hospital de Campanha e de Unidade Celular de Saúde e são compostas por configurações estruturais distintas que apresentam muitas possibilidades de organização conforme os princípios de operacionalidade, versatilidade, funcionalidade e adequação relativas às campanhas específicas. Com a intenção de facilitar o entendimento inicial e até que sejam apresentadas os construtos que possam embasar o entendimento a respeito dessas Organizações em suas configurações distintas. As organizações estudadas são representadas pelo termo "Hospital de Campanha", e pela sigla "HCamp" como forma de englobar essas duas Organizações que compõem o Serviço de Saúde Móvel da Aeronáutica. Para as demais referências a outras organizações móveis de saúde, são usadas as suas próprias designações conforme forem citadas e apresentadas.

[79] "Biblioteca Virtual da Saúde": <Hospital and Campanha>, retorno 0 (zero), acesso em 11/07/2012, 22:05h. Disponível em: <http://abcd-ms.bvs.br/cgi-bin/wxis.exe/iah/scripts/>

pode apresentar diferenciação de seu significado no âmbito nacional e internacional.

Dentre outras possibilidades que podem ser levadas em consideração, o entendimento do que significa “Hospital de Campanha” depende das experiências vividas pelo observador, do foco de estudo ou do grau de interação que possa ocorrer com alguma parte do ciclo de serviços ou estrutura da organização.

Algumas designações, em outras línguas, podem expressar organizações congêneres que abrangem uma série de Organizações de Saúde que se destinam as ações em campanhas, dentre as que possuem viés nas atividades militares de saúde em campanha são encontrados exemplos diferenciados e designações tão variadas como: “Combat Support Hospital (CSH)” [80], “Forward Surgical Teams (FST)” [81], Hospital Ambulante [82], “Military Field Hospital (MFH)” [83], “Mobile Army Surgical Hospital (MASH)” [84], “Poste Médical Avance (PMA)” [85], “Poste Sanitaire Móbile (PSM)” [86], Hospital Militar Móvel, Hospital Tático Militar e Unidade Móvel de Saúde, dentre outras.

Essa variedade de composições e designações está relacionada com as exigências por organizações que atendam a diferentes necessidades e, consequentemente, são estruturadas, contextualizadas, organizadas e orientadas cada uma em seu tempo e contexto para atender a certos objetivos.

Dentro desse contexto mais abrangente não se pode deixar de levar em consideração a importância da linguagem na construção do sentido, visto que a especificação e o valor dispensados a algo dependem da interação e decorrem do universo linguístico ao qual o observador faz parte (LARA 2004, p. 92-93).

Em relação à importância da linguagem no processo de significação, Baccega (1995, p. 20) considera que essas relações se tornam conscientes somente na medida em que elas “significam” [87], e elas significam apenas por meio da linguagem.

Ao se verificar que o conceito de “Hospital de Campanha” ainda não está desenvolvido plenamente e apresenta poucas referências sobre estudos realizados no Brasil, optou-se pela construção de um significado para expressar um conceito a respeito dessa organização de saúde em relação ao contexto de estudo.

Diante da grande variedade de concepções sobre as organizações que podem ser classificadas como Hospitais de Campanha e de não se realizar uma definição restritiva sobre esse ou outros termos, mas uma construção conceitual como proposta mais ampla para

---

[80] “Combat Support Hospital – (CSH)”: Designação em inglês para Hospital de Apoio ao Combate.

[81] “Forward Surgical Teams – (FST)”: Designação em inglês para Equipes Cirúrgicas de Frente.

[82] “Hospital Ambulante”: Fonte: FERREIRA (2010).

[83] “Military Field Hospital – (MFH)”: Designação em inglês para Hospital Militar de Campo.

[84] “Mobile Army Surgical Hospital – (MASH)”: Designação em inglês para Hospital Militar Móvel do Exército.

[85] “Poste Médical Avance – (PMA)”: Designação em francês para Posto Médico Avançado.

[86] “Poste Sanitaire Mobile – (PSM)”: Designação em francês para Posto Sanitário Móvel.

[87] “significam”: palavra destacada no original pelo autor.

amparar as percepções dos leitores que não restrinja aos pontos de vistas apresentados, adotou-se como princípio básico a premissa de que os entendimentos são construídos na medida em que as pessoas conseguem formar suas próprias definições a partir das percepções e das reflexões que fazem sobre o foco de observação.

Mantendo o foco na busca do entendimento sobre “Hospital de Campanha” foi usada a estratégia de considerar os significados de cada termo em separado, “Hospital” e “Campanha”, e depois construir um conceito com a conjunção das designações “Hospital + Campanha” por implicação levando em consideração um contexto explicativo, (SAGER, 1990/1996), de forma a proporcionar um ponto de partida para o entendimento inserido no contexto e na significância pretendida nesse estudo.

IV.2 Significado de Hospital

O termo “hospital” apresenta diferentes significados conforme a abordagem que se desenvolva, o que representa uma transição de significados no decorrer do tempo desde os primeiros registros históricos.

Segundo Campos (1944/1965, p. 7) a palavra hospital é referente à “hospitalis” e significa o local onde, na antiguidade, era destinada a assistência a peregrinos, pobres e enfermos. O autor complementa que as palavras “hospitalis”, “hospitium” e “hotel” derivam do termo latino “hospes”, que significa hóspedes. A palavra “hospitium” originou a designação para hospício e serviu para indicar os estabelecimentos ocupados permanentemente por enfermos pobres, incuráveis e insanos. Hotel é o termo empregado com a acepção bem conhecida e universal e que sob o nome de hospital ficaram designadas as casas reservadas para tratamento temporário dos enfermos (CAMPOS, 1944/1965, p. 7).

Campos (1944/1965, p. 7-10) considera que as raízes mais remotas das instituições hospitalares foram encontradas em duas das mais antigas civilizações: do Egito e da Índia. Comenta que “hospitalis” tem a mesma acepção de “nosocomium”, de fonte grega, cuja significação é – tratar os doentes – como “nosodochium” quer dizer – receber os doentes – e que o hospital tem sua origem em época muito anterior à era cristã, mas não há dúvida, porém, que o cristianismo impulsionou e desvendou novos horizontes aos serviços de assistência, sob as mais variadas formas (CAMPOS, 1965/1965, p. 10).

Não obstante aos primórdios das organizações hospitalares, o Ministério da Saúde (MS) se apoia na definição que a Organização Mundial de Saúde (OMS) estabelece para hospital para consolidar o termo como “Uma parte integrante da organização Médica e Social (...)” e que tem a função de “(...) proporcionar à população assistência Médica Sanitária completa, tanto curativa como preventiva, sob quaisquer regimes de atendimento, inclusive o domiciliar (...)”, ainda complementa que os “(...) serviços externos irradiam até o âmbito familiar (...)”, com a possibilidade de ser também “(...) centro de educação, capacitação de Recursos Humanos e

Pesquisa em Saúde, (...)" (BRASIL, 2012).

Para Ferreira (2010, p. 404), hospital é o estabelecimento onde se tratam doentes, internados ou não. Em um contexto mais amplo, também pode ser entendido como "Estabelecimento, público ou particular, aparelhado com todos os recursos médicos e cirúrgicos para o tratamento dos doentes" e que ainda pode possuir além dos leitos de hospitalização, "(...) todas as instalações e toda a aparelhagem requerida pelos múltiplos problemas que os diagnósticos revelam e as doenças e ferimentos oferecem". Podem apresentar várias especializações como "Hospital de sangue, hospital ambulante para receber os feridos em campanha" [88]. Essas denotações trazem ao contexto as características de versatilidade, compatibilidade entre técnicas e artefatos e mobilidade operacional.

O desenvolvimento do entendimento sobre "Hospital" ainda pode ser encontrado atualmente, pois as evoluções das linhas de pensamento vêm contemplando, cada vez mais, abordagens multidisciplinares sobre as mudanças e adaptações que essas organizações vêm passando frente às novas demandas, valores, ideias e padrões de desempenho, dentre outros atributos exigidos pelos diferentes agentes e atores envolvidos. No Brasil, essa evolução pode ser encontrada na coletânea dos trabalhos históricos de Nava (2004). [89]

IV.3 Significado de Campanha

Da mesma forma que se procurou desenvolver um entendimento do significado de hospital, foram buscadas referências sobre o termo "Campanha", que também possui algumas interpretações.

Ferreira (2010, p. 131) considera que pode ser expresso como de origem militar sendo uma série de operações militares que visam certo objetivo, numa mesma área geográfica. Também pode ser entendido como o conjunto de esforços, ou de meios, usados para se atingir um fim: campanha eleitoral; campanha de vendas.

Em outra versão dessa mesma referência pode ser entendido como "expedição militar" ou qualquer empreendimento político ou econômico de duração determinada, com fim de propaganda: campanha de publicidade; campanha eleitoral [90]. Essas considerações trazem ao contexto as relações de temporalidade, especificação de finalidade e de inespecificidade quanto a seu uso para fins militares.

Tendo sido apresentada a visão ampliada das possibilidades de atuação de um Hospital e das peculiaridades inerentes as diferentes campanhas em que podem estar envolvidos é preciso abordar que os Hospitais de Campanha podem apresentar diferentes aspectos em

---

[88] *Cf.* versão eletrônica em: <http://www.dicionariodoaurelio.com/Hospital.html>

[89] *Cf.* NAVA, Pedro. *Capítulos da História da Medicina no Brasil*. Cotia, SP: Ateliê Editorial e Londrina, PR: Eduel, Oficina do Livro. 2004.

[90] "Campanha": Também disponível em: <http://www.dicionariodoaurelio.com/Campanha.html>

seus projetos e composições estruturais e organizacionais para atender às suas finalidades específicas nas atividades de saúde em ambientes de campanha. Dessa forma, verifica-se que a elaboração de uma definição, por mais abrangente que possa ser, tende a restringir os aspectos multidimensionais que esse conjunto de organizações pode compor.

Partindo desses conceitos mais abrangentes de “Hospital” e de “Campanha” são apresentados, no tópico seguinte, os conceitos para se formular um melhor entendimento do significado mais abrangente de “Hospital de Campanha” sem que sejam acrescentados aspectos de significância mais direcionados a contextos específicos.

Com intuito de avançar nesse estudo, tomando-se como base os entendimentos desenvolvidos até aqui para os termos em separado será usada a estratégia de composição desses conceitos por meio da conjugação dos mesmos até que um significado básico seja composto e apresentado de modo a ser incorporado ao contexto da pesquisa.

IV.4 Significado de Hospital de Campanha

Da mesma forma que as designações atribuídas aos termos “Hospital” e “Campanha” apresentam possibilidades distintas para a formulação da compreensão de cada termo, o espectro de possibilidades de atuação das organizações destinadas a esse fim e as estruturas que são usadas para alcançar os objetivos em cada evento impactam nos entendimentos a respeito do(s) significado(s) atribuído(s) ao conjunto das Organizações de Saúde Móveis, no qual os Hospitais de Campanha estão incluídos.

Essa variabilidade de composições de entendimento sobre os termos em separado ou em conjunto, ainda pode ser relacionada aos diferentes níveis de interação com alguma interface das organizações e como as relações foram estabelecidas.

Com essas possibilidades se apresentando de forma imprevisível, os conceitos sobre os serviços de saúde móveis, que possuem a concepção contemporânea de atendimento em campanhas, estão diretamente associados ao que a sociedade consegue apreender por meio de contato com alguma fase do ciclo de serviços dessas organizações ou por meio dos diversos artifícios de mídia e comunicação existentes.

Dentre os hospitais de campanha brasileiros que vêm atuando com destaque na mídia, por causa da visibilidade em eventos de repercussão nacional e em campanhas internacionais, estão os Hospitais de Campanha com origens militares por causa da grande cobertura midiática e da repercussão que suas “performances” trouxeram ao entendimento da sociedade.

No cenário nacional é muito comum, até recentemente, o uso do termo “Hospital de Campanha” como forma de associação a organizações militares, visto que, em sua grande maioria, o contato da sociedade com essa forma de organização se deu por meio de campanhas demandadas por eventos climáticos em espaços suscetíveis que se materializaram como desabamentos e inundações ou nas epidemias.

Esses eventos tomaram vulto por estarem associados a episódios de desarticulação dos serviços de saúde constituídos pela sociedade civil, e se materializaram também pela incapacidade dos serviços regulares, públicos ou privados, de atenderem aos anseios e expectativas da sociedade, como nos eventos de intervenção federal na saúde, ocorridos em várias cidades brasileiras.

As variedades de experiências dos diferentes agentes da sociedade envolvidos nas atividades dessas organizações dificultam, ainda mais, a apresentação de uma definição precisa que possa abranger outros aspectos culturais e sociais de avaliação, dessa forma o conceito que será apresentado inicialmente passa pelas percepções do pesquisador com a organização estudada até a apresentação de um conceito construído a partir da proposição de uma associação de conceitos de “hospital” e de “campanha” que possam ser usados, em alguma medida, tanto no contexto mais abrangente e tanto no da pesquisa desenvolvida.

O termo composto “Hospital de Campanha” será tratado nesse trabalho como um conceito aplicado a uma **organização de saúde multitarefa, com características essenciais de versatilidade, mobilidade, autonomia funcional e adequação de sistemas técnicos e humanos, capaz de atuar em campanhas diversificadas por um período certo de tempo na busca de objetivos determinados**.

Esse esboço conceitual do termo “Hospital de Campanha”, apesar de incompleto, será considerado nesse estudo como ponto de partida para a construção de entendimento a respeito desse assunto em associação ao escopo da pesquisa.

IV.5 Origem dos Hospitais de Campanha

Os Hospitais de Campanha primitivos têm sua origem associada à própria origem dos hospitais e mesmo antes dos registros de edificações humanas destinadas a assistência de saúde essas práticas já eram realizadas em tendas e outros artefatos técnicos feitos pelo homem para esse fim.

As utilizações de hospitais de campanha estão diretamente associadas a períodos de grande acumulação de pessoas e demanda por atendimentos de saúde, muitas vezes acompanhando pestes, epidemias, catástrofes naturais, conflitos sociais e campanhas beligerantes presentes no decorrer da história da humanidade.

Existem registros de hospitais de campanha desde o período do império romano, mas outros registros fazem alusão a serviços similares levados aos campos de batalhas em períodos muito anteriores em culturas milenares como a chinesa e japonesa, dentre outras.

O entendimento do significado da organização conhecida atualmente como Hospital de Campanha, assim como o entendimento a respeito dos Hospitais, em suas mais diversificadas especificações, também acompanhou a evolução das práticas de saúde conforme a cultura, acontecimentos históricos e meios disponíveis.

É possível encontrar registros de que muitas evoluções nas práticas médicas e de saúde foram desenvolvidas ou aperfeiçoadas em ambientes relacionados a essas organizações de saúde de forma a ser possível fazer relacionamentos entre as atividades desempenhadas nessas organizações e o desenvolvimento de certas práticas nas organizações tradicionais, incluindo procedimentos, processos, técnicas e equipamentos médicos e correlatos.

São encontrados estudos que, de certa forma, justificam a evolução de algumas organizações destinadas ao atendimento de saúde em campanha e que servem para ilustrar as atividades desenvolvidas em diferentes vertentes culturais e temporais, dentre outros, podem ser citados estudos de Atenstaedt (2010), Chizh (2010), Connor (2011), Ferrandis (2008), King e Jatoi (2005), Turner *et al.* (1999) e Yates (2010).

Dentre os artigos relacionados ao desenvolvimento de práticas de saúde em atividades de campanha podem ser encontrados artigos tradicionais e pioneiros como o apresentado por Henry (1920) sobre aplicação de curativos em feridos de campanha. Esse artigo não perdeu o interesse histórico e foi republicado por em 2009 (Henry, 2009).

Da mesma forma que alguns desses estudos pioneiros, existem trabalhos que levam em consideração cenários contemporâneos incorporando os aprendizados para os contextos de desastres e guerras, como o desenvolvido por Dara e Farmer (2009), e para as lições de treinamentos específicos de especialidades, como o desenvolvido por Tyler *et al.* (2010).

Existem pesquisas desenvolvidas em organizações de saúde militares que incluem aspectos de interesse da saúde focados em perspectivas organizacionais distintas que correlacionam as atividades em campanha a sua contribuição para a evolução das práticas de saúde no meio militar e no civil. Dentre outros, estão os trabalhos de Agarwalla *et al*. (2010), Allison e Trunkey (2009), Chambers e Ray (2009), Danilov *et al*. (2009), Henning *et al.* (2007a, b), Koestner (2008), Manji *et al*. (2009), Metcalfe (2007), Mollura *et al*. (2010), Povzun *et al*. (2009), Pruit (2008), Riaud (2009), Zarychanski *et al*. (2009).

Por sua vez, outros estudos foram desenvolvidos em áreas específicas e apresentam várias aplicações em diferentes áreas do conhecimento, dentre as quais estão os estudos na área da microbiologia ou com viés epidemiológico apresentados por Cirillo (2009), Jackson (2007), Karma *et al*. (2003), Lee (2008), Linton (2010), Lynch (2009), McCandless (2007), Murray *et al*. (2008), Washington *et al*. (2009).

Na área de Farmácia podem ser encontrados estudos interessantes sobre alguns períodos históricos e campanhas realizadas desde os primórdios do desenvolvimento das práticas relacionadas à área de Farmácia. Merecem destaque, os realizados por Anderson (2008) a respeito das atividades relacionadas à Companhia inglesa das Índias Orientais (1660-1858) e o de Horiguchi (2008), sobre as práticas farmacêuticas no período Meiji (Japão).

Esses estudos fornecem um panorama geral das práticas e tecnologias existentes em

cada período histórico e permitem um paralelo com as práticas que se desenvolveram no passar das experiências e podem ser relacionadas ao desenvolvimento das práticas usadas em várias campanhas até as atuais.

Ainda podem ser encontradas referências que posicionam as organizações de saúde nos espaços geográficos em certo momento de forma a ser possível a sua contextualização temporal e espacial em relação ao período histórico das diferentes campanhas realizadas, dentre esses estudos se encontram os desenvolvidos por Austerman (2007), Byerly (2010), Crocker (2009), Klimo e Ragel (2010) e Retsas (2009).

Embora sejam distintas as colaborações que podem expressar esses estudos se forem avaliados separadamente, em conjunto, indicam que as práticas desenvolvidas nas organizações de saúde militares, como as congêneres do hospital de campanha estudado, podem ser associadas aos demais serviços de saúde no âmbito civil ou militar, público ou privado e que, por muitas vezes, essas práticas estão intrinsecamente associadas aos relacionamentos de cooperação entre diferentes agentes e organizações ou pela atuação de um mesmo agente com experiência desenvolvida em campanha em diferentes áreas e/ou distintas organizações.

Também é possível observar que esses relacionamentos e associações possuem um grande potencial de permitir um fluxo de interações e o desenvolvimento de práticas, técnicas e artefatos, dentre outros, bem como pode ser observado que muitas das relações existentes entre atores e organizações apresentam o potencial de interação em múltiplos níveis e de se comportarem, ao mesmo tempo, como receptores e emissores das ações e transformações.

Essas possibilidades de aplicação de estudos científicos estruturados em organizações desse tipo seguem uma ordenação específica de cada cultura e conforme os meios sejam disponibilizados, o que confere ao assunto novas perspectivas a serem avaliadas e a discussão de outras práticas que podem ser associadas ao contexto das operações e ações que podem ser incorporadas para serem avaliados como possibilidade de estudos futuros.

Levando em conta o exposto, convém lembrar que, dentre os exemplos mais comuns de utilização dos hospitais de campanha fora dos contextos militares, estão os desastres naturais ou antropogênicos, as catástrofes, as campanhas de saúde ou as ações sociais e cívicas. Esses eventos, por si próprios, e/ou pelas ações incorporadas, apresentam várias possibilidades de abordagens (BIRKMAN *et al.*, 2010) e conferem a essas organizações necessidades de apresentarem características peculiares de versatilidade, adaptabilidade e de resiliência que, em alguma medida, são discutidas durante o desenvolvimento desse estudo.

Em seguida, são apresentados os contextos de desenvolvimento das organizações de saúde de campanha no Brasil com a ambientação em seus respectivos cenários históricos que possam justificar algumas das evoluções nesse tipo de organizações até a apresentação no tópico posterior dessas organizações como podemos ver em suas ações contemporâneas.

IV.6 Desenvolvimento dos Hospitais de Campanha no Brasil

Para um melhor estudo dos assuntos pertinentes ao desenvolvimento das práticas de saúde e dos Hospitais de Campanha no Brasil, foram considerados aspectos relacionados a diferentes abordagens que levam em consideração o desenvolvimento das práticas de saúde pública no contexto nacional e internacional.

Para levar em consideração essas relações existem muitas fontes contumazes de pesquisa de grande aceitação que podem servir de amparo a esses e outros anseios e necessidades.

A grandeza do assunto possibilita diferentes abordagens interessantes para formular um entendimento mais abrangente nesse tópico, porém, são abordados somente alguns aspectos relevantes em saúde pública, com repercussão no contexto nacional, como forma de embasar e contextualizar as apresentações pertinentes ao estudo.

Ao se analisar os registros históricos sobre o desenvolvimento das atividades de saúde pública no Brasil e de como as suas práticas se estabeleceram em relação ao contexto dessa pesquisa, pouco ou quase nada se acha sobre a utilização de organizações móveis de saúde e, muito menos, a denominação de “Hospital de Campanha”, apesar de serem encontradas várias referências às ações de saúde inseridas em contextos de epidemias, catástrofes, conflitos beligerantes ou associados a períodos de contendas sociais.

De forma geral, as práticas associadas à saúde no contexto brasileiro começaram a ter maior interesse na atuação sobre doenças transmissíveis [91], encontradas desde o período colonial (1550-1822) quando os serviços de saúde eram organizados precariamente, principalmente amparados em práticas tradicionais e não científicas e se resumiam, quase exclusivamente, na tentativa de afastar ou confinar os doentes em instituições como as Santas Casas de Misericórdia [92] (BRASIL, 2005, p. 12).

Somente no final do século XVIII foram usadas estratégias de combate aos agentes causadores das doenças em associação às medidas de isolamento. Um marco dessa evolução nas práticas de saúde no Brasil se deu no combate as epidemias de febre amarela [93] em Pernambuco.

A partir do século XIX, foram estruturadas no Brasil novas ações com vistas a promover a saúde antes mesmo da ocorrência das doenças e, influenciado pelo movimento denominado “Medicina Social” [94], foram introduzidos, ainda que timidamente, formas de intervir na

---

[91] As primeiras referências sobre os surtos de varíola no Brasil datam de um evento no Maranhão em 1561 com difusão pelo litoral norte e sul e registro de vários outros surtos em 1563, nos estados da Paraíba, Pernambuco, Bahia e Rio de Janeiro. Em 1565 o surto atingiu São Paulo de Piratininga, onde exterminou cinco das 11 aldeias indígenas. Fonte: Brasil (2002, p. 12).

[92] A primeira Santa Casa de Misericórdia no Brasil foi inaugurada em Santos, no ano de 1543, construída por Braz Cubas. A segunda foi fundada em Salvador, no ano de 1549, para cumprir a sua missão de tratar dos doentes. No final do século XVI, construiu o Hospital São Cristóvão em Salvador, BA. Fonte: *Ibid.*, p. 12.

[93] Em 1685, a epidemia de febre amarela começou em Recife e atingiu Olinda durando sete anos. Fonte: *Ibid.*, p. 12.

[94] Após a Revolução Francesa (1789), surgiu a concepção social de que as condições de vida e de trabalho das populações eram as responsáveis pelo aparecimento de doenças. Fonte: *Ibid.*, p. 13.

sociedade de maneira global com medidas mais eficazes intencionadas a realizar uma vigilância contínua.

Com a chegada da família real ao Brasil, em 1808, se estabeleceram algumas medidas de controle-profilaxia com a criação, em 1810, do Lazareto para quarentena de viajantes e do ancoradouro especial para embarcações suspeitas. Dessa forma se estrutura um dos primeiros regulamentos para o controle sanitário de pessoas, mercadorias e embarcações nos portos no Brasil. Em 1811 foi executada a primeira vacinação antivariólica [95] incorporando a noção de agente etiológico nas práticas de controle da doença (BRASIL 2005, p. 12-13).

No período imperial (1822-1889), as preocupações de cunho econômico, político e sanitário eram crescentes com a chamada "Medicina Tropical" – destinada a práticas de saúde dispensadas a doenças como malária, febre amarela e várias parasitoses. As pressões sociais por causa dos surtos dessas doenças aumentaram as preocupações da sociedade constantemente, culminando com a epidemia de febre amarela que começou em 1849.

Somente décadas depois, com o desenvolvimento tecnológico [96] e dos procedimentos científicos associados à bacteriologia, houve a possibilidade de combate mais eficiente aos agentes etiológicos e consequente evolução nas práticas de saúde em vários níveis. Registros históricos de atendimentos de saúde em campanha são encontrados nesse período em associação a diferentes episódios e eventos que se sucederam dentro e fora do território ainda ligado ao Império português [97].

Uma das primeiras contendas internacionais com maior repercussão pelo tamanho das operações e pelo tempo em que as atividades se desenvolveram está associada à segunda campanha cisplatina impetrada pelo império português, em 1816, sobre o território da banda oriental das colônias do Prata, atualmente República Oriental do Uruguai.

A contenda teve repercussões em terras brasileiras nas imediações de São Borja e Santana do Livramento e se estendeu por longo período com o deslocamento de tropas por via terrestre e outras batalhas com consequente tratamento de feridos em tendas destinadas para esse fim. [98]

Em 1819, houve nova invasão uruguaia do território brasileiro, dessa vez pela região

---

[95] A primeira vacinação antivariólica se deu após a criação da Junta de Instituição Vacínica, sob a direção do Intendente Geral da Polícia da Corte e do Estado do Brasil, e do Físico-mor do Reino. Fonte: Brasil (2005, p. 14).

[96] Principalmente a realizada, em 1864, por Louis Pasteur, com a descoberta e identificação da levedura como agente responsável pela fermentação alcoólica, essa descoberta dá início à chamada "Era Bacteriológica", possibilitou a identificação de outros agentes etiológicos e o desenvolvimento de técnicas para a preparação de soros e vacinas, bem como para as práticas de soroterapia e quimioterapia.

[97] A vinda da corte real portuguesa para o Brasil (1808-1820) estabelece a transferência do governo para a colônia e marca o início do ciclo de contendas do Império português pela conquista de territórios no sul da América do Sul, com as invasões portuguesas nas colônias cisplatinas (1811) e a Guerra contra Artigas (1816-20), e posteriormente, a Guerra do Paraguai (1864-70). *Cf.* WIEDERSPAHN, Henrique Oscar. Das Guerras Cisplatinas às Guerras contra Rózas e contra o Paraguai, *In: Enciclopédia Rio-grandense*, Canoas: Editora Regional, 1956.

[98] A denominação de "Segunda Invasão Portuguesa" se deve ao fato de que, no final de 1811, houve a Primeira Invasão Portuguesa sobre o território da Banda Oriental por tropas do Reino Unido de Portugal Brasil e Algarves a mando de Diogo de Sousa com apoio do vice-rei Francisco Javier de Elío. Essa contenda recebeu a denominação de Primeira Campanha Cisplatina ou Primeira Invasão Portuguesa e durou até 1812.

dos Sete Povos das Missões [99], situada a noroeste do estado do Rio Grande do Sul, sendo tal invasão compelida, em seguida, pelas tropas luso-brasileiras. Em 1820, nova empreitada partiu da província uruguaia de Tacuarenbó em direção as imediações da região da Campanha gaúcha [100] onde se localizam atualmente Bagé e Santana do Livramento. Essa última encontrou resistência, foi compelida novamente com batalhas campais e mais envio de tropas sediadas em Porto Alegre, até a derrota e retirada uruguaia.

Essas campanhas deram lugar ao conflito armado que se estabeleceu no período compreendido entre 1825- e 1928 entre o Reino Unido de Portugal, Brasil e Algarves e as Províncias Unidas do Rio da Prata, atualmente Argentina, Uruguai e Paraguai, pela posse desses territórios, que foram anexados por D. João VI ao império luso-brasileiro. Em algumas desses conflitos atuaram portugueses que tinham experiência em campanhas realizas na Europa [101] onde o uso de artefatos para atendimentos de saúde fazia parte do rol das atividades militares de campanha.

Sem deixar de lado a importância desses eventos e do desenvolvimento das práticas de saúde nessas ocasiões, como forma de se estabelecer um marco para os serviços de saúde em campanha, foi destacada a importância dispensada para as reestruturações dos serviços de saúde que ocorreram no período de novembro de 1866 a junho de 1867 por ordem do senador vitalício e Marquês de Caxias [102] ao assumir, em 19 de novembro de 1866, o comando das operações aliadas na Guerra do Paraguai (1864-1870).

A adoção de novas práticas para a reestruturação dos serviços de saúde se destinava, dentre outras coisas, a evitar a continuidade dos problemas sanitários que atingiram o acampamento aliado desde o início da campanha até maio de 1867, onde ocorreram aproximadamente 4 mil óbitos em decorrência da epidemia de cólera.

Esses esforços faziam parte de uma estratégia de suporte para as atividades que se desenvolviam na região estratégica paraguaia de Curupaiti e Humaitá e incluíam, ainda, ações para elevação do moral da tropa, medidas disciplinares e de organização dos recursos e, por fim, vencer o impasse que se instalou desde o desembarque das tropas luso-brasileiras em território paraguaio em abril de 1866.

---

[99] Para saber mais sobre os Sete Povos das Missões que compunham as Missões Jesuíticas, *Cf.* Brasil (2006, p. 27-30).

[100] Para saber mais sobre as diferentes concepções sobre a região da Campanha gaúcha, *Cf. Ibid.,* p. 33-44.

[101] Entre os portugueses que chegaram ao Brasil se encontravam médicos e veteranos da Guerra dos Laranjais (1801) contra a Espanha. Essa contenda teve repercussões no território brasileiro, com aumento de um terço do território do Rio Grande do Sul, (no Brasil essa contenda recebeu a denominação de Guerra de 1801 e em Portugal inicia a Questão de Olivença até hoje não resolvida). A Guerra dos Laranjais precedeu a Guerra Peninsular, que se insere no ciclo das Guerras Napoleônicas (1807-14).

[102] Ao assumir as operações de campanha, Luiz Alves de Lima e Silva, possuía o título de Marquês de Caxias, sendo, posteriormente lhe conferido o título de Duque de Caxias. Na época do Império era muito comum a carreira militar e política andarem juntas. Duque de Caxias seguiu a tradição familiar, filho e neto de militares e políticos, chegou ao generalato com apenas trinta anos de idade. Atuou ativamente para pôr fim às rebeliões contra o poder central nas décadas de 1830 e 1840 e, no Rio da Prata, nas guerras contra Buenos Aires, entre 1825 e 1828, contra Oribe em 1851, e Rosas, 1852. Foi um dos expoentes do senado e do exército brasileiro, sendo sua participação na Guerra do Paraguai marcada por episódios dignos de nota na história do exército brasileiro por representar e defender dignamente os interesses de defesa do território nacional, especialmente se for considerado que era, na época, sexagenário, possuía o cargo de senador vitalício do Império e não precisava aceitar o comando da campanha nos charcos paraguaios.

Tendo em vista esse contexto de ações, vale a pena ressaltar que naquela época não existia o serviço de intendência no Império para dar suporte a essas e outras operações de campanha que são atendidas atualmente por práticas regulares inseridas na própria estrutura da organização ou em outras organizações a ela associadas.

Essa estratégia de reestruturação das práticas de campanha, que incluíam os serviços de saúde, compreendia os esforços para adaptar as estratégias de ação para vencer os obstáculos do espaço onde as operações eram realizadas – charcos paraguaios, organizar os meios para o efetivo estabelecimento da "guerra de posições de trincheiras" de longa duração que acarretava grande número de feridos e incapacitados e promover o treinamento com base nas novas demandas que se instalaram imprevisivelmente em substituição as realizadas anteriormente.

Esse período ficou marcado pela substituição da cavalaria e a artilharia em batalhas campais decisivas de curta duração por batalhas campais de longa duração mediada por confrontos diretos entre os combatentes em meio a um espaço alagado, movediço e mais propenso a doenças e contaminações.

A modificação no perfil das batalhas acarretou aumento da exposição das tropas ao ambiente inóspito propenso a doenças e infecções e, também, acarretava um crescente número de feridos por perfurações de baioneta e estilhaços facilitando a contaminação que demandava serviços de saúde no local das batalhas e a composição de estratégias para a retirada dos feridos para ambientes mais seguros onde pudessem receber melhores tratamentos.

Pela primeira vez são encontrados registros que podem demonstrar a preocupação tanto com as medidas de ações diretas na recuperação dos feridos e mitigação dos danos e tanto em ações de melhoria das condições sanitárias pela adoção de medidas preventivas como suporte para as operações de saúde.

Estas atividades de saúde em campanha haviam tomado uma dimensão impensada anteriormente, pois, estima-se que no decorrer da guerra do Paraguai dois terços das mortes foram provocadas por doenças e não por ferimentos diretos dos combates [103]. Estima-se que em 22 de julho de 1867, o número de combatentes brasileiros no Paraguai era de 50.526, sendo que 10.557 (20,89%) estavam doentes (DORATIOTO, *apud* MAGNOLI, 2006, p. 268).

Outros estudos revelam que o número total de mortos por doenças nesse conflito pode ter chegado a aproximadamente 33.350, de quase 50.000 mortos dos 139.000 brasileiros que estiveram ativos nesse conflito (MAGNOLI, 2006, p. 280). Esse levantamento leva em consideração somente os combatentes do lado brasileiro. Por sua vez Salles (2004, p. 159) *apud* Magnoli (2006, p. 280), levanta a hipótese de que o Brasil teria enviado 146.173 militares

---

[103] *Cf.* DORATIOTO, Francisco. Guerra do Paraguai, *In*: *A História das Guerras*, p. 253-286. (Org.) MAGNOLI, Demétrio. 3ª. ed. São Paulo: Editora Contexto, 2006.

ao teatro de guerra, dos quais 101.642 teriam morrido.

Qualquer que seja o número mais apropriado, o parâmetro de comparação ou o viés observado é de se notar a importância estratégica do fortalecimento das estruturas que se destinam a realização das atividades de saúde em campanha. Os números são altos para qualquer padrão que se estabeleça, tendo em vista que o impacto na operacionalidade pode ser considerado maior, pois cada doente e incapacitado exige a ação de suporte que demanda a incorporação de novos recursos técnicos, humanos e financeiros impactando ainda mais no contexto das operações realizadas.

Passado o tempo das campanhas beligerantes desenvolvidas no sul do território nacional, outros períodos históricos se sucederam com poucos registros de campanhas de saúde que se encaixam no escopo dessa pesquisa. Dentro da evolução desses períodos históricos, no cenário do período da Velha República (1889-1930), existem registros de outras ações que precedem os primórdios das atividades profissionais de campanha como vistas contemporaneamente.

Nesse período, as pressões exercidas pela grande imigração de população europeia suscetível às doenças tropicais e a baixa condição sanitária brasileira impactaram negativamente o comércio de café, que era a principal receita nacional.

A proclamação da república trouxe nova composição para o cenário nacional, mas as ações práticas não se mostraram capazes de impedir que, entre 1890 e 1900, o Rio de Janeiro, na época capital da nação, e as principais cidades brasileiras continuassem vitimadas por varíola, febre amarela, peste bubônica, febre tifóide e cólera, que matavam milhares de pessoas (BRASIL, 2005 p. 16).

Nesse contexto, alguns higienistas tomaram assento em órgãos estratégicos do governo e, a partir do saneamento, propuseram ações que tentavam restaurar a saúde pública, porém as intenções não foram suficientes para lograr o êxito pretendido, apesar da campanha de combate a febre amarela, iniciada em 1903 por Oswaldo Cruz, e a lei promulgada em 1904, que garantia medidas vacinais obrigatórias contra a varíola, que gerou a polêmica Revolta da Vacina (BRASIL, 2005, p. 16). Já na década de 1920, a Saúde Pública cresceu como questão social, com o auge da economia cafeeira e suas medidas se caracterizam pela tentativa de extensão a todo o País.

O Brasil, nesse breve intervalo temporal, esteve envolvido tardiamente na campanha beligerante da 1ª Grande Guerra Mundial (1914-1918) com o envio de combatentes e artefatos técnicos para o “teatro de operações” [104] na Europa.

---

[104] “teatro de operações”: Local onde se concentram as estruturas físicas, artefatos e pessoal envolvidos nas principais atividades da campanha. Possuem, geralmente, características próprias que impõem circunstâncias ambientais específicas obrigando à adequação dos meios disponíveis. Fonte: Desenvolvido a partir de Brasil (2001, p. 146), Ferreira (2010, p. 546) e Vasconcellos e Vasconcellos (1939, *passim*).

Nessa ocasião pode ser destacada outra composição dos serviços de saúde de campanha com o envio de oitenta e seis médicos, incluindo dezessete professores de Medicina, quase todos civis, comissionados oficiais, para integrar a Missão Médica que partiu do Brasil em 18 de agosto de 1918 para trabalhar até o fim da guerra no hospital Franco-Brasileiro lotado em Paris (ARARIPE, *apud* MAGNOLI, 2006, p. 342-3).

Ainda em relação a esse período pode ser destacada a importância do efeito imprevisível das doenças e epidemias no cenário das ações programadas devido ao simples fato do comboio brasileiro [105], enviado como parte dos esforços de guerra para compor as forças aliadas, que saiu do Rio de Janeiro em 07 de maio de 1918 com destino a Gibraltar, ficar retido na costa africana até novembro de 1918 por causa da pandemia de gripe espanhola (MAGNOLI, 2006, p. 342).

Nesse período da guerra a pandemia da gripe espanhola (1917-1918) matou 20 milhões de pessoas em 28 países incluindo o Brasil. Só no Rio de Janeiro foram 17 mil mortos (MAGNOLI, 2006, p. 347).

Como referenciado anteriormente não existem muitos registros sobre os serviços de saúde em campanha no cenário nacional que possam embasar as organizações como são entendidas atualmente e não foram encontrados registros da utilização dessas organizações com as designações de “Hospital de Campanha” como as associadas a esse estudo.

Sem deixar de lado a importância dos outros períodos históricos para as evoluções nas práticas de saúde que impactaram nos serviços de saúde em campanha, optou-se por estabelecer como marco histórico, que permita uma analogia com o que podemos identificar atualmente os serviços táticos móveis de saúde em sua concepção mais atual, a criação do 1º Batalhão de Saúde no Exército, em 1943.

Esse Batalhão foi organizado e instalado na cidade de Valença, no interior fluminense, em 24 de janeiro de 1944, e em maio do mesmo ano foi deslocado para a capital da nação, a cidade do Rio de Janeiro, para embarque para o teatro de operações europeu por ocasião da segunda Grande Guerra Mundial (1939-1945).

Após o sucesso nas campanhas da Itália, participou do Batalhão da Força Interamericana de Paz que operou em São Domingos, na República Dominicana, em 1965. Posteriormente, foi alocado definitivamente na cidade do Rio de Janeiro, em 1973.

A figura IV.1, a seguir, reproduz o 1º Esquadrão de Cavalaria Leve – Esquadrão Tenente Amaro – de onde foi destacada a primeira formação sanitária que deu origem ao 1° Batalhão de Saúde do Exército e ilustra um dos primeiros artefatos técnicos usados nas campanhas.

---

[105] O comboio brasileiro fazia parte da Divisão Naval de Operações de Guerra e era composto por dois cruzadores, cinco contratorpedeiros, um navio auxiliar e um rebocador.



Figura IV.1 – Origem da 1ª Formação Sanitária do Exército

Fonte: Acervo do Museu Militar Capitão Pitaluga [106].

Além dessa equipe destinada à campanha do Brasil na segunda Grande Guerra Mundial, foram destacadas 73 enfermeiras brasileiras que estiveram em serviço na Itália, no período de julho de 1944 até o término do conflito em 1945, sendo que sessenta e sete eram ligadas funcionalmente ao Exército e seis à Aeronáutica.

Durante o período de campanha da Segunda Grande Guerra Mundial, as seis enfermeiras da Aeronáutica, conhecidas como enfermeiras da escola "Ana Nery", foram incorporadas para acompanhar as atividades do Primeiro Grupo de Aviação de Caça (1GAvCa – Senta a Pua) e da Primeira Esquadrilha de Ligação e Observação (1ELO) ao chegaram, em agosto de 1944, em *Suffolk*, *Long Island*, NY [107] e ficaram instaladas em campanha, desde outubro de 1944, no 12º Hospital Geral em Livorno, Itália.

O 1GAvCa foi comandado pelo Tenente Coronel Aviador Nero Moura e, desde o início das operações, foi incorporado ao 350° *Fighter Group* USAAF, que fazia parte do 62nd *Fighter Wing*, XXII *Tactical Air Command*, da 12th *Air Force* [108]. Para estruturar o 1GAvCa foi concebida a necessidade de composição de um grupo de apoio constituído vários especialistas como médicos, especialistas em aviões, capelão e intendentes, além dos pilotos.

O serviço de saúde foi chefiado pelo Capitão Médico Thomas Girdwood e constituído por quatro capitães e cinco tenentes médicos, e as seis enfermeiras citadas anteriormente [109]. Alguns desses integrantes da Força Expedicionária Brasileira (FEB), após o retorno ao Brasil, deixaram a Força Aérea para seguir carreira civil e outros continuaram fazendo parte da história do Serviço de Saúde da Aeronáutica.

---

[106] Disponível em: <http://www.anvfeb.com.br/>

[107] *Cf.* MOREIRA LIMA, Rui. *"Senta a Pua"*, 2ª Edição. Belo Horizonte: Itatiaia e Rio de Janeiro: Instituto Histórico-Cultural da Aeronáutica, 1989, p. 498-9.

[108] *Cf.* BUYERS, John W. *História dos 350th Fighter Group da Força Aérea americana: 23 de setembro de 1942 a 1 de agosto de 1945 no teatro de operações do mediterrâneo*. Maceió: Editora Universitária – EDUFAL, 2007.

[109] A constituição e o nome dos constituintes do Grupo de Apoio do 1GavCa da FEB podem ser encontrados em: <http://www.sentandoapua.com.br/portal/1o-grav-de-caca/os-veteranos-mainmenu-79/oficiaissuboficiais-mainmenu-81>

As sessenta e sete enfermeiras do Exército serviram em várias organizações de saúde sob o comando geral norte-americano seguindo a distribuição por eles imposta na época conforme as situações de campanha exigiam. De forma geral, levando em consideração o maior tempo em que passaram nessas organizações e a ordem de vanguarda em relação ao "front" das operações de campanha, pode ser estabelecida a seguinte ordenação [110]:

a) cinco serviram no Pelotão "B" do 32° Field Hospital, na região de Pavana Valdibura, próximo a linha de frente pela tomada de Monte Castelo – Bevedere, na montanha Corracia, Itália;
b) dezesseis serviram no 16º Evacuation Hospital, situado em Pistóia, Itália;
c) dezoito em Livorno, Itália, lotadas no 7º Station Hospital; e
d) as demais foram distribuídas entre Nápoles e Sparanise, lotadas no 182° General Hospital, no 35º General Hospital Headquarter Building e no 35° Field Hospital.

Entre as cinco enfermeiras do exército brasileiro que trabalharam no 32° Field Hospital – Hospital de Campo – sob o comando de um Capitão norte-americano do 5º Exército, estava Altamira Pereira Valadares [111] que, após seu retorno ao Brasil em 15 de abril de 1945, se dedicou a registrar e contar as histórias do período em que esteve em campanha na Itália.

Os seus esforços podem ser encontrados no Centro de Documentação Histórica – Pesquisa II Guerra Mundial "Capitã Altamira Pereira Valadares" (1939/1945) localizado na cidade paulistana de Batatais. São creditadas a ela as seguintes considerações:

> *"O Field Hospital foi organizado na segunda guerra dado a urgente necessidade de salvar os feridos da morte, portadores dos ferimentos mais graves, não podendo os mesmos suportar sua evacuação para mais distante numa região quase instransponível e visada pelo inimigo. (...) Por essa razão, limitado ao mínimo, porém mais eficiente no seu equipamento, tanto de pessoal de Saúde, quanto de material cirúrgico, manutenção e alojamento, facilitando assim o seu imediato deslocamento e rápida acomodação, conforme a gravidade e urgência da situação*."

Assim como essas, outras informações sobre as atividades desenvolvidas e sobre os veteranos de campanhas realizadas pelos serviços táticos móveis do Exército, da Aeronáutica e da Marinha do Brasil podem ser encontradas nos acervos históricos de museus militares, principalmente os existentes na cidade do Rio de Janeiro [112].

Em relação aos museus onde podem ser encontradas algumas informações sobre as atividades de campanha, merecem especial destaque para as destinadas a primeira formação sanitária expedicionária brasileira, o Museu Militar Capitão Pitaluga, localizado em Valença, RJ,

---

[110] Fonte: VALADARES, Altamira Pereira. *Álbum Biográfico das Febianas*. Batatais, SP: Centro de Documentação Histórica - Pesquisa da II Grande Guerra Mundial, 1976.

[111] Biografia resumida em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Capit%C3%A3_Altamira>

[112] A descrição sumária dos museus militares da cidade do Rio de Janeiro, seus endereços e contatos podem ser encontrados em: <http://www.riodejaneiroaqui.com/portugues/museus-ema.html>

e para os esforços de saúde em campanha na Segunda Guerra Mundial, além do Centro de Documentação Histórica citado, podem ser encontrados vários registros no Museu Casa de Memória dos Ex-Combatentes de Brasília, DF. [113]

Como visto, essas relações trazem ao contexto a necessidade de atribuir aspectos contemporâneos para expressar essa e outras organizações como forma de construção do entendimento desse assunto.

Em uma visão mais contemporânea, no Brasil, os serviços móveis de saúde dos três segmentos das Forças Armadas se desenvolveram independentemente de uma política unificada.

De forma geral, as Organizações de Saúde Móveis da Aeronáutica, Marinha e Exército, destacadas para as atividades de campanha, possuem atribuições especiais inerentes a aspectos de cada segmento, de maneira que os desenvolvimentos das respectivas organizações seguiram especificações, exigências e adaptações peculiaridades a cada uma delas de acordo com as condições que cada segmento vivenciou, até que uma estrutura aglutinante dessas correntes pudesse ser consolidada.

Com a criação do Ministério da Defesa, em 10 de junho de 1999, os olhares para essas organizações independentes foram aos poucos redirecionados nos níveis mais elevados de governo com condições de provocar brandas considerações de âmbito integrador.

Com o desenvolvimento natural das operações de campanhas realizadas por essas organizações no contexto nacional e internacional, algumas medidas reestruturantes foram estudadas e podem ser associadas a vários fatores ligados as estratégias governamentais de defesa nacional e a possibilidade de uso dessas diferentes organizações militares, mais frequentemente, em atividades associadas à Defesa Civil e campanhas específicas em cooperação com outros níveis de governo e ministérios.

Dentre os exemplos mais comuns de utilização dos hospitais de campanha no cenário nacional estão os desastres naturais ou antropogênicos, as catástrofes, as epidemias, as campanhas de saúde dos mais diferentes níveis governamentais ou as ações sociais e cívicas que podem ser programadas ou demandadas inesperadamente conferindo aos hospitais de campanha uma demanda por características peculiares.

Por causa das naturezas de suas “performances” que foram executadas, nos últimos anos, em eventos de grande repercussão nacional como as enchentes, deslizamentos, intervenções governamentais na área de saúde, epidemias e outros com vertentes em Ações Cívicos e Sociais (ACISO) [114] ou ligadas às atividades de Defesa Civil, mesmo não sendo

---

[113] Fonte: <http://www.anvfeb.com.br/> acionando o “link” [1°B. DE SAÚDE] no diretório superior.

[114] “ACISO”: Conjunto de atividades com a conotação de Ações Cívico e Sociais desenvolvidas, em caráter temporário, pelas organizações militares das Forças Armadas, nos níveis de comando, com o aproveitamento dos seus recursos em pessoal, material e técnicos disponíveis, com a finalidade de cooperar com as comunidades na solução de seus problemas mais prementes e promover o fortalecimento dos padrões cívicos e do espírito comunitário dos cidadãos. Fonte: BRASIL (2001, p. 11)

idealizadas e planejadas inicialmente para esses fins.

Os Hospitais de Campanha militares recebem críticas com saldos sempre positivos por parte de muitos de seus "stakeholders", com destaques pelas coberturas de diferentes formas de mídia em acontecimentos recentes. Essas repercussões positivas impactam no entendimento da sociedade em geral repercutindo na aceitabilidade e credibilidade das ações realizadas por essas organizações.

Em relação a esse contexto, duas pesquisas realizadas com a sociedade brasileira elegeram as Forças Armadas como as instituições mais confiáveis. A Escola de Direito da Fundação Getúlio Vargas (FGV) de São Paulo avaliou o índice de confiança no segundo semestre de 2011 e as Forças Armadas receberam 72% na preferência dos entrevistados, bem a frente da igreja católica com 58% e do ministério público com 51% [115].

O Instituto de Pesquisas Aplicadas (IPEA) avaliou o prestígio das Forças Armadas e concluiu que a maior parte dos entrevistados confia nas Forças Armadas, apoia as suas atividades e considera que elas têm uma função importante no País. Esta posição esteve presente em todas as regiões do Brasil e foi compartilhada por entrevistados de ambos os sexos, de diferentes faixas etárias, e com diferentes níveis de escolaridade [116].

Tendo em vista o que foi apresentado em relação ao contexto mais abrangente das Organizações Móveis de Saúde, que exercem suas atividades em campanhas e que encontram conformidade com as atividades desenvolvidas nessa pesquisa e tendo em vista que essas organizações apresentam muitas peculiaridades inerentes a cada seguimento conforme a seus aspectos intrínsecos de estruturação, faz-se necessário entender as peculiaridades que a organização estudada apresenta.

Dessa forma, em seguida, são introduzidas abordagens sobre as Organizações Móveis de Saúde da Aeronáutica como forma de abordar a sua diferenciação básica e ambientar o leitor para os aspectos que são tratados com mais detalhamento no Capítulo V quando forem apresentadas e avaliadas as características da Organização dentro do escopo de estudo.

IV.7 Organizações de Saúde Móveis da Aeronáutica (HCamp, UCS e UMO)

No âmbito do Comando da Aeronáutica não existe um registro formal da fundação de um "Serviço de Saúde em Campanha", mas podem ser encontrados nos livros comemorativos da Diretoria de Saúde da Aeronáutica (DIRSA) os registros de algumas de suas primeiras campanhas, como ação cívico-social (ACISO) realizada em 1985 em Januária, MG e a missão de ajuda humanitária para as vítimas do terremoto do México, em 1985 (TEIXEIRA, 1997).

A concepção mais moderna dos Serviços de Saúdes Móveis da Aeronáutica deriva da

---

[115] Fonte: <http://direitogv.fgv.br/noticias/confianca-na-policia-e-menor-entre-populacao-de-baixa-renda>

[116] Fonte: <http://www.fab.mil.br/portal/capa/index.php?mostra=9997&PESQUISA%20-%20As%20For%E7as%20Armadas%20s%E3o%20a%20institui%E7%E3o%20mais%20confi%E1vel%20para%20os%20brasileiros,%20aponta%20FGV>

reestruturação da configuração do HCamp que ocorreu em 2003. Nessa reestruturação foram adotados os padrões recomendados pelas Organizações das Nações Unidas (ONU) e incorporados módulos construídos no Canadá.

Esses módulos canadenses atendem aos aspectos considerados importantes para compor a concepção moderna, versátil, resistente e mais fácil de transportar e montar que foi concebida nos planejamentos de campanhas, tendo em vista atender as mais variadas versões das campanhas que foram idealizadas com base nas experiências de campanhas anteriores e nas projeções das campanhas futuras dentro dos aspectos institucionais previstos e projetados para serem atendidos por essas organizações.

Enquanto essa pesquisa estava na fase final de conclusão, a equipe do HCamp foi mobilizada, em outubro/novembro de 2012, para treinamento nos novos módulos que haviam chegado para a substituição aos danificados na missão do Haiti e estavam sendo incorporados para serem usados nas campanhas futuras, em sobreaviso, em janeiro de 2013, para atender a eventual convocação devido às chuvas em várias regiões do Brasil e começavam os planejamentos e preparativos para a CAMAR/CADAR/CAFAR, prevista para abril de 2013.

Os novos módulos exibem ainda mais resistência às condições rústicas que o espaço exige e fornecem condições mais adequadas para que novos meios tecnológicos e humanos sejam usados em conformidade com as percepções das campanhas já realizadas e com as projeções de campanhas futuras tendo em vista a necessidade de melhorar as condições de adequação ao trabalho e a operacionalidade com foco na conquista dos resultados desejados.

Para compor o seu Serviço de Saúde Móvel, na concepção contemporânea para uso em campanhas, a Aeronáutica optou por configurações de estruturas modulares que possam ser acondicionadas em uma aeronave *C-130* ou *KC-130* [117] junto com o efetivo básico e transportadas por via aérea para qualquer lugar do território brasileiro em até 24h após o acionamento e, por associação, a qualquer lugar onde haja uma pista de pouso no menor tempo possível extrapolando a abrangência para outros limites espaciais e territoriais.

A estrutura física disponibilizada consta de módulos padronizados independentes que podem ser transportados em pequenos veículos e organizados em várias composições distintas de acordo com a projeção da demanda, da necessidade operacional ou que precisem ser modificados durante as operações, conforme a realidade encontrada em campanha.

Os módulos em forma de barracas independentes e acopláveis fornecem as condições para abrigar diferentes possibilidades de uso pela adequação de artefatos técnicos e profissionais. Dentre as possibilidades de uso estão módulos para emergência, centro cirúrgico completo com central de esterilização, ambulatórios, consultórios médicos e odontológicos,

---

[117] "*C-130* ou *KC-130*": Designações normalmente usadas no Brasil para caracterizar as aeronaves comumente conhecidas como "Hércules". As aeronaves "Hércules" são usadas pela FAB desde 1990 e se destinam aos transportes de tropas e equipamentos. Possuem uma grande versatilidade, elevado poder de carga e excelente autonomia de vôo – aproximadamente 10h, aterrar e decolar em pistas de pequeno curso – aproximadamente 600 metros, sendo carinhosamente chamadas no meio militar de "o gordo".

laboratório de análises clínicas e/ou de patologia clínica, radiologia, farmácia, almoxarifado, comando, recepção e triagem e outras estruturas de apoio e manutenção. Ainda podem ser incorporadas estruturas de alojamentos, segurança, alimentação e comunicações, bem como de suprimentos, logística e transporte de pacientes para remoções para os hospitais de apoio.

No âmbito da Aeronáutica, a composição mais simples formada por três módulos recebe a denominação funcional como Unidade Celular de Saúde (UCS) e a composição formada por sete módulos, como Hospital de Campanha (HCamp). Essas duas composições básicas distintas podem se desdobrar em outras e permitem arranjos bem distintos se adequando a campanha com base nas demandas e diferentes exigências operacionais.

Outra de suas características importantes está associada à capacidade de serem dimensionadas e capacitadas para executar suas atividades de forma independente por certo período de tempo de acordo com o pessoal e materiais levados a campo desde o início das operações.

A escolha pela concepção modular permite atuações em campanhas diferenciadas que incluem desde os cenários mais simples, em ambientes programados até em cenários de total devastação no espaço e imprevisibilidade nos sistemas existentes. Algumas situações são relatadas nesse estudo como forma de compor diferentes aspectos dentro do escopo das avaliações e possíveis associações com os atributos e princípios abordados.

Além dessas Organizações destinadas a atendimentos múltiplos de saúde que foram apresentadas sucintamente, cabe ainda ressaltar que a Aeronáutica ainda possui uma Unidade Móvel Odontológica (UMO) sob a coordenação da Odontoclínica de Aeronáutica Santos Dumont (OASD), lotada na cidade do Rio de Janeiro.

A UMO foi concebida e construída sobre uma plataforma semirreboque de 12 metros de comprimento, apresenta suporte de climatização e consta de 03 consultórios odontológicos completos, central de esterilização, sala de radiologia com proteção total, “escovódromo” [118], banheiro, recepção e sistema de comunicação capaz de transmitir dados via *Internet* [119] em tempo real. Todas as instalações seguem as normas técnicas de biossegurança preconizadas pelas agências reguladoras [120].

Dessa forma, a operacionalidade dos serviços odontológicos pode ser estendida a localidades que não possuem a infraestrutura adequada para atender campanhas de saúde específicas, missões militares e ACISO, em associação com outras unidades de saúde, com a UCS ou HCamp ou isoladamente, podendo aglutinar diferentes especialidades odontológicas

---

[118] “escovódromo”: nome dado informalmente ao local destinado para ensinar as boas práticas de higienização da cavidade oral e escovação dos dentes, bem como demais atividades de cunho informativo e educacional associados à área odontológica.

[119] *Internet*: Conglomerado de redes em escala mundial de milhões de computadores interligados pelo protocolo de comunicação TCP/IP que permite o acesso a informações e todo tipo de transferência de dados. Carrega uma ampla variedade de recursos e serviços, incluindo os documentos interligados por meio de hiperligações da “World Wide Web” (Rede de Alcance Mundial), e a infraestrutura para suportar correio eletrônico e serviços como comunicação instantânea e compartilhamento de arquivos.

[120] Fonte: <http://www.aer.mil.br/portal/capa/index.php?mostra=4088> e <http://www.fab.mil.br/portal/capa/index.php?mostra=4210>

em situação com características distintas das apresentadas anteriormente.

Essas estruturas são usadas com frequência, nos treinamentos e adestramentos [121] realizados com os oficiais dentistas nas próprias unidades de formação militar e foram usadas com sucesso no apoio na vila azul, aos atletas dos V Jogos Mundiais Militares que foram realizados na capital fluminense em 2011 e em outras campanhas ACISO.

A figura IV.2, a seguir, apresenta a UMO integrada em uma campanha ACISO realizada em Belo Horizonte, MG, em 2011, e sua composição interna onde podem ser visualizados alguns dos artefatos técnicos e disponibilidades operacionais da organização.



Figura IV.2 – Unidade Móvel Odontológica da Aeronáutica (UMO)
Fonte: Fotos gentilmente cedidas pelo Cap. Dent. Amauri Destri Jr.

Tendo sido apresentadas, sucintamente, as Organizações Móveis de Saúde da Aeronáutica com o estabelecimento da diferenciação básica entre o Hospital de Campanha e a Unidade Celular de Saúde, bem como a apresentação da Unidade Odontológica Móvel, e serem relatadas as possibilidades de atuação dessas em separado ou em conjunto compondo várias opções de operacionalidade e funcionalidade, em seguida, são apresentadas outras organização móveis de saúde contemporâneas associadas ao contexto da pesquisa.

IV.8 Outras Organizações Móveis de Saúde de Campanha Contemporâneas

Dentro das múltiplas possibilidades de atuações e configurações, vale a pena ressaltar que, assim como as Organizações de Saúde Móveis da Aeronáutica, existem outras correspondentes na Marinha do Brasil (MB) e do Exército do Brasil (EB).

---

[121] "adestramento": usado nessa pesquisa para expressar a atividade destinada a exercitar o profissional, tanto individualmente e tanto em equipe, na busca do desenvolvimento das habilidades para o desempenho eficaz das tarefas para as quais já recebeu a adequada instrução. Fonte: Adaptado de Brasil (2001, p. 12).

Sendo assim, a seguir, são apresentadas outras organizações de saúde militares que apresentam o viés de atendimentos em campanha e que podem, em alguma medida, serem incluídas, no rol de organizações de interesse para esse estudo. [122]

Essas organizações por mais semelhança que possam apresentar, foram concebidas e estruturadas em contextos específicos com aspectos culturais e organizacionais intrínsecos de cada seguimento, portanto são ímpares e únicas, no máximo podem ser comparadas por serem natas em contextos militares e planejamentos para contextos de ações de saúde em campanha. Algumas das semelhanças se deram de forma independente e demonstram que mesmo de origens diferentes podem apresentar certos aspectos de correlação a serem considerados como propriedades importantes no contexto desse e de outros estudos.

Vale a pena ressaltar que muitas dessas organizações, cada uma em sua medida, também apresentam o duplo viés de uso em campanhas planejadas e organizadas em contextos mais previsíveis e controlados e em outras campanhas que apresentam contextos mais complexos e repletos de eventos inesperados e imprevisíveis.

A seguir, são apresentadas as Organizações Móveis de Saúde que estão relacionadas a um conjunto de organizações distintas que realizam, frequentemente, atividades de campanhas em suas mais distintas configurações de forma a contextualizar o conjunto de possibilidades que essas organizações compõem e como forma de estabelecer os alicerces para as reflexões abordadas no decorrer desse estudo.

O serviço de saúde tático móvel da Marinha brasileira, também, evoluiu para um sistema modular versátil para ser montado e equipado em várias configurações conforme as necessidades, sendo estruturado em barracas de campanha para serem transportadas em volumes menores. Foi usada para apoiar o serviço de saúde chileno após o sismo de 2010 [123], na campanha de combate a dengue em Nova Iguaçu [124] e na catástrofe da região serrana fluminense em 2011 [125] quando foram acionados em Nova Friburgo [126], dentre outras.

A Marinha do Brasil possui, também, outras estruturas móveis de saúde que se constituem como verdadeiros “Hospitais Flutuantes” usados nas campanhas e atividades do Ministério da Defesa e atividades operacionais programadas [127] em associação com outros órgãos governamentais, com especial dedicação para as campanhas de atendimento às populações de várias cidades ribeirinhas brasileiras.

Essas campanhas são realizadas como parte das Operações de Assistência Médica,

---

[122] Em algumas referências destinadas às Organizações Móveis de Saúde do Exército do Brasil e da Marinha do Brasil podem ser encontradas as denominações de Unidades Táticas ou de Organizações Táticas.

[123] <http://www.mar.mil.br/menu_h/noticias/ccsm/3_hcampms/ms.html>; <http://mar.mil.br/menu_h/noticias/ccsm/campanha_ao chile/hospital__campanha.html> e <http://www.mar.mil.br/menu_h/noticias/ccsm/mb_final_hosp/mb_finaliza_hospital.html>

[124] <http://www.mar.mil.br/dsm/hcamp.html< e <http://mar.mil.br/menu_h/noticias/dsm/marinha_combateadenguenorio.htm>

[125] <http://www.mar.mil.br/hotsites/enchentes_rio/imprensa/release_md.pdf> e <http://www.mar.mil.br/hotsites/enchentes_rio/fotos.html>

[126] <http://www.mar.mil.br/menu_h/noticias/25012011/01.html>

[127] <http://www.mar.mil.br/atlantico2/imprensa/noticias/mb/27072010/hcamp.htlm>

Odontológica e Sanitária (ASSHOP) [128] e ACISO [129] desenvolvidas de maneira sistêmica na região amazônica, desde o final da década de 1970, e em seguida no pantanal, sendo essenciais para a oferta de assistência médica, odontológica e sanitária às populações isoladas em comunidades carentes de assistência regular de saúde e para promover campanhas de medicina e odontologia preventivas, com ênfase nas viroses infantis e patologias endêmicas na região.

As estruturas estão disponibilizadas nos Navios de Assistência Hospitalar (NAsH) "Dr. Montenegro" [130], "Oswaldo Cruz" [131]; "Carlos Chagas" [132], "Soares Meireles" [133], "Tenente Maximiano" [134] e com o apoio de outras embarcações, dentre outros, o Navio Auxiliar (NA) "Pará" [135]. Alguns desses "hospitais flutuantes" ainda contam com apoio de Lanchas de Ação Rápida (LAR) e/ou operam com um helicóptero "UH-12 Esquilo", o que permite o atendimento em locais de difícil acesso na selva.

Esses NAsH podem exercer suas campanhas independentemente de apoio de outras embarcações e se destinam a realizar atendimentos de saúde às comunidades ribeirinhas dos estados da Região Norte e Centro-Oeste e contam com equipes de profissionais destinados às operações regulares de uma embarcação com a integração de equipes de profissionais de saúde que contam com, pelo menos, três médicos, dois dentistas, um farmacêutico e quatro enfermeiros, além do pessoal de apoio técnico e administrativo para as campanhas de saúde.

Essas embarcações estão integradas a várias operações conjuntas do Ministério da Defesa [136] e são destinadas especialmente para as operações de saúde e, geralmente, contam com sala de cirurgia, radiologia, sala de vacinação, laboratório de análises clínicas, enfermarias, consultórios odontológicos, consultórios médicos e farmácia [137].

Alguns dos artefatos técnicos usados pela Marinha do Brasil nas campanhas de saúde são apresentados por meio da figura IV.3, onde são visualizadas as estruturas modulares usados nas campanhas do Chile em 2010 e na região serrana fluminense em 2011, e da figura IV.4, onde podem ser vistos o NA Pará e alguns dos "hospitais flutuantes" destacados para as operações de saúde nas regiões ribeirinhas do centro-oeste e norte do Brasil.

---

[128] "ASSHOP": <http://www.asshop.mar.mil.br/>

[129] "Operações ACISO da Marinha do Brasil": <https://www.mar.mil.br/menu_h/aciso/aciso.htm>

[130] "NAsH Dr. Montenegro – U16": <http://mar.mil.br/menu_h/noticias/nash_Dr_montenegro/parto_Abordo.html> e <http://www.mar.mil.br/nomaronline/noticias/22032012/01.html>

[131] "NAsH Oswaldo Cruz – U18": Fonte: <http://naviosbrasileiros.com.br/ngb/O/O018/O018.htm> e <http://mar.mil.br/menu_h/noticias/com9dn/atendimentosmedicosascomunidadesindigenas.htm>

[132] "NAsH Carlos Chagas – U19": Fonte:<http://naviosbrasileiros.com.br/ngb/C/C057/C057.htm>

[133] "NAsH Soares Meireles – U21": Fonte: < http://www.24horasnews.com.br/index.php?mat=349886>

[134] "NAsH Tenente Maximiano – U28": Fontes: http://mar.mil.br/menu_h/noticias/ nash_ten.maximiano/NAsH/Atendimento_ medico.html> e <http://mar.mil.br/menuh/noticias /nash_ten.maximiano /3_nash_quarta_comissao/nash.html>

[135] "NA Pará – U15": Fonte: <http://mar.mil.br/menu_h/noticias/aciso/aciso_navio_aux/aciso_navio_aux.html>; <http://mar.mil.br/nomaronline/noticias/ 15092011/09.html< e <http://mar.mil.br/nomaronline/noticias/29072011/01.html>

[136] <http://mar.mil.br/menu_h/noticias/Com6DN/termina_primeira_etapa_expedicao_cidadania/termina_primeira_etapa_expedicao cidadania.html>

[137] Fonte: <http://www.naval.com.br/blog/category/ajuda-humanitaria/#ixzz20cH2d28f>



Figura IV.3 – Estruturas modulares do Hospital de Campanha da Marinha do Brasil

Fonte: <http://www.marinha.gov.br/>



Figura IV.4 – "Hospitais Flutuantes" e o NA-Pará da Marinha do Brasil

Fotos disponíveis em: <http://www.marinha.gov.br/>

Além de consultas médicas e atendimentos odontológicos às populações ribeirinhas, os militares e civis embarcados promovem palestras sobre educação sanitária e prevenção de doenças, primeiros socorros, higiene bucal e conscientização quanto à segurança do tráfego aquaviário, são ainda realizadas coletas de amostras para realização de pesquisas sobre doenças tropicais e infecto-contagiosas, realizados atendimentos emergenciais, cadastramento de populações atendidas e ações de integração comunitária, dentre outras campanhas.

Dessa forma a Marinha do Brasil desenvolve uma contribuição decisiva para a melhoria dos padrões de saúde em regiões carentes, além de contribuir para o desenvolvimento regional e afirmar a presença do Estado Brasileiro em todo o interior da Amazônia.

Da mesma forma que os Hospitais de Campanha da Aeronáutica e da Marinha, o do Exército também vêm atuando em várias campanhas relacionadas a ações sociais e de apoio a outras instituições nacionais. Muitas dessas ações podem ser encontradas facilmente nas fontes de pesquisa de vídeos [138] e mostram com movimento algumas ações que dificilmente poderiam ser descritas de outro modo.

Atualmente o Hospital de Campanha do Exército do Brasil conta com uma estrutura modular semelhante a que foi usada por outras forças militares internacionais nas campanhas beligerantes do Golfo e da Bósnia [139]. Essa estrutura modular pode ser acondicionada em caminhões, rebocada por via terrestre até onde a demanda se estabeleça e montada conforme a necessidade em módulos independentes ou interligados [140].

A versão organizacional atual do Hospital de Campanha do EB recebeu a designação de “Hospital Oswaldo Cruz” e a sigla de “H Cmp”. Deriva da que foi criada em 01 de fevereiro de 1996 e, segundo as palavras de um de seus comandantes, foi desenvolvida com as características de mobilidade e modernidade, como forma de aproximar as unidades cirúrgica e de terapia intensiva especializadas em medicina operativa, da linha de contato [141] sendo que:

> *“Para o pleno cumprimento dessas missões, o H Cmp vem, entre outras medidas, estabelecendo prioridades, definindo funções, promovendo a qualificação profissional de seus integrantes, a modernização de seus equipamentos, a diversificação de seus campos de atuação, e a adequação de sua estrutura às necessidades da sociedade brasileira e do Exército*” (BATISTA, 2012).

As figuras VI.5 e VI.6 apresentam, respectivamente, algumas instalações internas as estruturas modulares do H Cmp do EB e se destinam a ilustrar algumas dessas composições durante os processos de mobilização e montagem e alguns dos artefatos técnicos escolhidos e usados pelo Exército brasileiro na composição de seus serviços móveis de saúde para uso em campanhas próprias e em programas institucionais conjuntos com outras esferas de governo.

---

[138] Fonte: <http://www.youtube.com/watch?v=9RbHXEdMdDY> e <http://www.youtube.com/watch?v=BU2WuuukWhQ&feature=related>

[139] Fonte: <http://www.youtube.com/watch?v=s6AMp_0QV5Y> e <http://www.youtube.com/watch?v=LmlxLOK1mns>

[140] Fonte: <http://www.hcmp.eb.mil.br> e <http://www.youtube.com/watch?v=Cf6zO_zF02M>

[141] Fonte: <http://www.hcmp.eb.mil.br/historico_alusivo.htm>



Figura IV.5 – Instalações internas do H Cmp do EB.

Fotos disponíveis em: <http://www.hcmp.eb.mil.br/>



Figura IV.6 – Estruturas modulares do H Cmp do EB.

Fotos disponíveis em: <http://www.hcmp.eb.mil.br/>

Para compor os parâmetros de pesquisa são levados em conta os referenciais a respeito das conformações das Organizações Móveis de Saúde, mais especificamente as que estão contemporaneamente associadas às campanhas de saúde realizadas nos eventos descritos anteriormente e ao escopo [142] das ações estabelecidas no contexto dessa pesquisa.

---

[142] "escopo": é a soma total de todos os produtos do projeto e seus requisitos ou características, e possui dois usos distintos: Escopo do Projeto (orientado para o esforço – "como") e Escopo do Produto (orientado para os requisitos funcionais – "o quê"). Escopo do projeto é "o trabalho que precisa ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas", e escopo do produto se associa "as características e funções que caracterizam o produto, serviço ou resultado". Fonte: Um Guia para o corpo de conhecimento de Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK) – 4ª Ed. *Project Management Institute Inc.*, 2008. Disponível em: <http://www.tecgraf.puc-rio.br/~bia/Estudo/PMBOK%202008%20Portugu%C3%AAs.pdf>

V – Quadro de Referência Teórico-Metodológico para a Pesquisa Empírica

Peixoto (2000), apoiado em Thiollent (1998), apresenta um modelo de orientação geral que pode ser empregado na realização da pesquisa empírica e a classifica como “pesquisa social” aplicada do tipo “diagnóstico organizacional”.

A pesquisa deve, então, se preocupar em atender as questões relacionadas à formação profissional dos pesquisadores envolvidos com o tema como um passo importante para gerar e aperfeiçoar os procedimentos de conhecimento aplicados na resolução dos problemas do mundo real e desenvolvimento de processos de aprendizagem organizacional (THIOLLENT, 1998 *apud* PEIXOTO, 2000).

Nesse sentido, Peixoto (2000) orienta para a realização de uma caracterização do reconhecimento de especificidades da metodologia de diagnóstico que levem em consideração alguns aspectos como orientação para a aplicação do método a ser proposto. Esses esforços devem abranger às seguintes precauções para realização das análises organizacionais:

a) que a aplicação do método seja adaptado às condições específicas do exercício de uma atividade profissional;
b) que seja reconhecido que o conhecimento do senso comum, alcançado na análise, sempre conterá elementos de “palpites/pistas” que remeterão à intuição ou à experiência própria dos analistas e dos informantes;
c) é preciso considerar que a especialidade do método permite a representação de apenas uma versão da investigação da experiência organizacional local, pois está associada ao fator tempo e a outras restrições operacionais que são importantes na validação das informações;
d) que não seja o objetivo uma “explicação definitiva, exaustiva e genaralizável” das organizações, mas que a explicação que se deseja alcançar seja aberta às críticas de outros pontos de vista e possa ser usada como ponto de partida para outras investigações mais aprofundadas;
e) que seja objetivado diminuir a distância (“gap”) entre o conhecimento teórico e a desvalorização do conhecimento prático ao se reconhecer que a especificidade metodológica da análise organizacional é importante na produção e aperfeiçoamento dos conhecimentos aplicados para explicar e resolver problemas da ação organizacional cotidiana;
f) que procure-se alcançar convenções de linguagem compartilhada nos planos teórico e prático e os resultados sejam endossados por equipes de analistas e pelos próprios informantes, sempre que possível; e
g) que seja adotada uma “concepção interativa” no diagnóstico organizacional devido ao caráter interdisciplinar dos conceitos adotados.

Conforme essas orientações, a pesquisa deve evitar a banalização por causa da impossibilidade de superação de restrições operacionais que comprometem a realização de um trabalho consistente com os princípios teóricos-metodológicos.

Ao se levar em consideração esses sete alertas propostos por Peixoto (2000), deseja-se que a análise contenha aspectos reflexivos que possam compor aspectos cognitivos gerais relacionados a ocorrência de eventos inesperados que apontem possibilidades de construtos para o desenvolvimento organizacional.

Tendo essa base conceitual como forma de amparar a proposta teórico-metodológica usada no diagnóstico da organização em abordagens sobre os aspectos que abrangem os períodos de preparação para o evento, a "performance" adaptativa frente a eventos inesperados e as possibilidades de aprendizado organizacional tendo em vista a análise do relatório de missão em associação com as reflexões do pesquisador, tudo isso tendo como foco principal a melhoria do desempenho organizacional na gestão de eventos inesperados.

Como referenciado anteriormente, os construtos teóricos que embasam essa discussão estão alinhavados nos principais elementos da revisão bibliográfica que foi realizada tendo em vista fornecer os alicerces para a coleta de dados e produção de informações para a reflexão dos analistas. Sendo assim, esses elementos estão recuperados e alinhados abaixo:

a) A associação da análise de "frames" com a proposta alternativa de interpretação de significados da "performance" desenvolvida por Peixoto (2000);
b) As abordagens sobre as interações e integrações entre espaço, eventos, organizações e sociedade descritos por Santos (2009);
c) Os aspectos gerais da teoria de "stakeholders";
d) A classificação dos eventos inesperados de Weick e Sutcliffe (2007) em associação com as observações de Furtado (2011);
e) A visão do fenômeno organizacional como evento, desenvolvido por Weick (2009), que permite a composição de um processo alternativo de reflexão apoiada pelo pensamento complexo; e
f) Dentre outros aspectos, os cinco princípios de promoção da confiança atribuídos às medidas de antecipação e contenção das OAC, como referência.

Tomando-se os referenciais teóricos apresentados e acima destacados, foi escolhida a estratégia de aplicar como instrumentos no diagnóstico organizacional para coleta de dados destinados para a construção de informações para a análise organizacional os seguintes construtos:

a) Quadro II.1 – Associação de eventos quanto à expectativa de ocorrência, elaborado por Furtado (2011) a partir de Weick e Sutcliffe (2007).
b) Quadro II.4 – Características dos princípios de construção da confiança das OAC

elaborados pelo pesquisador; e

c) Figura III.1 – Os “frames” das situações de observação da “performance” Organizacional, baseada nas observações de Peixoto (2000).

Para estruturar o quadro V.1, que se destina para apresentação dos resultados, foi desenvolvido e confeccionado o “Quadro reflexivo sobre o Evento/Caso” que apresenta o evento/caso a ser considerado para reflexão com as seguintes considerações:

a) classificação do evento/caso por meio da avaliação da ocorrência em relação à expectativa do planejamento, visando a sua identificação e o enquadramento do(s) evento(s) inesperado(s) com base na figura III.1, Os “frames” das situações de observação da “performance” organizacional, desenvolvida por Peixoto (2000), em associação com os princípios amparados no quadro II.1, desenvolvido a partir de Furtado (2011) e Weick e Sutcliffe (2007);
b) reflexão em relação às associações com os princípios de construção da confiança das OAC contidos no quadro II.1, Características dos princípios de promoção da confiança das OAC, desenvolvido pelo pesquisador, de forma a associar a manifestação da ocorrência com os princípios que foram usados ou não pela organização para tentar conter o evento inesperado;
c) por meio do referencial geral sobre “stakeholders” em associação com os outros construtos, identificar e apresentar os principais atores que, de alguma forma, impactaram nas ações organizacionais; e
d) apresentação das conclusões do aprendizado para aplicação nas diferentes etapas de planejamentos de futuros eventos e como forma de contribuir para o aprendizado organizacional dentro dos aspectos relacionados na pesquisa.

Levando em consideração a natureza das atividades desempenhadas na campanha, as expectativas contemplam a manifestação de eventos inesperados de forma irregular, dessa forma no Quadro reflexivo sobre o Evento/Caso constam espaços para preenchimentos das práticas com a designação dos princípios para facilitar a identificação das características observadas e as medidas adotadas que pudessem expressar as respostas organizacionais.

Neste sentido, são analisados os eventos e ocorrências que foram observados durante a campanha do HCamp no Haiti. A observação do pesquisador se deu pessoalmente no campo prático no período compreendido entre os dias 23 de março a 18 de abril de 2010, e por meio dos materiais de pesquisa e dados levantados com as filmagens, fotos, depoimentos e documentos, incluindo o Relatório Final de Missão Nº.01/2010 (Operação: Ajuda Humanitária HAITI), durante todo o período de campanha que se estendeu do dia 13 de janeiro a 25 de maio de 2010.

O quadro V.1, apresentado a seguir, demonstra a consolidação do Quadro de Referência Teórico-Metodológico para Pesquisa Empírica e representa o Quadro reflexivo sobre o Evento/Caso usado na para auxiliar as reflexões que compõem o Estudo de Casos.

<table>
<tr><td colspan="3">Quadro reflexivo sobre o evento</td><td colspan="2">Nº.:</td><td>Data:
/ /</td></tr>
<tr><td colspan="2">Descrição Sucinta da Ocorrência:</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td colspan="2">“Stakeholders”
identificados:</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td colspan="2">Visão Analítica Inicial do Observador:</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="4">Expectativa no Planejamento:</td><td>Esperado Acontecer</td><td>Regular (P)</td><td>Contingente (P)</td><td>Não Acontece (N) (P)</td></tr>
<tr><td>Esperado Não Acontecer</td><td colspan="2">Evento Inesperado (N) ou (P)</td><td>Não Acontece (P)</td></tr>
<tr><td>Pensado e Desconsiderado</td><td colspan="2">Evento Inesperado (N) ou (P)</td><td>Não Acontece (N)</td></tr>
<tr><td>Ausência de Expectativa</td><td colspan="2">Evento Inesperado (N)</td><td>Não Afeta (Ø)</td></tr>
<tr><td colspan="6">Reflexão em relação aos princípios das OAC:</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Antecipação</td><td>Preocupação com as Falhas</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td>Relutância para Simplificar</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td>Sensibilidade às Operações</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">Contenção</td><td>Compromisso com a resiliência</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td>Deferência à “Expertise”</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td colspan="6">Aprendizado</td></tr>
<tr><td colspan="2">Antecipação</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td colspan="2">Contenção</td><td colspan="4"></td></tr>
</table>

Quadro V.1 – Quadro reflexivo sobre o evento

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

VI – Apresentação do Hospital de Campanha da Aeronáutica

VI.1 Considerações Iniciais

Este Capítulo se destina a apresentar a organização estudada a partir dos dados levantados na pesquisa. A apresentação do HCamp constará, inicialmente, de abordagens sobre os aspectos relacionados ao Plano Estratégico, onde será apresentado o Sistema Integrado ao qual a organização está relacionada.

São apresentados, ainda, o Plano Funcional, com a demonstração da coordenação das principais atividades associadas à organização, para em seguida, apresentar o Plano Tático, com as configurações das ações desenvolvidas, e o Plano Logístico, onde consta o provimento dos meios necessários para que as campanhas sejam executadas adequadamente, bem como a composição idealizada de efetivo profissional para cada tipo de campanha a ser realizada. Finalmente, são apresentadas as campanhas que foram realizadas nos últimos dez anos com a indicação do tipo de campanha e a estrutura usada para alcançar os objetivos.

VI.2 Plano Estratégico – Sistema Integrado

O Sistema de Saúde da Aeronáutica (SISAU) se estabelece como um sistema integrado e hierarquizado que está em conformidade com os objetivos traçados no Plano Estratégico Militar da Aeronáutica - PEMAER 2010-2031 (BRASIL 2010a) [143].

O PEMAER 2010-2031 parte do princípio de que é preciso considerar que todos os planos setoriais da Organização sejam elaborados de maneira articulada de forma a contemplar ações integradas das organizações que sejam capazes de atingir os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico. Estabelece, ainda que o Planejamento Estratégico Militar, a nível subsetorial, apresenta a finalidade primordial de:

> *"(...) construir uma capacidade militar para compor o esforço principal da Defesa Nacional e está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam o desenvolvimento ou a viabilidade da Organização, (...)"* (BRASIL, 2010, p. 300 e BRASIL, 2012a , p. 7).

Sendo assim, a DIRSA alinha o seu Programa de Trabalho para 2012-2013 com os preceitos contidos no PEMAER 2010-2031, ao considerar a importância do planejamento de alto nível para alcançar o sucesso das operações, visto que:

> *"Em ambientes instáveis e sujeitos as tribulações, o planejamento de alto nível torna-se fundamental na medida em que favorece a discussão da missão, dos objetivos, das políticas, das estratégias, das diretrizes e dos mecanismos de controle e avaliação, sem perder de vista a visão de futuro, de curto, médio e longo prazos."* (BRASIL, 2010, p. 11).

---

[143] "PEMAER 2010-2031": O PEMAER 2010-2031 é um documento classificado como "Confidencial", mas foi disponibilizado pelo EMAER por meio de uma versão reduzida digital. As referências usadas nessa pesquisa se baseiam somente nessa versão digital ostensiva. Fonte: (BRASIL, 2010a). Disponível em: <http://www.fab.mil.br/portal/docs/pemaer.pdf>

Dentre as principais correntes de pensamento relacionadas a esse contexto podem ser encontradas as afirmações de Anthony e Govindarajan (2002, p. 92) de que “há um consenso de que a estratégia descreve a direção geral em que uma organização planeja mover-se para atingir seus objetivos”.

Algumas abordagens sobre planejamento, administração e gestão estratégicas embasam as estruturas do Plano Estratégico desenvolvido pelo Comando da Aeronáutica e pela DIRSA, onde podem ser identificadas perspectivas que compreendem projeção de cenários futuros (WACK, 1985 e GODET 1987 e 1993) com abordagens de planejamentos periódicos (CHIAVENATO, 1997) e baseados na previsibilidade (ANSOFF, 1990, p. 100).

Ainda, pode ser identificada a concepção sistêmica escalonada em níveis estratégico, operacional e tático, aprimorada com algumas modificações a partir das concepções apresentadas no estudo clássico conhecido no meio acadêmico como “triângulo de Antony” (ANTONY e GOVINDARAJAN, 2002).

A visão mais ampla das operações de campanha precisa contemplar a possibilidade de que medidas adaptativas sejam integradas ao contexto, tendo em vista a ocorrência de imprevisibilidades inerentes às operações que se estabelecem em espaços complexos e repletos de interações com graus distintos de estabilidade e instabilidade.

Dessa forma, no decorrer da execução de cada tarefa precisam ser levados em conta “enfoques sistemáticos visando lidar com níveis crescentes de imprevisibilidade, novidade e complexidade” (ANSOFF, 1993, p. 35).

Mesmo não sendo possível aplicar a esses conceitos a idealização do modelo desenvolvido é flagrante a intenção de atribuir ao sistema de planejamento as ferramentas e condições para que o maior número de variáveis seja contemplado e que sejam estabelecidos mecanismos de controle e regulação capazes de agir rapidamente na tentativa de busca de novo equilíbrio quando os eventos inesperados se apresentam.

Tendo essas considerações como base para o entendimento, o planejamento estratégico no contexto da pesquisa pode ser estabelecido como:

> *“(...) um processo que, uma vez iniciado, demanda continuidade e deve ser incorporado como prática regular da organização. Entendê-lo como processo é requisito para se obter eficácia nessa atividade. As revisões, as avaliações periódicas e as reformulações farão do planejamento uma atividade aberta e flexível, capaz de direcionar com eficácia os esforços da organização”* (BRASIL, 2012a, p. 7 e BRASIL, 2008a, p. 8).

Para que os planejamentos estratégicos das Organizações de Saúde da Aeronáutica (OSA) possam ser efetivamente realizados é preciso considerar a integração harmônica para o estabelecimento da “Missão” dessas em conformidade com as das outras pertencentes ao sistema.

Brasil (2007a, p. 7) expressa a importância do estabelecimento da missão de cada organização em conformidade com as outras associadas e indica que a missão da instituição:

> *"estabelece o propósito ou a razão de ser da organização segundo uma perspectiva ampla e duradoura, ao mesmo tempo em que individualiza e identifica o escopo de suas operações em termos de produtos e serviços produzidos, que é a missão da instituição. O entendimento da missão é de capital importância, porque possibilita à organização e à sociedade que a envolve a compreensão do papel que desempenha"* (BRASIL, 2007a, p. 7).

A Organização responsável pela gestão das organizações móveis de saúde e do SISAU é a DIRSA que, dentre outras competências [144], tem as atribuições de:

a) dirigir, coordenar, fiscalizar e controlar as atividades de saúde, no âmbito do COMAER;
b) padronizar os procedimentos, equipamentos e material de saúde, bem como as instalações médico-hospitalares da Aeronáutica, de acordo com as normas e padrões estabelecidos pelo COMAER e pelo Sistema Nacional de Saúde; e
c) promover a pesquisa e o desenvolvimento tecnológico, na área de saúde, de interesse do COMAER.

Para estruturar o processo de planejamento estratégico, a DIRSA, levando em conta as Atribuições Regulamentares e o Plano Setorial do Comando Geral de Pessoal (COMGEP) alicerçados pelos "Valores Institucionais", definiu a sua "Visão" [145] de futuro para o SISAU e estabeleceu a sua "Missão Institucional" em conformidade com o planejamento estratégico do COMAER para, em seguida, compor as ações e orientações para todas as Organizações de Saúde da Aeronáutica (OSA) do SISAU.

O SISAU, em conformidade com o PEMAER 2012-2031, tem como atribuição prestar assistência de saúde, no âmbito do Comando da Aeronáutica (COMAER), aos militares da ativa, da inatividade, pensionistas e dependentes (BRASIL, 2010, p. 296-373), e, sobretudo, prestar apoio à atividade operacional da Aeronáutica, compreendido como:

> *"O **apoio à atividade operacional da Força** é compreendido como a **razão de ser** da área de saúde, contemplando a formação e a capacitação de pessoal, o reaparelhamento do 1º e do 2º escalão de atendimento à saúde e uma estrutura de pesquisa e desenvolvimento voltada para a Doutrina de Medicina Operacional"* [146] (BRASIL, 2012, p. 36).

Dependendo da abordagem que se deseje realizar a respeito da abrangência e do impacto que o planejamento estratégico exerce sobre a organização, esse pode ser classificado em três níveis principais: Estratégico, Operacional e Tático, (BRASIL, 2012a, p. 7) e Brasil (2008a, p. 8). Dessa forma os níveis podem ser estabelecidos como:

---

[144] As competências da DIRSA foram estabelecidas pelo Regulamento de Organização do Comando da Aeronáutica (ROCA 21-13), Regulamento da DIRSA, aprovado pela Portaria N°1122/GC3, de 19.11.2012. Fonte: Brasil (2012b, p. 5)

[145] "Visão": Tem o propósito de estabelecer a capacidade a ser alcançada para um horizonte de planejamento determinado Descrição de um estado futuro ambicioso, porém passível de ser alcançado, exprimindo uma conquista estratégica de grande valor para a organização. Fonte: Adaptado de Brasil (2010a, p. 113).

[146] "apoio à atividade operacional da Força" e "razão de ser": expressões destacadas no original.

a) Estratégico: Nível inicial de planejamento em que há a integração dos principais objetivos, metas e ações da organização e onde são realizadas as atividades relacionadas com os estudos, análises e avaliações com abordagens dos fatores críticos de sucesso [147], as análises de conjunturas, estratégias [148] e de cenários [149] relacionados. Pode ser orientado como o processo de formulação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais, utilizando os pontos fortes e eliminando os pontos fracos da organização para o cumprimento de sua missão (BRASIL, 2008a, p. 8).
b) Operacional: Nível em que há desdobramento das estratégias permitindo realinhamentos para a obtenção de objetivos limitados de médio prazo. Também é neste nível onde são realizadas as atividades relacionadas com a elaboração dos planos setoriais, visando atingir as diretrizes [150] e os objetivos estabelecidos no nível estratégico, caracterizados como objetivos estratégicos [151] (BRASIL, 2008a, p. 8).
c) Tático: é focado no detalhamento e na execução das tarefas e atividades (BRASIL, 2008a, p. 8).

Embora as designações das fases do planejamento estratégico sejam as mesmas descritas por Anthony e Govindarajan (2002), apresentam peculiaridades no sistema idealizado no Comando da Aeronáutica devido, em alguma medida, às naturezas intrínsecas dos níveis operacional e tático. Dessa forma há diferenciação de algumas das atribuições e inversão entre os níveis operacional e tático em relação ao modelo tradicional.

Essa "evolução" no contexto militar pode ser explicada, em parte, pela natureza peculiar das tarefas específicas que se desdobram em atividades inseridas no contexto das operações militares relacionadas aos programas de trabalho.

As operações realizadas no contexto das operações de campanha, em grande parte, se estabelecem na linha de frente com interações complexas devido às instabilidades encontradas nos cenários, espaços e relações que são estabelecidas e precisam atender aos objetivos com resultados seguros, eficazes e de qualidade, independente do grau de conformidade com as

---

147 "fatores críticos de sucesso": Pré-condições internas, de diferentes naturezas, e essenciais para que a instituição atinja seus objetivos. Brasil (2010a, p. 113).

148 "estratégias": Arte de preparar e aplicar o poder para conquistar e preservar objetivos, superando óbices de toda ordem. *Ibid*., p. 109.

149 "cenários": "Os cenários prospectivos propiciam o conhecimento antecipado da possível realidade político-estratégica na qual a Aeronáutica pode ser empregada. A formulação de um cenário é fundamental, tanto pelo aspecto da economia de recursos, quanto pela adequabilidade, criando condições favoráveis para a elaboração do planejamento estratégico". *Ibid*., p. 23.

150 "diretrizes": Documento de alto nível destinado, precipuamente, a definir, estabelecer ou orientar em caráter global, setorial ou específico, a política do Comando da Aeronáutica nos campos de ação essenciais ao desenvolvimento da Aeronáutica e ao fortalecimento e emprego do Poder Aeroespacial. Fonte: Brasil (2001, p. 55).

151 "objetivos estratégicos": Efeito desejado, em nível estratégico, que deve ser alcançado ou visado, para um horizonte temporal, e que contribui para a consecução de um objetivo político ou de outro objetivo estratégico. *Op. cit.*, p. 111.

expectativas, projeções e planejamentos e das interferências imprevisíveis.

Partindo dessas características, a figura VI.1, apresentada a seguir, destaca as fases integradas dos planejamentos estratégico, operacional e tático e auxilia na compreensão dessas abordagens diferenciadas neste estudo.



Figura VI.1 – Fases da sistemática do planejamento

Fonte: Adaptado de Brasil (2008a, p. 9) e Brasil (2012a, p. 8).

A Diretoria de Saúde da Aeronáutica (DIRSA) reconhece a importância das atividades desenvolvidas pela UCS e pelo HCamp e estabelece uma correlação entre os Objetivos da Aeronáutica de "Fortalecer e aprimorar a capacidade operacional da Força Aérea Brasileira" aos Objetivos Estratégicos [152] de "Alcançar excelência da capacidade operacional da FAB" e de "Aprimorar o apoio aos militares e civis do Comando da Aeronáutica" por meio da adoção de Medidas Estratégicas de "Otimizar os processos, sistemas e atividades operacionais" e de "Otimizar o processo de atendimento do Serviço de Saúde da Aeronáutica".

Ainda está estabelecido no mesmo documento que os Objetivos Estratégicos serão alcançados por meio de Projetos Estratégicos [153], como o de Saúde Operacional (SAOP), onde está inserida a reestruturação dos serviços móveis de saúde da Aeronáutica incluindo o

---

[152] "Objetivos Estratégicos": São os efeitos desejados, limitados no tempo, no nível estratégico, que devem ser alcançados ou visados e que contribuem para a consecução de um (ou mais de um) objetivo da Aeronáutica. Fonte: Brasil (2009, p. 30).

[153] "Projetos Estratégicos": Conjunto harmônico de ações definidas e quantificadas quanto ao propósito, características, custos e tempo de realização, visando ao atendimento de um Objetivo Estratégico. Fonte: *Ibid.*, p. 31.

HCamp e a UCS. Dessa forma conclui que “permitirá a maximização dos resultados e minimizará as deficiências, conforme os princípios da maior eficiência, eficácia e efetividade” (BRASIL, 2012a, p. 08-09).

Dentro desse escopo, o HCamp, possui destaque nas atividades programadas para manutenção da operacionalidade da Aeronáutica para o pronto-emprego, em suas vertentes de apoio de saúde, que “se faz com constante treinamento, objetivando o doutrinamento dos profissionais e a disponibilização de equipamentos e materiais adequados a este **pronto-emprego**” (BRASIL, 2012a, p. 36).

Assim, a disponibilidade de estruturas móveis de saúde (HCamp e UCS) é fundamental para a manutenção da capacitação operacional das equipes atuais e dos novos recursos que são incorporados periodicamente à Força por meio das campanhas realizadas com os profissionais em formação de quadros da reserva e de militares da ativa (BRASIL, 2012, p. 36).

Esse entendimento institucional de que o HCamp e UCS são fundamentais para a manutenção da capacitação operacional das equipes de profissionais da Força Aérea do Brasil (FAB) será tratado com mais detalhes no desenvolver desse trabalho, pois algumas características abordadas contemplam esse entendimento institucional e podem fornecer os subsídios teóricos e práticos para que essa atividade seja efetivamente avaliada, bem como novos meios sejam considerados para essa atividade de capacitação operacional.

VI.3 Plano Funcional – Coordenação das Atividades

A Diretoria de Saúde da Aeronáutica (DIRSA), prevista pelo Decreto nº.6.834, de 30 de abril de 2009, tem sua finalidade, subordinação, sede, estrutura básica e atribuições gerais aprovadas Portaria n°.313/GC3 do Comandante da Aeronáutica, de 16 de março de 2005. Além de coordenar as atividades do HCamp e da UCS é responsável pela gestão da saúde no âmbito do Comando da Aeronáutica (BRASIL, 2010b, p. 5).

A gestão desse sistema integrado e hierarquizado se processa tanto de forma direta e tanto sistêmica por intermédio de outras Organizações da Aeronáutica sendo composto por:

a) três (03) Hospitais de Força Aérea de 4° Escalão;

b) seis (06) Hospitais de Área de 3° Escalão com Divisões Odontológicas associadas.

c) oito (08) Hospitais de Base/Esquadrão reforçado;

d) seis (06) Hospitais de Base/Esquadrão Intermediário;

e) cinco (05) Hospitais de Base/Esquadrão Básico.

f) vinte e sete (27) Unidades de Saúde Primária;

g) quarenta e uma (41) Unidades de Saúde de 1° Escalão;

h) duas (02) Odontoclínicas de 4° Escalão (OABR, OARF);

i) uma (01) Odontoclínica de 3º Escalão (OASD);

j) a Casa Gerontológica da Aeronáutica Brigadeiro Eduardo Gomes (CGABEG);

k) o Centro de Medicina Aeroespacial (CEMAL);

l) o Instituto de Medicina Aeroespacial (IMAE); e

m) o Laboratório Químico e Farmacêutico da Aeronáutica (LAQFA).

O sistema, ainda, é complementado de forma distribuída por todo o território nacional, pelos sete (07) órgãos de coordenação de saúde de cada área estabelecida pelos Serviços Regionais de Saúde (SERSA) subordinados a cada Comando Aéreo Regional (COMAR)

O Regimento Interno da Diretoria de Saúde da Aeronáutica contém as principais regulamentações a respeito da organização, competência dos setores, atribuições dos chefes e demais disposições gerais incluindo a demonstração do Organograma da DIRSA e de suas Subdiretorias, dentre essas a Subdiretoria de Logística a qual as Unidades Móveis de Saúde estão diretamente subordinadas (BRASIL, 2010b).

O Serviço de Saúde da Aeronáutica é desenvolvido em uma estrutura hierarquizada e descentralizada com abrangência por todo o território nacional [154]. Essa estruturação consiste do escalonamento de Unidades conforme a demanda e a complexidade dos serviços oferecidos (BRASIL, 2007b).

A designação e composição das Organizações de Saúde da Aeronáutica estão relacionadas aos serviços que são disponibilizados de acordo com a demanda e necessidades de cada localidade e da especialidade da Organização em que estão sediadas. Normalmente, para as de níveis mais básicos são atribuídas funções de Postos Médicos e aos Hospitais de Base Aérea (HBA) ou Esquadrões de Saúde da Aeronáutica (ESA), que pela natureza das organizações nelas sediadas, podem ser configurados como Intermediários ou Reforçados, sendo estabelecidos seus efetivos conforme as necessidades (BRASIL, 2007b, p. 11-20).

O nível mais básico é desenvolvido pelos Médicos de Esquadrão atuando nas Unidades Aéreas na atividade de Medicina de Aviação. É composto, ainda, pelos Oficiais Médicos que atuam em Organizações sem um Serviço de Saúde estruturado, como por exemplo, nos Destacamentos de Controle do Espaço Aéreo (DTCEA). Normalmente recebe a denominação de Seção Aeromédica e Dispensário Médico, de acordo com o Regimento Interno da Organização onde estiver instalado (BRASIL, 2007b, p. 9).

As estruturas mais simples de primeiro escalão são subordinadas tecnicamente a DIRSA e administrativamente à Unidade Aérea onde estiverem instaladas. Podem ser caracterizado por estarem sediados, em sua grande maioria, nas Organizações Militares onde existe menor número de profissionais alocados ou haja apoio de outra Organização de Saúde de maior complexidade próxima (BRASIL, 2007b, p. 9).

---

[154] A Estrutura Organizacional da DIRSA foi atualizada com a reedição do Regimento Interno da Diretoria de Saúde, RICA 21-211/2010 (republicado no BCA nº 053, de 18 de março de 2011). Fonte: Brasil (2010b).

As Organizações de 1º escalão se destinam ao atendimento básico de saúde e constam com, normalmente, pelo menos, um oficial médico e dois graduados de enfermagem, podendo ser acompanhado por dispensário de medicamentos ou não. Tem como missão prestar assistência de saúde ao efetivo de sua Unidade Aérea, desenvolvendo atividades de Medicina Aeroespacial, Preventiva e Ocupacional, realizando atendimento primário de saúde (BRASIL, 2007b, p. 9-10).

O nível secundário, ou 2º Escalão, é composto pelas Organizações de Saúde instaladas em Organizações Militares do COMAER (Bases Aéreas, Parques de Material, Escolas e outras). Da mesma forma que os de primeiro escalão, são subordinados tecnicamente a DIRSA e administrativamente à Organização Militar onde estiverem instalados e sua constituição será definida no Regimento Interno da Organização Militar onde estiver instalado. As organizações de saúde de segundo escalão são classificadas como Primárias, Básicas, Intermediárias ou Reforçadas dependendo do efetivo a ser apoiado, a distância e apoio que recebe de Organização de Saúde de maior Escalão de Atendimento (BRASIL, 2007b, p. 11).

Dentro do perfil atribuído para cada Organização de Saúde da Aeronáutica (OSA), as de terceiro e quarto escalões são responsáveis pelos serviços de maior complexidade técnica, comportam números maiores de profissionais e especialidades, bem como possuem melhores serviços técnicos especializados. Sendo os de quarto escalão os mais completos e especializados de todo o SISAU.

O 3º Escalão é composto por Hospitais de Área subordinados diretamente à Diretoria de Saúde da Aeronáutica que estão distribuídos estrategicamente em cada região do país em área sob jurisdição de um Comando Aéreo Regional (COMAR) e possuem número maior de profissionais, oferecimento de serviços médico-hospitalares mais diversificados e abrangentes e possuem, também, serviços odontológicos associados, desenvolvendo atividades de Medicina Curativa, Preventiva, Aeroespacial e Ocupacional nos níveis primário, secundário e terciário de saúde nos serviços ambulatoriais e com internação (BRASIL, 2007b, p. 24).

As OSA de 3º Escalão dispõem de, no mínimo, Laboratório de Análises Clínicas, Serviço de Imagem, Centro de Tratamento Intensivo, Maternidade e Centro Cirúrgico, tendo capacidade de realizar cirurgias de pequeno, médio e grande porte, além de procedimentos cirúrgicos ambulatoriais. Devem ter ativadas as escalas de serviço de Médico-de-Dia, Médico-de-Dia ao CTI, Oficial-de-Dia, Enfermeiro-de-Dia e outras necessárias ao cumprimento de sua atividade-fim, bem como sobreavisos para atendimentos de emergência fora do horário de expediente (BRASIL, 2007b, p. 24).

O nível mais completo de oferecimento de especialidades e serviços é encontrado nos Hospitais de 4º Escalão que além dos serviços oferecidos até o nível de terceiro escalão, ainda realizando todas as fases do atendimento de saúde e as atividades de Ensino e Pesquisa.

Os hospitais de 4º escalão são hospitais gerais com especialidades e métodos

diagnósticos e terapêuticos mais sofisticados com capacidade de realizar atendimentos médico-hospitalares e odontológicos ambulatoriais e de internação em todos os níveis. Dentre suas características estão as ativações de escalas especializadas necessárias ao cumprimento de suas atividades-fim, bem como sobreavisos para atendimentos de emergência fora do horário de expediente (BRASIL, 2007b, p. 28).

O HCamp é uma Organização de 2º Escalão que consta com regimento próprio sendo caracterizado por possuir um corpo de profissionais que são mobilizados de outras Unidades nos momentos de acionamento para qualquer atividade relacionada

A Unidade de Saúde da Aeronáutica normalmente responsável por oferecer suporte básico para as atividades operacionais do HCamp e da UCS é o Hospital de Aeronáutica dos Afonsos (HAAF), o qual, geralmente, cede a maioria dos profissionais de posições estratégicas para compor a equipe quando há o acionamento inicial das campanhas.

Vale a pena ressaltar que, apesar do HCamp e da UCS serem estruturados com os níveis equivalentes a primeiro e segundo escalões são consideradas organizações especiais que são acionadas em situações específicas e, normalmente, não são contempladas como ordinárias nos mesmos parâmetros apresentados na ordenação sistêmica de forma habitual.

O escalonamento do Serviço de Saúde da Aeronáutica para os exercícios regulares e de campanha contendo o HCAMP e a UCS pode ser encontrado na quadro VI.1 a seguir.

<table>
<tr><th>Escalão de atendimento</th><th>Escalão de Apoio</th><th>Escalão Apoiado (Referenciado)</th><th>Exercício Regular</th><th>Exercício de Campanha</th></tr>
<tr><td>Primeiro Nível</td><td>Dispensário Médico</td><td>Esquadrão Aéreo</td><td>Médico de Esquadrão</td><td>Unidade Celular de Saúde</td></tr>
<tr><td>Segundo Nível</td><td>Esquadrão de Saúde</td><td>Grupo de Aviação</td><td>Hospital de Base</td><td>Hospital de Campanha</td></tr>
<tr><td>Terceiro Nível</td><td>Grupo de Saúde</td><td rowspan="2">Força Aérea</td><td>Hospital de Área</td><td>Hospital de Área</td></tr>
<tr><td>Quarto Nível</td><td>Brigada de Saúde</td><td>Hospital de Força Aérea</td><td>Hospital de Força Aérea</td></tr>
</table>

Quadro VI.1 – HCamp e UCS na estrutura do Serviço de Saúde da Aeronáutica.

Fonte: Dados da Pesquisa.

O HCamp foi concebido para apoio a uma Unidade Aérea Deslocada (UAD) em um ambiente de Campanha onde possa haver afastamento das condições básicas de estruturas de saúde e afins. Dentre suas operações planejadas estão: suporte de primeiros socorros, pequenas cirurgias, medidas preventivas, triagem, estabilização e preparo do paciente para

Evacuação Aeromédica (EVAM) [155] para uma Unidade de Saúde de maior porte, dessa forma a programação foi estabelecida para composição de uma organização compacta e versátil capaz de realizar operações de saúde nas situações de urgência [156] e emergência [157].

Para auxiliar no entendimento do tratamento dispensado para o HCamp e UCS e o sistema integrado será apresentada, por meio da figura VI.2, a seguir, o Organograma Simplificado do Comando da Aeronáutica (COMAER) com o posicionamento sistêmico e hierárquico até o nível equivalente ao das Diretorias. [158]

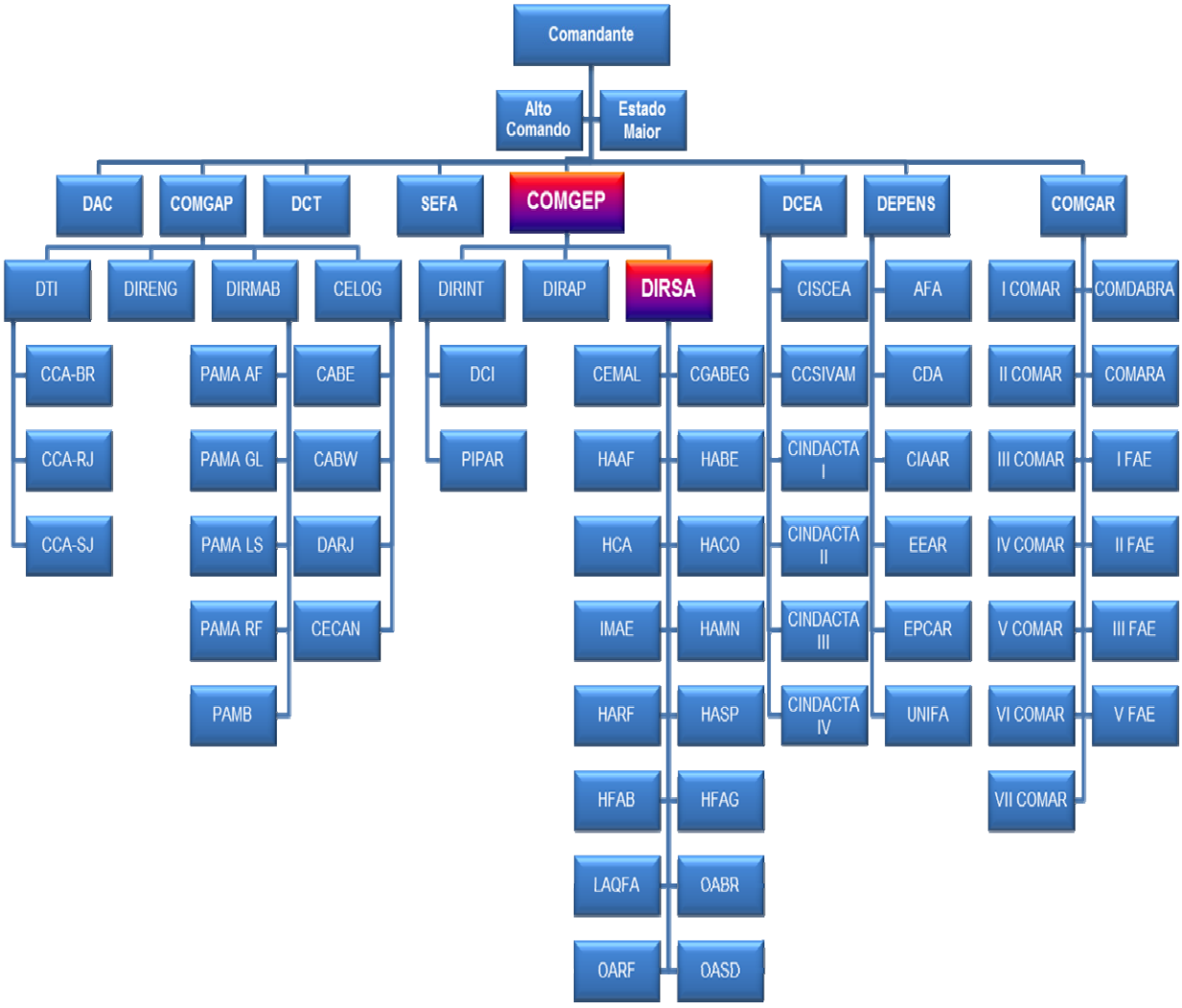


Figura VI.2 – Organograma simplificado do Comando da Aeronáutica

Fonte: Dados da Pesquisa

---

[155] "EVAM": A evacuação aeromédica se trata do procedimento de remoção de usuário estabilizado por via aérea para outra Unidade de Saúde com mais recursos para o atendimento desse usuário.

[156] "urgência": "Define-se por "Urgência" a ocorrência imprevista de agravo à saúde, com ou sem risco potencial a vida, cujo portador necessita de assistência médica imediata". Fonte: Resolução CFM nº 1451/95. Artigo I, Parágrafo I.

[157] "emergência": "Define-se por "Emergência" a constatação médica de condições de agravo à saúde que impliquem em risco iminente a vida ou sofrimento intenso, exigindo, portanto, tratamento médico imediato". Fonte: *Ibid.*, Parágrafo II.

[158] As siglas apresentadas nesse capítulo que não estiverem devidamente discriminadas podem ser encontradas na Lista de Siglas e Abreviaturas constante do Sumário.

Por meio da figura VI.3, a seguir, será apresentado o organograma resumido da DIRSA de forma a ser possível identificar suas respectivas Subdiretorias com a alocação estratégica do HCamp e UCS nesse sistema subordinado à Subdiretoria de Logística (SDLOG).

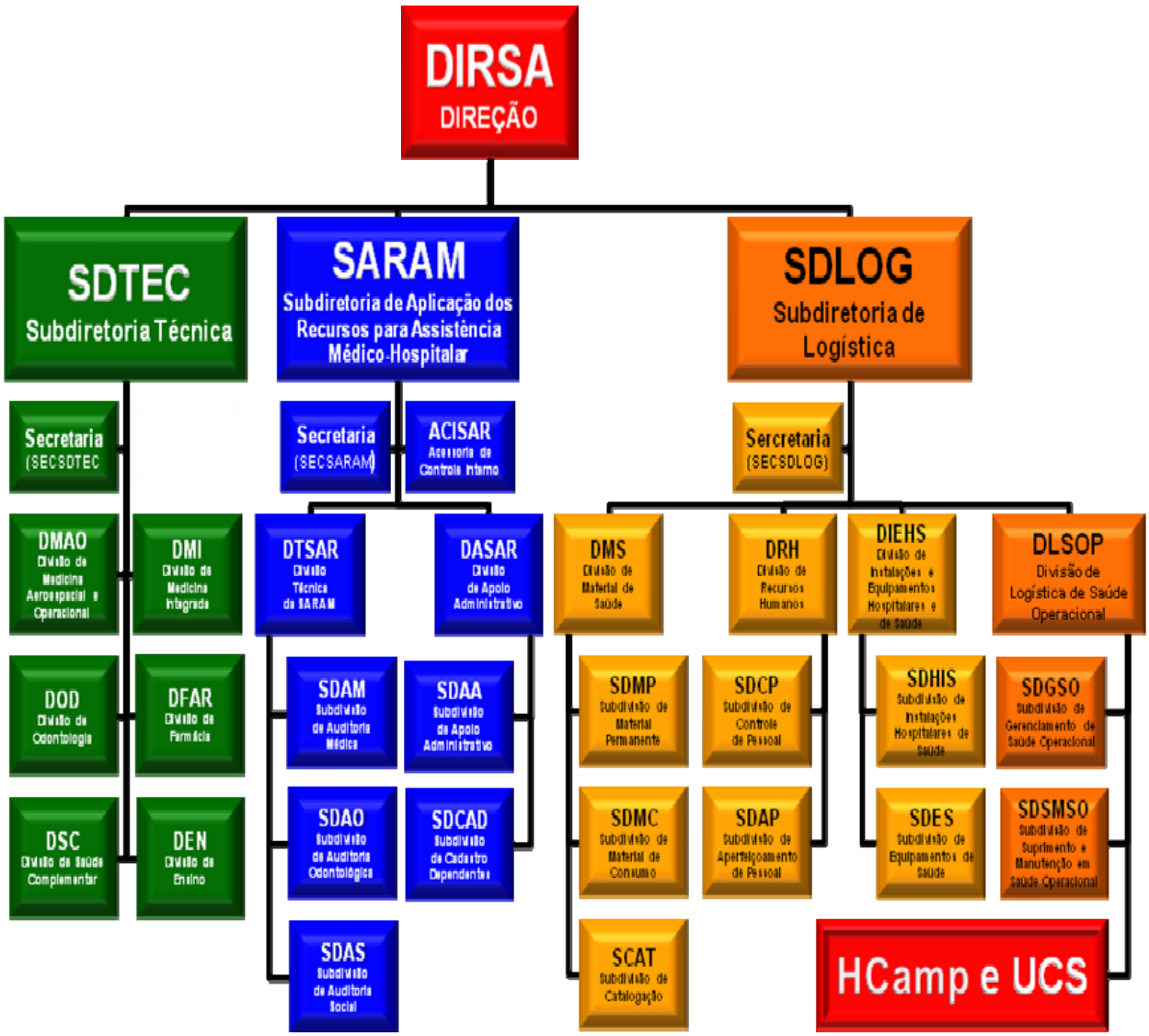
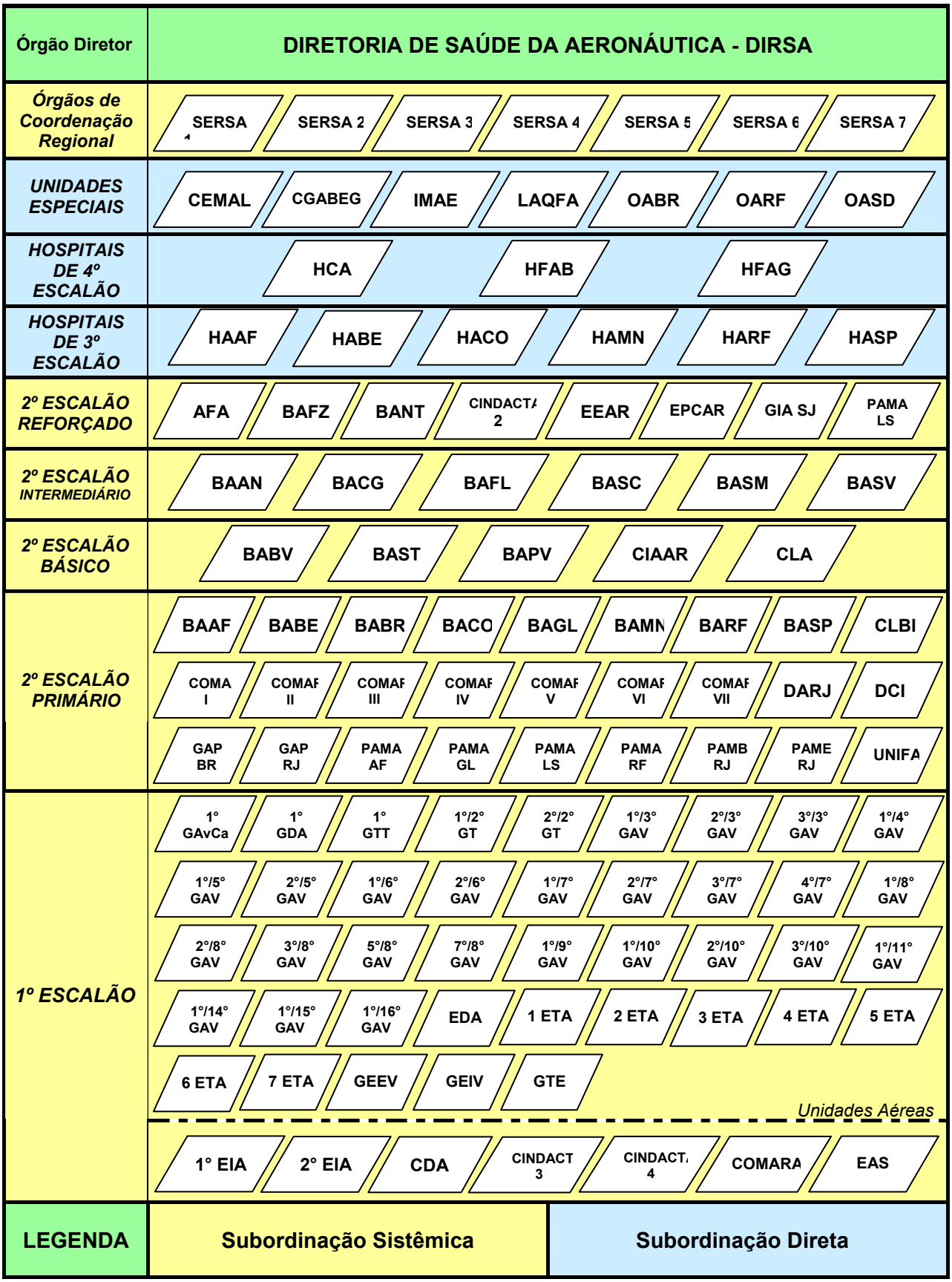


Figura VI.3 – Organograma simplificado da Diretoria de Saúde da Aeronáutica

Fonte: Adaptado de BRASIL (2010b)

Embora esteja em curso um estudo para atualização das Unidades que compõe o SISAU e sejam projetadas mudanças na categorização de algumas organizações de saúde, nesse estudo, com a intenção de auxiliar no entendimento da complexidade do sistema ao qual o HCamp e a UCS integram.

Em seguida, será apresentada por meio do quadro VI.2, a classificação atualizada das organizações que compõem o Sistema de Saúde da Aeronáutica.



Quadro VI.2 – Escalonamento do Sistema de Saúde da Aeronáutica

Fonte: Adaptado de BRASIL (2007b).

VI.4 Plano Tático – Configurações para as operações

As conformações dos serviços táticos móveis de saúde da Aeronáutica podem ser compostas por um médico, ou um médico e um enfermeiro, deslocados em uma campanha curta e com pequeno potencial de risco. O atendimento no nível de primeiro escalão pode ser composto por uma Unidade Celular de Saúde, que possui no mínimo três médicos, cinco técnicos de enfermagem e dois profissionais de manutenção e se destina ao atendimento de até 150 usuários em campanha.

Para atendimento de até 450 usuários em campanha é destinado o Hospital Tático Móvel mais conhecido como Hospital de Campanha (HCamp) que tem como atribuição geral ser um hospital eminentemente cirúrgico, com curta duração de permanência, que trata a emergência e urgência e providencia a remoção do usuário para uma Unidade de Saúde de escalão mais elevado, essa remoção é reconhecida como Evacuação e pode ser realizada por qualquer via, sendo a aérea a especialidade dessa Unidade.

De acordo com a campanha a ser realizada, o HCamp pode ser planejado com diferentes conformações para atender a demanda e alcançar o objetivo projetado. Quando ocorrem campanhas menos complexas, o planejamento segue princípios de operacionalidade com alocação de menor número de profissionais, artefatos e insumos, geralmente, essa projeção é atendida plenamente por meio das Unidades Celulares de Saúde.

Quando a demanda exige composições com maior complexidade de operações, geralmente, é feita a opção pela utilização do Hospital de Campanha com disponibilização de um número maior de módulos para comportar mais composições e outras especializadas. Essas possibilidades de composições estruturais e funcionais facultam os atendimentos em diferentes áreas conforme a projeção de atendimento das demandas.

Como em algumas campanhas, existe maior risco de morte por causa da natureza das atividades militares e operações aéreas ou por outros motivos, há a preocupação, também, com a possibilidade de preparo de cadáveres e tratamento de outras atividades específicas que possam derivar das campanhas ou de acidentes aeroviários, como foi no episódio do desastre aéreo do voo Gol 1907, em 09 de dezembro de 2006 em que o HCamp serviu de apoio às atividades de busca especializadas realizadas naquela e em outras ocasiões [159].

Os esquemas gerais para uma Organização Tática Móvel de Saúde, descrito em Brasil (2012a, p. 37) prevê uma configuração baseada em sete módulos, com a designação de Hospital de Campanha (HCamp), e outra em três módulos, com a designação de Unidade Celular de Saúde (UCS), que podem ser organizados conforme a necessidade da campanha.

As Figuras VI.4 e VI.5, apresentam, respectivamente, a configuração básica do HCamp esquematizado com sete módulos e da UCS, com três módulos.

---

[159] *Cf.* <http://www.desastresaereos.net/acidente_gol_menu.htm>

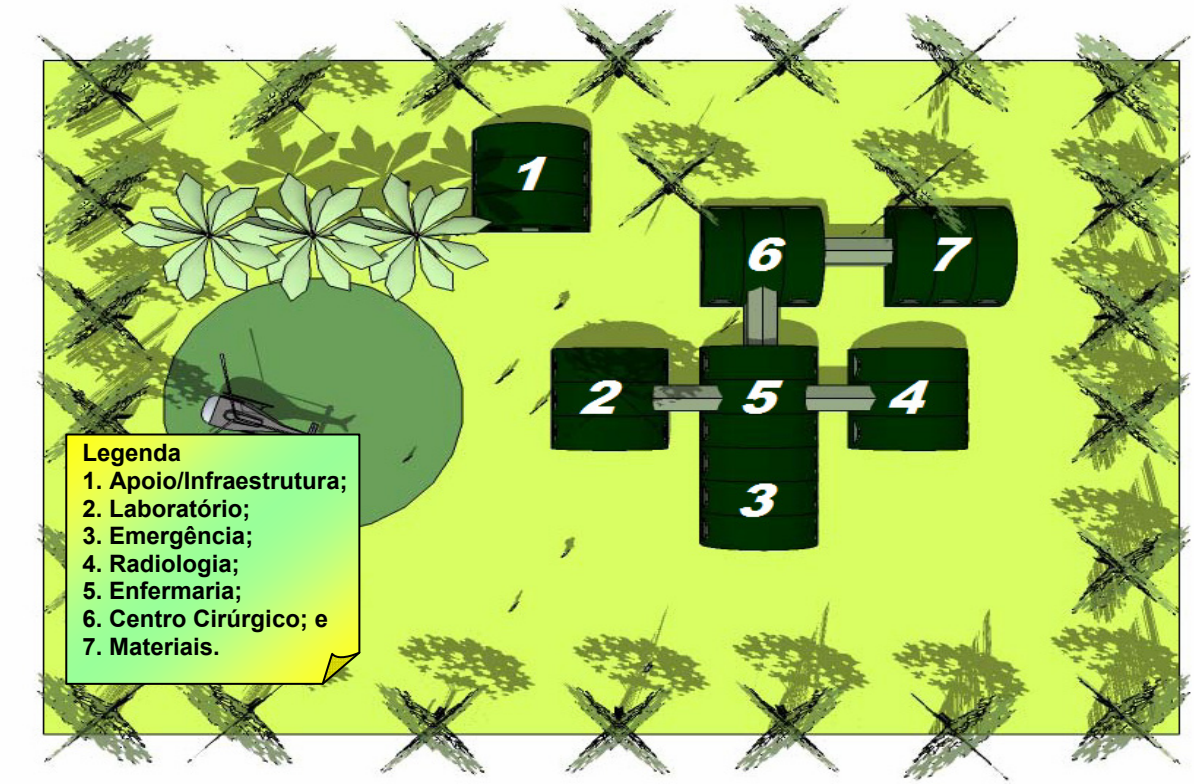


Figura VI.4 – Esquema geral do HCamp em sete módulos

Fonte: Projeto Saúde Operacional, referenciado em Brasil (2012a, p. 36).

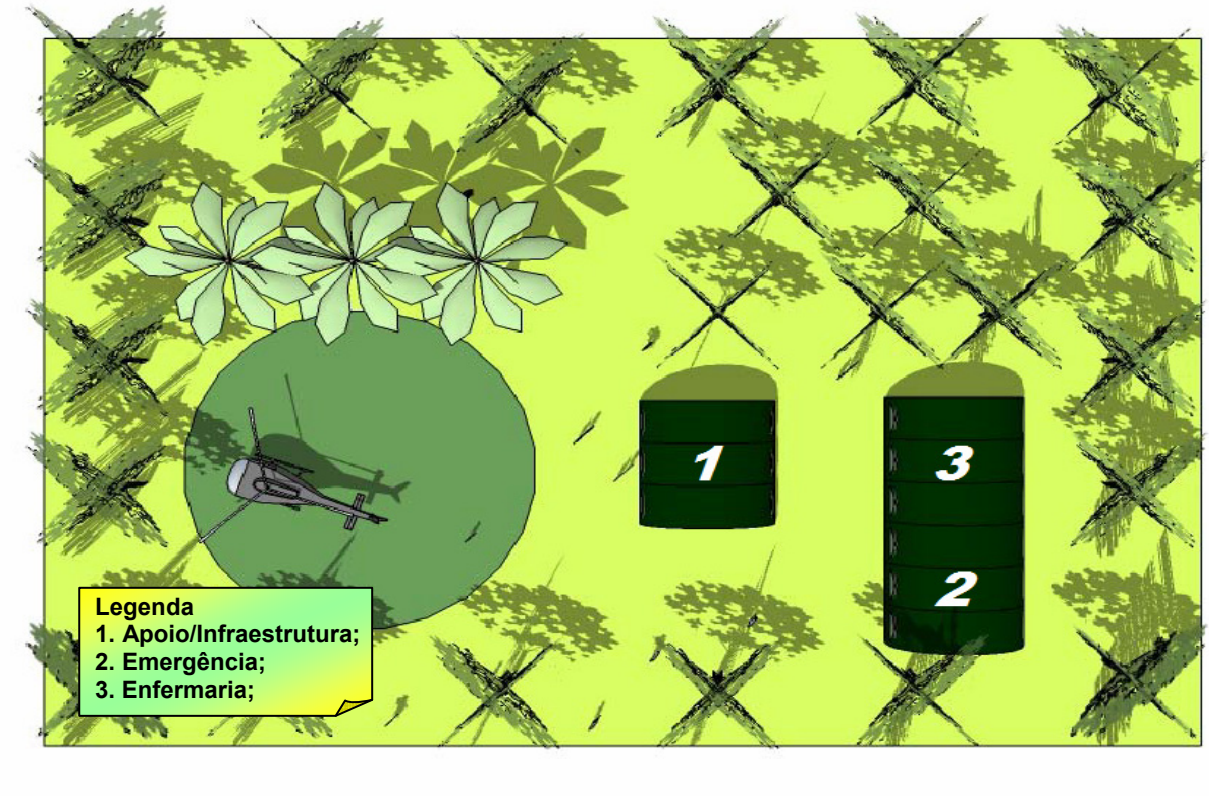


Figura VI.5 – Esquema geral da UCS em três módulos

Fonte: Projeto Saúde Operacional, referenciado em Brasil (2012a, p. 36).

Ainda, integram o rol de atividades o suprimento de víveres e refeições, de água potável e de uso geral, combustíveis, energia elétrica, tratamento de efluentes comuns e resíduos de saúde, transporte de profissionais e de pacientes, dentre outros.

Geralmente em campanhas que projetam uma maior magnitude de atendimentos ou de maior complexidade operacional é constituído o Esquadrão Móvel da Aeronáutica (EMA) que incorpora mais artefatos técnicos e profissionais e estabelece relações com outras unidades por meio de várias operações integradas de apoio logístico, operacional, funcional e outros considerados necessários para que as atividades sejam desenvolvidas.

A composição do EMA pode sofrer alterações conforme a campanha projetada ou no curso das operações. A constituição básica, e mais usual, é estabelecida com a participação do HCamp ou da UCS, por meio de Unidades Celulares de Intendência, sistemas integrados de apoio logístico oriundo de outras Organizações.

Para o efetivo estabelecimento de todas as operacionalidades do EMA, geralmente, são necessários serviços especializados para as operações de comunicações e segurança das instalações e dos profissionais, também são projetados e incrementados sistemas para o suprimento constante de todos os tipos de materiais básicos de consumo, medicamentos, materiais de penso e correlatos de saúde.

Os processos e atividades executados pelo HCamp são projetados para atendimento das necessidades operacionais de apoio à saúde na ocorrência de uma Unidade Aérea Desdobrada e nas situações em que ocorrem eventos onde há a necessidade de apoio logístico e operacional às manobras de unidades aéreas em campanha ou treinamento.

Para ilustrar algumas estruturas e artefatos técnicos deslocados para o espaço onde as campanhas são realizadas e algumas possibilidades de utilização do HCamp nesses espaços mais complexos. As figuras VI.6 e VI.7, apresentadas na página seguinte, apresentam, respectivamente, a conformação típica do Hospital de Campanha nas missões da Aeronáutica, e uma das possibilidades para composição padrão do Esquadrão Móvel da Aeronáutica (EMA).

Nessas figuras podem ser visualizadas algumas estruturas próprias que compõem o HCamp, facilitando a identificação de alguns dos artefatos técnicos levados a campo para suprir algumas necessidades para o cumprimento da missão e, também, outras estruturas associadas às operações de campanha que são cedidas ou incorporadas por “stakeholders” regulares e/ou por eventuais, de acordo com a natureza da campanha a ser realizada.

Alguns desses artefatos e atividades se encontram identificados pelas respectivas legendas e outros podem ser facilmente apreendidos por associação, facilitando a identificação desses artefatos e de algumas relações que precisam ser estabelecidas com o espaço e com alguns dos “stakeholders” envolvidos.

A seguir são apresentadas as composições típicas do HCamp em campanhas ACISO, por meio da figura VI.6, e a do Esquadrão Móvel da Aeronáutica, por meio da figura VI.7.



Figura VI.6 – Composição típica do HCAMP em missão ACISO

Fonte: Dados da Pesquisa. Foto de arquivo compartilhado.

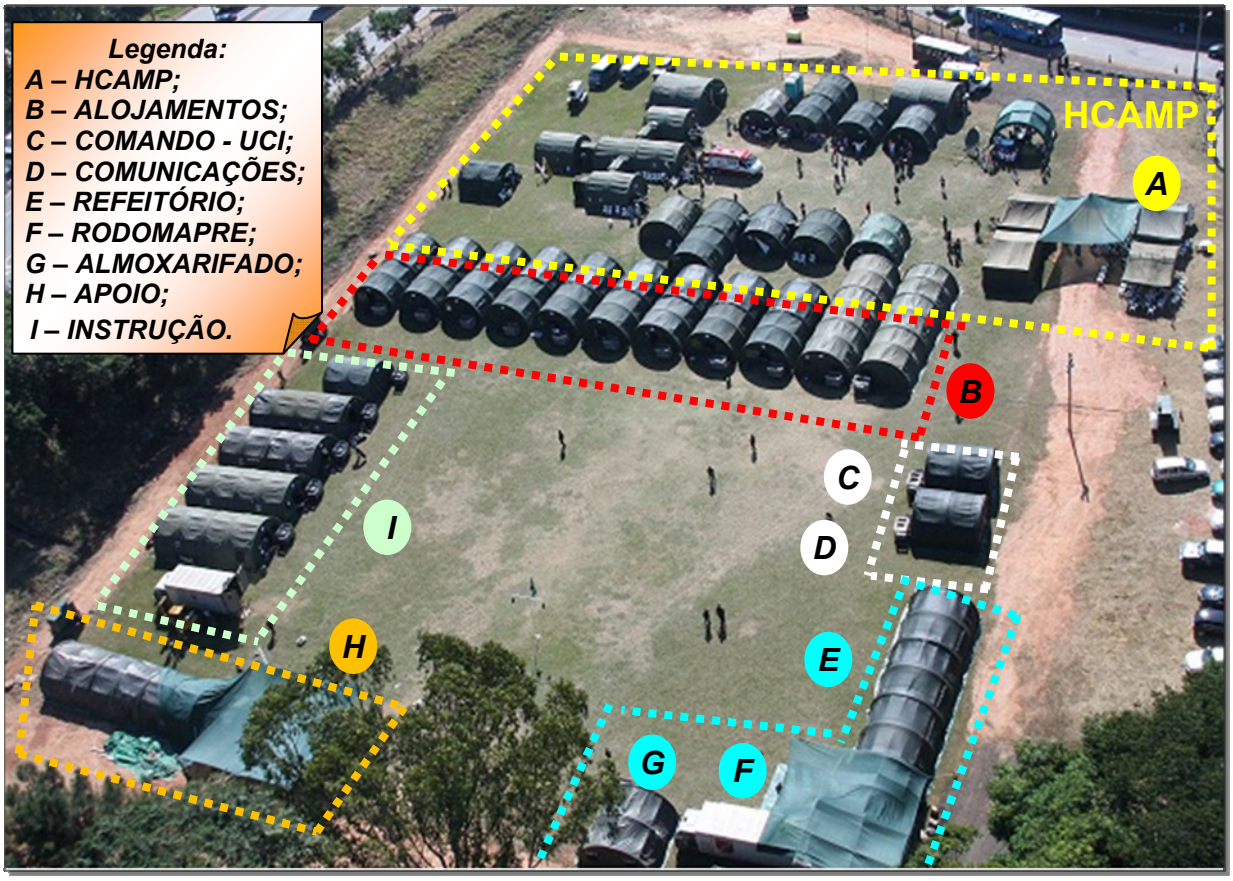


Figura VI.7 – Composição típica de um Esquadrão Móvel da Aeronáutica (EMA)

Fonte: Dados da Pesquisa. Foto de arquivo compartilhado

VI.5 O Plano Logístico – Provimento dos Meios

O apoio logístico e operacional necessário pode ser realizado por várias organizações que atuam em conjunto para o provimento das condições para que a campanha se estabeleça adequadamente e alcance os objetivos traçados, incluindo as atividades de intendência de campanha, segurança, comunicações e demais componentes de apoio logístico e operacional.

A intendência de campanha consiste em várias práticas e atividades que se destinam ao provimento dos meios para que os profissionais envolvidos possam desempenhar suas atividades da melhor forma possível e, geralmente, incluem alimentação, abastecimento, fornecimento de energia elétrica e água potável, alojamentos, acomodação, e outras práticas essenciais ao sucesso operacional, se constituindo uma especialidade essencial para qualquer campanha dentre aqueles que desempenham as funções administrativas da Aeronáutica.

Para atingir seus objetivos, a intendência de campanha e as Unidades Móveis de Saúde possuem vários sistemas, artefatos e processos levados a campo para atender às necessidades específicas de cada campanha, alguns desses são abordados para possibilitar a caracterização de algumas das atividades e dos meios que as tornam possíveis.

Os esforços de intendência de campanha são organizados por meio da composição da Unidade Celular de Intendência (UCI) que pode se estabelecer em várias configurações, se apresentar com diferentes equipamentos, artefatos e processos com o intuito de melhor auxiliar as outras organizações que participam da campanha, incluindo o HCamp e a UCS.

Dentre os artefatos disponibilizados estão: sanitários, barracas para pessoal e equipamentos, geradores para suprimentos de energia elétrica, climatizadores de ar, refeitórios, lavanderia e demais estruturas, artefatos e processos de suporte.

As atividades de campanha que envolvem a UCI e o HCamp, assim como outras organizações, também se destinam para examinar, testar e avaliar os materiais, artefatos, processos, serviços e técnicas nas operações práticas visando ao desenvolvimento e ao aperfeiçoamento das atividades logísticas de apoio aos profissionais em campanha e a seleção dos melhores meios para alcançar sucesso em campanhas futuras.

Nas especialidades médicas há, geralmente, maior demanda por atendimentos ambulatoriais de pediatria, ginecologia e clínica geral. Sendo assim, profissionais dessas especialidades e seus auxiliares são alocados nessas campanhas, podendo ainda ser incorporados atendimentos de oftalmologia, urologia e anatomopatologia, dentre outros, e na área odontológica a disponibilização de mais equipamentos e cadeiras para atendimentos por especialidades que possam fazer intervenções profiláticas e não somente cirúrgicas.

A figura VI.8 apresenta alguns artefatos técnicos incorporados na campanha do Haiti. Por sua vez, a figura VI.9 apresenta as estruturas de alimentação da UCI. Essas figuras apresentam algumas possibilidades de suporte logístico a serem incorporados nas operações do HCamp e que podem ser usados, também, nas diferentes operações da Aeronáutica.



Figura VI.8 – Artefatos técnicos do Hospital de Campanha da Aeronáutica

Fotos de arquivo compartilhado do HCamp.



Figura VI.9 – Estruturas de alimentação da UCI

Fotos: Agência Força Aérea: Paulo Rezende

Em campanhas com atendimento ao público civil, geralmente, há a mudança no perfil de profissionais para realização de tarefas específicas, como epidemiológicas e orientações higiênicas, diagnósticos específicos, maior variedade e disponibilidade de exames laboratoriais, de atendimentos odontológicos e de outros cuidados básicos de saúde e enfermagem.

Para as etapas de alimentação, a UCI, pode utilizar o sistema de Módulo de Aprovisionamento a Pontos Remotos (MAPRE) com os meios para preparo e oferecimento de víveres para os profissionais envolvidos em campanha e pode lançar mão de uma versão adaptada para deslocamento rodoviário autônomo (RodoMAPRE) para os mesmos fins.

Muitas vezes essas campanhas ACISO, Missões de Misericórdia e Humanitárias são realizadas em conjunção com outras Organizações o que confere ao âmbito desse assunto indefinição de uma composição ideal para ser usada indiscriminadamente em todas as campanhas e espaços, mas leva ao entendimento da necessidade de adequações de efetivo e da estrutura a serem mobilizadas conforme o perfil da campanha que foi projetada.

Em certos casos ainda pode haver a necessidade de adaptações circunstanciais no momento em que o evento se manifesta de fato ou as condições do espaço se estabelecem diferentes do esperado ou se modificam no decorrer das ações, muito comuns na instabilidade existente nas manifestações dos eventos inesperados.

Quando a campanha pode ser programada com informações pertinentes e adequadas é possível realizar a projeção de efetivo e estruturas conforme a demanda projetada, mas em ocasiões específicas de ACISO, Missões de Misericórdia (MM) [160] ou Missões Humanitárias (MH) [161] programadas ou em eventos inesperados há peculiaridades que exigem do HCamp maior capacidade de adaptação e versatilidade para cumprir os objetivos de cada campanha.

Ainda estão presentes nas programações possibilidades de atendimentos de vacinação, assistência social e religiosa, além de outras de natureza variada, para as quais são disponibilizadas as condições estruturais e de efetivo para atendimento do objetivo. [162]

A quantidade de material levado pelo HCamp para realizar suas atividades também varia conforme a campanha ficando em média o equivalente a quatro toneladas (04 ***t***) e vinte e cinco metros cúbicos (25 m^3) de materiais para a Unidade Celular de Saúde. Em ações táticas programadas, geralmente, são utilizadas oito toneladas (08 ***t***) e quarenta metros cúbicos (40 m^3), e doze toneladas (12 ***t***) e sessenta metros cúbicos (60 m^3), para a as campanhas de Ação Cívico e Social (ACISO).

---

[160] "Missões de Misericórdia": Missão aérea destinada a proporcionar transporte aéreo a doentes ou feridos civis, excluídas as vítimas de acidentes aeronáuticos e marítimos, bem como transporte de medicamentos e recursos médicos em geral, desde que não existam na localidade recursos necessários ao atendimento da urgência requerida. Fonte: Brasil (2001, p. 96).

[161] "Missões Humanitárias": Missão aérea em que a Força Aérea é empregada em colaboração com autoridades federais, estaduais ou municipais, nos casos de calamidade pública, quando solicitado e determinado pela autoridade competente. Fonte: *Ibid.* p. 97.

[162] A assistência religiosa é prestada pelo Serviço de Assistência Religiosa da Aeronáutica (SARA) que é uma atividade desenvolvida no âmbito do COMAER. Derivada do Serviço de Assistência Religiosa das Forças Armadas (SARFA), regido pela Lei nº. 6.923, de 29 de junho de 1981, tem por finalidade prestar assistência religiosa e espiritual aos militares, aos civis das OM e às suas famílias, bem como atender a encargos relacionados com as atividades de educação moral realizadas nas Forças Armadas.

A figura VI.10, a seguir, apresenta como as estruturas são embaladas, “paletizadas” para serem transportadas na aeronave C-130/KC-130.



Figura VI.10 – Transporte de artefatos técnicos do HCamp e da UCS

Fotos: Agência Força Aérea: Sérgio Kremer e arquivo compartilhado.

O entendimento sobre as estruturas usadas e a composição dos profissionais que atuam no HCamp se adaptaram às novas demandas com o decorrer da evolução das atividades efetivamente desempenhadas que impuseram novas exigências e a necessidade de que os agentes e a própria estrutura e artefatos pudessem oferecer novas especializações e capacidades para agir nas demandas nem sempre esperadas.

Os eventos se manifestam de maneiras diferentes a cada vez e inesperadamente podem ser protagonistas de situações onde as projeções e ações programadas não sejam suficientes ou adequadas para resolver os conflitos que se estabelecem quando as expectativas e os planejamentos encontram parâmetros diferentes dos esperados.

Essas demandas estão associadas, também, a necessidade de incorporação de novas técnicas, tecnologias, sistemas e artefatos, dentre outros, e mesmo hoje em dia essa composição de experiências, técnicas e estruturas podem apresentar considerável possibilidades de uso e configurações de forma a ser necessária a adoção de um conceito que possa oferecer condições de adequação e adaptação conforme a campanha projetada.

Essas ações adaptativas precisam ser tomadas pelos agentes no momento em que as demandas diferentes das programadas – não conformidades – acontecem. Requerem que os agentes apresentem capacidade de atenção mais ampla para identificar e perceber as repercussões dessas demandas, capacidade de antecipação para a tomada de atitudes adaptativas pertinentes e de reflexão para escolher a medida adaptativa, entre as alternativas, capaz de resolver certa demanda da melhor maneira possível.

A figura VI.11, a seguir, apresenta algumas estruturas internas que compõem os serviços que são incorporadas nas campanhas ACISO de maior envergadura.



Figura VI.11 – Estruturas internas do Hospital de Campanha da Aeronáutica

Fotos: Agência Força Aérea: Paulo Rezende, Johnson Barros e compartilhadas.

Quando ocorrem distanciamentos entre planejamento e demanda real aparecem não conformidades que requerem ações adaptativas que efetivamente precisam ser realizadas pelos agentes e atores envolvidos.

A capacidade de tomada de atitudes ou medidas adaptativas depende da experiência de cada agente, das suas capacidades de reflexão e de sua visão de mundo, bem como das suas experiências passadas e da sua capacidade ampliada de atenção para identificar no espaço onde as atividades são desempenhadas os sinais que lhe permitam entender a situação e, efetivamente, realizar a escolha mais adequada para a ocasião independente da conformidade com os padrões previamente estabelecidos e agir adequadamente para resolver os conflitos.

Essas e outras características relacionadas à capacidade de tomada de atitudes adaptativas terão destaque em algumas considerações apresentadas nos tópicos de análises das ações efetivamente realizadas em certos contextos desse estudo.

VI.6 Composição Idealizada de Efetivo Profissional

Levando em consideração a importância da experiência com eventos passados e diante do histórico de muitas edições realizadas com diferentes perfis de atuação foi estabelecido pela DIRSA uma padronização para convocação imediata do HCamp que consta de uma equipe básica e artefatos técnicos considerados essenciais para serem disponibilizados de imediato de acordo com o perfil da campanha.

A convocação do HCamp cumpre uma rotina específica que envolve vários setores da administração da Aeronáutica e do Ministério da Defesa redundando no acionamento de seus componentes pela Diretoria de Saúde da Aeronáutica, mais especificamente pela Subdiretoria de Logística (SDLOG).

Dentre os parâmetros usados para balizamento das ações foi considerado que essa composição deverá estar disponível e pronta para o ser transportada em uma aeronave “Hércules” em um prazo de até vinte e quatro horas após o acionamento inicial. Dessa forma os artefatos técnicos e os efetivos devem ser capazes de atender a uma grande gama de situações possíveis de campanhas, projetadas e outras não programadas, até que sejam enviados reforços e outros artefatos solicitados já no ambiente de campanha.

Para que isso seja uma realidade plausível é preciso que o pessoal alocado de imediato, em primeira convocação, seja capaz de atender às diferentes demandas das atividades programadas e inesperadas e que os artefatos técnicos e os processos sejam adequados, versáteis e apresentem grau de operacionalidade compatível com os melhores padrões possíveis.

A convocação inicial usada para a composição básica dos profissionais do HCamp se baseia no efetivo mínimo descrito no quadro VI.3, a seguir.

Organização	Demanda	Nível de Atuação	Efetivo
Unidade Celular de Saúde	Até 150 Usuários	1º Escalão	Três médicos Cinco Enfermeiros ou Técnicos de Enfermagem Dois profissionais de manutenção
Hospital Tático Móvel - Hospital de Campanha	Até 450 usuários	2º Escalão	Oito médicos (sendo: dois cirurgiões gerais, dois ortopedistas, dois clínicos gerais, um anestesiologista e um radiologista); Um dentista bucomaxilofacial; Um farmacêutico bioquímico; Um enfermeiro; Nove técnicos de enfermagem; Um técnico de odontologia; Um técnico de laboratório; Um técnico de radiologia; Um eletricista; Um bombeiro hidráulico; e Um técnico administrativo.

Quadro VI.3 – Efetivo mínimo programado para a convocação inicial

Fonte: Dados da Pesquisa.

De forma geral, em campanhas programadas existe maior “conforto operacional” e possibilidade de antecipação, organização e mobilização, mas em eventos inesperados há outra realidade fazendo com que o treinamento de número maior de pessoal qualificado para atender as demandas do HCamp possa ser um diferencial de sucesso na campanha.

Dessa forma é mantido um cadastro com os profissionais que já participaram dos treinamentos e das campanhas realizadas pelo HCamp e os artefatos técnicos e insumos são periodicamente checados e acondicionados de forma a poderem ser mobilizados rapidamente do depósito na área do Campo dos Afonsos para a vizinha Base Aérea dos Afonsos, para a Base Aérea do Galeão ou para a Base Aérea de Santa Cruz para embarque imediato.

Tanto a Unidade Celular de Saúde como o HCamp necessitam de apoio logístico para realizar suas atividades, esse apoio logístico é prestado nas áreas de intendência, transporte, segurança e comunicações, dentre outras e deve ser fornecido pelo Comando Aéreo Regional (COMAR) sede ou pelo EMA local, quando houver.

O apoio logístico requer um conjunto de ações coordenadas entre várias Organizações e o apoio direto se personifica com a integração de profissionais e estruturas de alguma Organização de Saúde de grande porte, geralmente de terceiro ou quarto escalão, mais próxima do espaço onde as atividades são desempenhadas ou de outras áreas do território nacional conforme a necessidade de apoio se estabeleça e as condições táticas e operacionais permitam o melhor emprego dos meios.

A adoção gradativa de novas técnicas de gestão mediada pela profissionalização dos agentes e a busca por profissionalismo nas práticas desempenhadas, principalmente com medidas de controle, treinamento e padronização adotados atualmente trouxeram para o

HCamp novos sentidos bem mais próximos das exigências contemporâneas e condizentes com a visão destinada pelo alto comando ao qual a organização está funcionalmente ligada.

VI.7 Campanhas Realizadas pelo HCamp e pela UCS

Dentre as campanhas regularmente realizadas pelo HCamp estão as de apoio à instrução teórico e prática de algumas organizações da Aeronáutica, sendo as mais comuns às instruções das equipes de intendência operacional para treinamento dos profissionais dos quadros ligados a intendência e logística de campanha.

Essas atividades são realizadas anualmente desde 2003 no âmbito da Aeronáutica com a designação de Estágio Prático para Aspirante a Oficial Intendente (EPAINT) [163] e se destinam a capacitar e treinar profissionais de intendência e de outras diferentes áreas de atuação para que, quando solicitados a cooperar em atividades de campanha, incluindo as de apoio as organizações de saúde, estejam aptos a realizar suas funções e integrar as equipes de forma concisa e coerente com as necessidades peculiares de cada campanha.

Praticamente todas as equipes de oficiais intendentes que ingressaram na Aeronáutica desde 2003 tiveram contato com os serviços de campanha e estão aptos a executarem e coordenarem as atividades de logística e suprimento necessários ao sucesso da campanha.

Em 2004 foi incorporada a instrução de atividades de campanha aos oficiais médicos, dentistas e farmacêuticos que ingressam no quadro de saúde regular da Aeronáutica e, ainda no centro de formação, são contemplados com a instrução sobre as atividades de campanha desde a montagem das estruturas, a alocação de artefatos, técnicas e equipamentos até a desmobilização do hospital e sua movimentação para o destino.

Além da capacitação e do adestramento nas atividades regulares de campanha, as operações de treinamento se destacam pelas ações desempenhadas nas atividades práticas supervisionadas que são desenvolvidas durante o atendimento prestado pelos integrantes do HCamp e profissionais de saúde em treinamento em forma de campanhas ACISO.

Nessas ocasiões podem ser aprimoradas as instruções teóricas e aperfeiçoadas as atividades profissionais dos oficiais do quadro de saúde em atividades de campanha.

O HCamp, em sua composição primitiva, foi utilizado com sucesso em várias campanhas nacionais e internacionais desde a sua fundação ainda com a composição antiga das estruturas e arranjos organizacionais.

Dentre as atividades internacionais realizadas desde a sua fundação vale ressaltar as

---

[163] O EPAINT é uma atividade sistêmica coordenada pela Subdiretoria de Encargos Especiais (SDEE) e o seu fim específico é complementar, de modo essencialmente prático, a formação acadêmica recebida na Academia da Força Aérea (AFA). O aprendizado acontece no ambiente de diversas Organizações Militares da Aeronáutica, onde os futuros oficiais têm contato com as diversas áreas geridas pelo Intendente. O estágio é realizado, na maior parte do tempo, na cidade do Rio de Janeiro por ser uma localidade que possui 16 unidades gestoras executoras, mas as atividades de campanha são realizadas em conformidade com outras operações e já foram realizadas em diversas localidades de forma isolada e com a integração do HCamp ou da UCS. A regulamentação do EPAINT pode ser encontrada em Brasil (2008b).

campanhas do México em 1982 e de El Salvador em 1986, ambas para realizar campanhas de Missões Humanitárias após as devastações provocadas por terremotos de grande magnitude.

Demonstrações dessa versatilidade podem ser vistas na diferenciação de campanhas já realizadas e os diferentes cenários de atuação, incluindo a edição histórica Ágata 4 [164], em maio de 2012, onde, pela primeira vez, os módulos do HCamp foram montados sobre balsas rebocáveis para que os atendimentos pudessem ser realizados sequencialmente em diferentes localidades ribeirinhas ao longo do Rio Solimões, na Amazônia brasileira em um misto de missão de apoio às operações do Comando da Aeronáutica com outras agencias governamentais na região e para atendimento da população ribeirinha afligida pelas enchentes.

A ambientação dessa pesquisa se concentra na atual composição do HCamp em suas duas versões básicas de atuação tática de onde derivam as outras configurações aplicadas em campanhas nacionais e internacionais, porém, são apresentadas as campanhas realizadas desde 2003 até o final de 2012 e as suas principais características.

Existem campanhas que possuem necessidades de profissionais especializados e alta demanda por atendimentos ambulatoriais. Sendo assim, são incorporados novos artefatos e profissionais para atender a demanda e a composição dessas equipes profissionais e estruturas está diretamente relacionada com o contexto de atuação e o espaço onde as atividades são desempenhadas.

A versatilidade da composição de estratégias que podem ser adotadas permite que sejam lançadas campanhas em vários locais do Brasil e no exterior aumentando os limites de atuação dessas organizações de saúde para apoio operacional para o Ministério da Defesa e o Comando da aeronáutica ou em campanhas humanitárias e ACISO, bem como quaisquer outras missões a elas designadas.

Para ilustrar as missões realizadas pelo HCamp nos últimos dez anos, são apresentados, a seguir, no quadro VI.4 algumas das principais campanhas do HCamp realizados no período de 2003 a 2007 e no quadro VI.5, algumas das principais campanhas realizadas no período de 2008 até janeiro de 2013.

Ambos apresentam descrições sucintas dos eventos/campanhas com a finalidade e designação da missão, o local onde foram realizadas e as configurações usadas para atingir o objetivo da missão.

---

[164] "Ágata": São operações conjuntas e interagências das Forças Armadas brasileiras, em coordenação com órgãos federais, estaduais e municipais, para combater delitos transfronteiriços e ambientai e intensificar a presença do Estado brasileiro na área. Essas operações fazem parte do Plano Estratégico de Fronteiras (PEF), lançado em junho de 2011. As ações no âmbito dessa operação são coordenadas pelo Estado-Maior do Comando das Forças Armadas (EMFA) e antecedem a Operação Sentinela, sob o comando do Ministério da Justiça. As Operações Ágata se deram em agosto de 2011, na fronteira com a Colômbia (Ágata 1), em setembro de 2011, na fronteira com o Uruguai, Argentina e Paraguai (Ágata 2), em novembro e dezembro de 2011, na fronteira com a Bolívia e Peru (Ágata 3), em maio de 2012, na fronteira com a Venezuela, Guiana Francesa, Guiana e Suriname (Ágata 4), de 06 a 21 de agosto, na região de fronteira dos estados do sul brasileiro (Ágata V) e em outubro de 2012 nas fronteiras dos Estados de Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Rondônia e Acre (Ágata VI). Essas operações juntas completaram mais de 20.000 km de patrulhamento de áreas estratégicas e abrangeram todas as fronteiras do território nacional. Fonte: <http://www.operacoes.defesa.mil.br/home>

CAMPANHA	FINALIDADE	LOCAL	CONFIGURAÇÃO
EPAINT 2003	Instrução operacional para a área de intendência.	Pico do Couto, Rio de Janeiro, RJ.	Unidade Celular de Saúde.
EPAINT 2004	Instrução operacional para a área de intendência.	Rio de Janeiro, RJ.	Unidade Celular de Saúde.
Eirunepé 2004	ACISO.	Eirunepé, AM.	Hospital de Campanha.
CAMAR-CADAR-CAFAR 2004	Instrução operacional e ACISO com os oficiais médicos, dentistas e farmacêuticos.	Belo Horizonte, MG.	Hospital de Campanha com Módulos de Ambulatório.
CRUZEX 2004	Apoio às atividades militares realizadas pela Aeronáutica.	Natal, RN.	Hospital de Campanha.
Intervenção Federal na Saúde 2005	ACISO.	Rio de Janeiro, RJ.	Hospital de Campanha com Módulos de Ambulatório.
EPAINT 2005	Instrução operacional para a área de intendência.	Lagoa Santa, RJ.	Unidade Celular de Saúde.
CAMAR-CADAR-CAFAR 2005	Instrução operacional e ACISO com os oficiais médicos, dentistas e farmacêuticos.	Belo Horizonte, MG.	Hospital de Campanha com Módulos de Ambulatório.
Munduruku 2006	ACISO.	Jacareacanga, PA	Hospital de Campanha com Módulos de Ambulatório.
EPAINT 2006	Instrução operacional para a área de intendência.	Rio de Janeiro, RJ.	Unidade Celular de Saúde.
CPLP 2006	Apoio a Comitiva Brasileira no exterior e ACISO.	Bissau, Guiné-Bissau.	Hospital de Campanha.
RAT 2006	Apoio às atividades militares e ACISO.	Natal, RN.	Hospital de Campanha com Módulos de Ambulatório.
CRUSEX III 2006	Apoio às atividades militares.	Anápolis, GO.	Hospital de Campanha.
GOL-1907 2006	Apoio às atividades militares, de resgate de corpos e ACISO.	Fazenda Jarinã, Serra do Cachimbo, PA.	Unidade Celular de Saúde.
Papa Bento XVI 2007	ACISO, apoio às atividades e contingência estratégica.	Aparecida do Norte, SP.	Hospital de Campanha com Módulos de Ambulatório.
Dengue 2007	ACISO.	Rio de Janeiro, RJ.	Hospital de Campanha com Módulos de Ambulatório.
EPAINT 2007	Instrução operacional para a área de intendência.	Lagoa Santa, RJ.	Unidade Celular de Saúde.
Mineirinho I 2007	Instrução operacional e ACISO com os oficiais médicos, dentistas e farmacêuticos.	Belo Horizonte, MG.	Hospital de Campanha com Módulos de Ambulatório.

Quadro VI.4 – Missões realizadas pelo HCAMP e UCS (2003-2007)

Fonte: Dados da Pesquisa.

CAMPANHA	FINALIDADE	LOCAL	CONFIGURAÇÃO
Dengue 2008	ACISO.	Rio de Janeiro, RJ.	Hospital de Campanha com Módulos de Ambulatório.
EPAINT 2008	Instrução operacional para a área de intendência.	Lagoa Santa, RJ.	Unidade Celular de Saúde.
Mineirinho II CAMAR-CADAR-CAFAR 2008	Instrução operacional e ACISO com os oficiais médicos, dentistas e farmacêuticos.	Belo Horizonte, MG.	Hospital de Campanha com Módulos de Ambulatório.
Turê 2008	ACISO.	Oiapoque, AP.	Hospital de Campanha com Módulos de Ambulatório.
Tubarão 2008	ACISO.	Recife, PE.	Hospital de Campanha com Módulos de Ambulatório.
CRUZEX IV 2008	Apoio às atividades militares.	Mossoró e Natal, RN.	Hospital de Campanha.
Santa Catarina 2008	ACISO. Mitigação de danos provocados pelas chuvas, alagamentos e desabamentos.	Navegantes e Itajaí, SC.	Hospital de Campanha com Módulos de Ambulatório.
CAMAR-CADAR-CAFAR 2009	Instrução operacional e ACISO com os oficiais médicos, dentistas e farmacêuticos.	Belo Horizonte, MG.	Hospital de Campanha com Módulos de Ambulatório.
Haiti 2010	ACISO e Missão Humanitária.	Porto Príncipe, Haiti.	Hospital de Campanha com Módulos de Ambulatório.
Barreiros 2010	ACISO.	Barreiros, PE.	Hospital de Campanha com Módulos de Ambulatório.
CAMAR-CADAR-CAFAR 2010	Instrução operacional e ACISO com os oficiais médicos, dentistas e farmacêuticos.	Belo Horizonte, MG.	Hospital de Campanha com Módulos de Ambulatório.
Região Serrana 2011	ACISO para mitigação de danos provocados pelas chuvas, alagamentos e desabamentos.	Itaipava, RJ.	Hospital de Campanha com Módulos de Ambulatório.
CAMAR-CADAR-CAFAR 2011	Instrução operacional e ACISO com os oficiais médicos, dentistas e farmacêuticos.	Belo Horizonte, MG.	Hospital de Campanha com Módulos de Ambulatório.
CAMAR-CADAR-CAFAR 2012	Instrução operacional e ACISO com os oficiais médicos, dentistas e farmacêuticos.	Belo Horizonte, MG.	Hospital de Campanha com Módulos de Ambulatório.
ÁGATA IV 2012	Apoio às operações e ACISO com HCamp itinerante montado sobre balsas na Região Amazônica.	Moura, Barcelos, Manaus e Careiro da Várzea, AM.	Hospital de Campanha com Módulos de Ambulatório.
BASC 2012	Apoio às operações militares	BASC Rio de Janeiro, RJ.	UCS
MUSAU 2012	Apoio às operações militares	MUSAU Rio de Janeiro, RJ.	UCS
PAMB 2012	Apoio às operações militares	PAMB Rio de Janeiro, RJ.	UCS
ÁGATA VI 2012	ACISO	Cárceres, MT.	Hospital de Campanha.

Quadro VI.5 – Missões realizadas pelo HCAMP e UCS (2008-2012)

Fonte: Dados da pesquisa.

A evolução natural do HCamp acompanhou o desenvolvimento tecnológico, bem como de artefatos e processos que redundaram em aprimoramento das especificações e um ganho de qualidade no cumprimento das missões. Muito da memória das primordiais missões está disponível apenas em arquivos pessoais dos integrantes das campanhas e não existe o registro padronizado dos atendimentos que foram realizados desde as primeiras campanhas.

Apesar de existirem, ainda, profissionais que participaram dessas campanhas históricas e alguns contatos terem sido realizados pelo pesquisador com intuito de complementar alguns dados para essa pesquisa, não são abordadas as edições mais antigas como forma de ambientar esse estudo, porém são avaliados para uso em trabalhos futuros com outras abordagens conforme a evolução do entendimento sobre esse assunto se desenvolva.

A padronização de relatórios de missões com indicadores compatíveis é uma conquista mais recente e adotada atualmente, o que não permite comparação de indicadores de desempenho com as mais antigas, ainda mais quando se estabelece a diferenciação entre as campanhas realizadas e os valores intangíveis nelas incorporados.

A figura VI.12 apresenta o HCamp inserido no “Campo Charlie” da MINUSTAH, em 21 de janeiro de 2010, onde as principais operações de campanha de saúde se desenvolveram. Nessa figura podem ser identificados alguns “stakeholders” inseridos no “teatro de operações” desde os dias iniciais da campanha e alguns espaços que foram ocupados posteriormente.

A figura VI.13, na página seguinte, apresenta algumas composições do HCamp em diferentes edições e permite a visualização das possibilidades de utilização em conformidade com múltiplos cenários de atuação e diante de circunstâncias e contexto especiais. Nessa figura, são destacadas as estruturas usadas em campanhas citadas nos quadros VI.4 e VI.5.



Figura VI.12 – HCamp inserido no “Campo Charlie” da MINUSTAH

Foto: Google, em 21 de janeiro de 2010.



Figura VI.12 Composições do HCamp em diferentes campanhas

Fotos: Arquivos compartilhados do HCamp

VII – Resultados: Contextualização das Operações e Estudo de Casos

VII.1 Considerações Iniciais

Para compor o Estudo de Casos de forma coerente é preciso contextualizar as operações de forma consistente com a realidade encontrada e estabelecer alguns parâmetros que possam embasar as discussões e avaliações executadas. Dessa forma, essa seção se divide em dois segmentos e inicialmente, são apresentados os principais referenciais para uma contextualização mais específica que permita estabelecer o grau de integração entre "stakeholders", tecnologia, linguagem, cultura, sociedade, espaço, eventos de forma geral e as práticas desenvolvidas no âmbito da organização, para serem apresentadas as principais reflexões de acordo com os referenciais escolhidos.

As abordagens de contextualização sobre aspectos relevantes existentes no espaço, cultura e sociedade haitiana se tornam essenciais para o entendimento das operações de campanha, se destinam a compor um cenário mais abrangente sobre as complexas relações existentes e amparar as análises e reflexões que abrangem as "performances" individuais e coletivas que estão inseridas nos processos da organização.

Dentre os aspectos relevantes para a expressão de conceitos associados ao âmbito dessa pesquisa estão os relacionados às composições de forças que moldam as ações desenvolvidas nesse contexto complexo e imprevisível marcado por comprometimento de organizações ordinárias e a falta de referências prévias para serem estruturadas medidas de governança amparadas em conceitos confiáveis associados aos principais interessados nas ações da organização.

Na busca da composição de um quadro geral mais amplo para análise e reflexão, em complemento ao que foi apresentado na revisão dos referenciais teóricos, são apresentadas abordagens contemplando a complexa composição cultural, social e de experiências existentes no contexto das operações de campanha realizadas e que amparam, em alguma medida, a identificação das principais interações e "stakeholders" envolvidos nas operações e como as ações de governança da organização foram impactadas por esses.

Para compor o processo de enquadramento contextual dos parâmetros a serem usados no estudo de casos será apresentado o evento extremo geofísico ocorrido em 12 de janeiro de 2010 no Haiti e descritas algumas repercussões imediatas sobre a sociedade haitiana e brasileira, bem como os impactos nas organizações e organismos localmente instituídos.

Tendo sido apresentados esses aspectos, para complementar o enquadramento a ser considerado nas reflexões, será apresentada a estruturação idealizada da organização e seus principais elos logísticos e operacionais estabelecidos na campanha do Haiti. Ainda serão tecidos comentários sobre relações de subordinação e coordenação que introduzem conceitos usados nas reflexões e, também, abordados aspectos relacionados às avaliações das práticas

de campanha e que permitam a identificação dos principais “stakeholders” da organização e a possível classificação dos eventos quanto á expectativa de ocorrência conforme o que foi apresentado no quadro II.1.

Esses esforços se mostram essenciais para contextualizar as práticas e operações realizadas e importantes para fornecer subsídios que levem a apropriação de algumas imagens e aspectos que permitam a imersão no contexto, no cenário, na linguagem e no espaço em que parte das ações foram realizadas, bem como fornecer subsídios para as reflexões de cada “frame” analisado e sobre as características de cada evento isoladamente e em conjunto.

A partir da descrição de algumas imagens contextuais para expressar o complexo espaço cultural em que as ações sociais, os dramas e a organização estão imersos e a apresentação de aspectos culturais e históricos que moldam a sociedade haitiana e o contexto das operações realizadas, será estruturado o Estudo de Casos por meio da apresentação de eventos inseridos nas evoluções das operações da organização conforme os desdobramentos em campanha e selecionadas as práticas consideradas essenciais para o desenvolvimento das reflexões sobre as “performances”.

As reflexões sobre as “performances” são realizadas com base nos preceitos apresentados por Peixoto (2000), que incorporam múltiplos aspectos de enquadramento da organização, englobando convenções e institucionalizações de época refletidas pelas próprias interações inseridas no drama social contido no evento, bem como as regras de regulação e instruções que são emanadas pelos gestores para que os atores desempenhem seus papéis em conformidade com o contexto local, lançando mão de adaptações e improvisações para resolver os conflitos provocados pelos eventos inesperados.

Essa reflexão a respeito das situações de observação da “performance” está integrada aos “frames” contextualizados aos eventos inseridos no âmbito da pesquisa levando em consideração os níveis individual e organizacional em que se desenvolvem, bem como as peculiaridades de cada evento, ou sequência de eventos e compõe as bases para as reflexões apresentadas na pesquisa em seus respectivos contextos configurados como casos – sequência de eventos – interligados e inseridos no evento analisado – campanha do HCamp no Haiti em 2010.

Assim, de forma a configurar o Estudo de Casos associado ao escopo da pesquisa se objetiva a avaliação das “performances” do HCamp em Porto Príncipe, capital do Haiti, com foco para a campanha realizada após o acionamento em 12 de janeiro de 2010 até o retorno do último contingente em 10 de junho de 2010, tendo como foco principal o cotejamento das práticas efetivamente realizadas pela organização em relação aos princípios de promoção da confiança apresentadas por Weick e Sutcliffe (2007) para as etapas de antecipação e contenção do inesperado, bem como outras práticas que possam ser relacionadas à organização estudada e ao Quadro Referencial Conceitual adotado.

Em conformidade com o que foi descrito, ainda integram o Estudo de Casos análises sobre os eventos e seus impactos nas “performances”, bem como as suas classificações conforme a expectativa de planejamento, de acordo com os referenciais desenvolvidos por Furtado (2011) a partir das considerações de Weick e Sutcliffe (2007).

Essa caracterização dos eventos, além de ser usada como uma questão prática para o desenvolvimento das reflexões na pesquisa, tem a intenção de estabelecer especial destaque para a necessidade de atenção mais ampla para o planejamento de eventos que apresentam graus distintos de imprevistos e, também, para o desenvolvimento de práticas de antecipação, avaliação dos riscos e projeção das necessidades para alcançar os objetivos durante e após as operações de forma a contemplar as fases de contenção e mitigação e a própria “performance” inserida no contexto das operações que estão em desenvolvimento.

Durante a apresentação da evolução cronológica das atividades são realizadas as confrontações com o Relatório Final de Missão Nº.01/2010 (Operação: Ajuda Humanitária HAITI) e a releitura de eventos e dados primários para a composição das reflexões amparadas nos referenciais teóricos adotados. O cotejamento das práticas da organização com as referências compõe as observações, reflexões e considerações pertinentes em cada caso.

Como forma de contextualizar as operações de campanha em um cenário mais amplo são apresentados os parâmetros que integram a história, cultura e sociedade haitiana, incluindo as interferências internacionais mais recentes, posteriormente, será apresentado o evento geofísico extremo, considerado como marco zero para a instauração da campanha e o desencadeamento das operações avaliadas, para em seguida ser apresentado os aspectos mais direcionados às reflexões sobre Eventos/Casos que compõem o Estudo de Casos.

VII.2 Sobre o Espaço e a Sociedade no Haiti

Nesse tópico, de forma geral, são descritos aspectos relacionados ao Haiti tendo em vista estabelecer alguns parâmetros para contextualizar o estágio de desenvolvimento e algumas características inseridas nas dimensões de espaço e tempo que servem de auxílio ao entendimento proposto.

De forma simplificada, o relevo do Haiti pode ser configurado como sendo marcado por um grande planalto elevado na zona central que se estende em direção ao leste, e consiste principalmente de montanhas escarpadas com pequenas planícies costeiras e alguns vales fluviais com pequenos e irregulares cursos de águas.

O país é oficialmente reconhecido como República do Haiti [165], ocupa o terço ocidental da ilha *Hispaniola* (ilha de São Domingos), que é a segunda maior ilha do mar do Caribe (Antilhas), dividindo-a com a República Dominicana. Está dividido em dez departamentos e

[165] A palavra Haiti também recebe a designação de Haïti em francês e de Ayiti em creoule haitiano.

possui uma população de aproximadamente 9,8 milhões, segundo a estimativa de 2012. Adota duas línguas oficiais, o francês e o creoule haitiano, sendo essa última falada pela esmagadora maioria da população, cerca de 90%, apesar de ser muito influenciada pela primeira de onde se assemelha em quase 90% de seu vocabulário básico. [166]

A composição da população haitiana é de cerca de 90% de ascendência africana, geralmente mais pobre e propensa a habitar as partes baixas da cidade e as favelas onde as condições sanitárias são precárias ou inexistem. O restante da população é quase totalmente constituída pela miscigenação africano-caucasiana, originando diferentes extratos sociais formados por mulatos. De forma geral, esses mulatos detêm o controle das empresas comerciais da cidade junto com uma minoria formada por árabe-haitianos, que detém o controle das empresas financeiras.

Uma ínfima minoria da população é caucasiana e descende diretamente de europeus e levantinos [167], a outra parte é formada principalmente por estrangeiros ligados a Organizações Não Governamentais (ONG), repartições diplomáticas ou a ONU. Essas minorias, normalmente, habitam as zonas mais ricas da cidade, geralmente localizadas em bairros nobres, em áreas altas e com relativa infraestrutura. Também existe considerável quantidade de latino-americanos dispersos por todo o país, mas principalmente na zona rica da capital.

A história do país caribenho é marcada por vários períodos de dominação estrangeira que impuseram mudanças culturais e sociais dizimando ou escravizando quase completamente os nativos antes do final do século XVI, portanto acabando com a cultura primitiva.

Atualmente o extrato religioso populacional consiste de 80% de católicos, 16% de protestantes, 3% de outras religiões e 1% não religiosos. Essa estratificação demonstra o impacto das colonizações espanhola e francesa na região, bem como o sincretismo religioso pela adoção de práticas do catolicismo sem deixar, completamente, as práticas de origem africana como o “vodu haitiano” [168].

A história haitiana é marcada por vários períodos turbulentos devido a problemas sociais e políticos desenvolvidos internamente e por interesses externos que interferiram diretamente na composição da população. Foram vários episódios de dominação estrangeira e recrudescimentos causados por conflitos com origens raciais e tribais.

O Haiti foi pioneiro na abolição da escravatura entre as colônias das Américas, mas não

---

[166] “creoulo haitiano”: conhecido como “kreyòl ayisyen” ou créole possui dois dialetos, “fablas” e o “plateau”.

[167] “levantinos”: natural ou habitante do Levante, o conjunto dos países do Mediterrâneo oriental (Turquia, Síria, Egito) e Ásia Menor. Fonte: Houaiss (2012).

[168] “vodu haitiano”: Também chamado de “Sèvis Gine” ou “serviço africano” tem fortes elementos dos povos Ibo e Congo da África Central, e o *Yoruba* da Nigéria, dentre outras “nações” africanas que também têm representação nessa liturgia. Formas “crioulas” de Vodu existem no Haiti (onde é nativo), na República Dominicana, em partes de Cuba, e nos Estados Unidos, bem como em outros lugares dispersados a partir do Haiti. Encontra similaridade como o Candomblé e Umbanda no Brasil e outras religiões da diáspora africana, tais como *Lukumi* ou *Regla de Ocha* (conhecida também como *Santería*) em Cuba. Representa um dos ramos de uma tradição religiosa teísta-animista baseada nos ancestrais, que tem as suas raízes primárias entre os povos *Ewe-Fon* da África Ocidental, no país atualmente chamado Benin, anteriormente Reino do Daomé, que compreendem religiões que evoluíram entre descendentes de africanos transplantados nas Américas, principalmente de Benin, Ghana, Uganda e Togo. Também, pode ser chamado de “Vodun” ou “Vudun” (assim escritos na língua “fon” do Benin e da Nigéria) e como “Vodon”, “Vodoun”, “Voudou” (na língua “ewe” do Togo e Gana). Fonte: adaptado de <http://pt.wikipedia.org/wiki/Vodu_haitiano>

conseguiu manter seu governo independente longe da interferência estrangeira e da especulação internacional (BRYAN, 1986).

Com o passar do tempo se seguiram episódios de dominação, acordos comerciais espúrios, independência forjada por levante popular, expansão territorial e segregação, bem como de grande fartura graças à exportação de açúcar, café e cacau e, posterior derrocada comercial com embargos, bloqueios comerciais e acordos indenizatórios achacantes que levaram ao declínio e exaustão da economia em prol dos antigos colonizadores e outros dominadores eventuais.

No ano em que foi declarada a independência no Brasil (1822) houve nova expansão territorial para 22 anos depois perder o território e passar por uma fase histórica repleta de conflitos e turbulências políticas. Da segunda metade do século XIX ao começo do século XX, 20 governantes se sucederam no comando do país com conflitos constantes e troca de poder entre facções rivais. Nesse período, 16 governantes foram depostos ou assassinados e poucos completaram o governo sem que algum conflito maior fosse deflagrado.

A última ocupação territorial por uma nação estrangeira ocorreu entre 1915 e 1934, devido a interesses comerciais dos EUA e fragilidade dos governantes locais e das estruturas sociais existentes. Após essa invasão, somente doze anos depois houve a eleição de um presidente, mas a fragilidade da integração nacional ficou evidente, pois em menos de onze anos outras duas administrações foram destituídas até que, no contexto da guerra fria, uma ditadura se instalou, em 1957, apesar da eleição presidencial ter sido feita por escolha popular.

O período dessa ditadura foi imposto por “Papa Doc” [169] de 1957 até 1971 e foi marcado por grande perseguição religiosa, extermínio da oposição, incentivo de antigas rixas tribais e apologia ao “vodu haitiano” como reforço ao uso estatal da máquina de repressão policial conhecida como “totons macoutes” [170] formada pela guarda pessoal do ditador. Outra herança desse período e de suas tristes marcas na história do Haiti foi a quase completa destruição das matas primitivas para uso das madeiras.

Com a morte por causas naturais desse ditador em 1971, o filho “Baby Doc” [171] sucede ao poder mantendo por quinze anos as mesmas características herdadas do pai, a mesma ferocidade em relação aos opositores e a apropriação da riqueza da nação. As condições da população pioraram pela inexistência de atenção às necessidades básicas e acentuaram os conflitos sociais. Em 1986 o ditador declara estado de sítio, a população reage violentamente e o ditador foge para França, antiga colonizadora da região, com grande quantia em ouro e dinheiro, deixando em seu lugar uma pessoa de sua confiança.

Outros períodos de turbulências sociais e políticas se instalaram com grande

---

[169] “Papa Doc”: apelido dado a François Duvalier.

[170] “totons macoutes”: dentre alguns possíveis significados estão “homens do saco” ou “bichos-papões”.

[171] “Baby Doc”: como ficou conhecido Jean-Claude Duvalier, filho de “Papa Doc”.

repercussão internacional. Em 1988 ocorre um sufrágio com grande abstenção e o presidente eleito consegue governar somente cinco meses sendo deposto por aliados do último ditador. A intervenção dura somente três meses e novo golpe empossa na presidência o chefe da guarda presidencial. Um novo governo provisório se estabelece, mas não ocorrem mudanças sociais significativas e as tensões sociais se agravam constantemente.

A opinião internacional força a realização de uma eleição presidencial dois anos depois. Em fevereiro de 1990 os trabalhos da ONU no Haiti começam a pedido do Governo Provisório, com a instalação do Grupo de Acompanhamento da Organização das Nações Unidas para a Verificação das Eleições no Haiti (ONUVEH), que supervisionou a organização e realização de eleições no país [172]. Nesse pleito foi eleito um padre salesiano ligado à teoria da libertação.

Essa nova composição de poder só dura até setembro de 1991 quando ocorre novo golpe militar e o presidente eleito se asila fora do país. Dessa vez a Organização dos Estados Americanos (OEA) e a Organização das Nações Unidas (ONU), além dos Estados Unidos da América (EUA), impuseram rigorosas sansões comerciais e diplomáticas para forçar o retorno do presidente eleito. A ONU e a OEA responderam a estes eventos em conjunto em abril de 1993, com a implantação da Missão Civil Internacional no Haiti (MICIVIH) [173] com o objetivo principal de verificar o respeito pelos direitos humanos.

A pressão internacional cresce e força para que, em três de julho de 1993, ocorra a assinatura de um acordo para a volta do presidente deposto ao país. Em outubro de 1993 funcionários da MICIVIH são evacuados após um incidente no Condado de Harlan e o assassinato do ministro da Justiça do Haiti. A MICIVIH foi retomada em janeiro de 1994 e expulsa pelas autoridades haitianas em julho.

Em setembro do mesmo ano, o Conselho de Segurança da ONU criou a primeira operação da ONU no Haiti. A Missão das Nações Unidas no Haiti (UNMIH) [174] foi estabelecida para ajudar a implementar as disposições do acordo de três de julho de 1993, no entanto, devido à falta de cooperação das autoridades militares haitianas, não foi possível a efetiva implantação da UNMIH em sua plena capacidade para levar a cabo o seu mandato.

A UNMIH liderada pelos EUA foi impedida por paramilitares de desembarcar no país, em outubro de 1993. O descumprimento do acordo e a demonstração de força e resistência

---

[172] Fonte: ONU. Disponível em: <http://www.un.org/es/peacekeeping/missions/minustah/background.shtml>

[173] "MICIVIH": Sigla em francês para "Mission Civile Internationale en Haïti", usada para designar a Missão Civil Internacional no Haiti (no inglês "International Civilian Mission in Haiti"). A missão foi instituída para a observância dos direitos à vida, à integridade e à segurança da pessoa, à liberdade pessoal, à liberdade de expressão e de associação. A missão também examinou as alegações de violações dos direitos humanos e empreendeu uma informação pública de direitos humanos e campanhas de educação. Fonte: ONU/DPKO. Disponível em: <http://www.un.org/Depts/DPKO/Missions/micivih.htm>

[174] "UNMIH": Sigla em inglês para "United Nations Mission in Haiti" usada para designar a Missão das Nações Unidas no Haiti. O mandato inicial foi previsto para implementar o acordo que estabeleceu o retorno do presidente eleito, mas foi posteriormente alterado com a intensão de auxiliar na preservação do ambiente estável para o governo democrático, assim como para a profissionalização das forças armadas e para a criação de uma força policial independente como parte dos esforços para a criação de um ambiente propício para a realização de eleições livres e justas. Fonte: ONU/DPKO. Disponível em: <http://www.un.org/spanish/Depts/dpko/dpko/co_mission/unmih.htm>

acarretaram o agravamento da crise redundando em um elevado número de refugiados tentando ingressar nos EUA e em países vizinhos do Haiti forçando o conselho de segurança da ONU a decretar um bloqueio total do país em maio de 1994.

Em resposta ao bloqueio internacional liderado pelos EUA e pela ONU, um civil foi empossado na presidência para realizar a transição até que as eleições marcadas somente para janeiro de 1995 fossem realizadas. Esse fato foi considerado ilegal e protelatório pelos EUA, que exerceram sua força política na ONU para que o Conselho de Segurança autorizasse uma intervenção militar liderada pelos EUA.

Em julho de 1994, o Conselho de Segurança das ONU (CS-ONU) autorizou o envio de uma força multinacional composta por um efetivo de 20 mil componentes para facilitar o regresso antecipado das autoridades legítimas, manter um ambiente seguro e estável no país e promover o Estado de direito. Em setembro de 1994 a força militar multinacional liderada pelo EUA consegue entrar no país para reempossar o presidente deposto.

Nesse período os comandantes militares que davam suporte ao golpe deixaram seus cargos recebendo anistia e o civil que ocupava a chefia do governo devolve, em outubro de 1994, o cargo ao presidente deposto entregando o país economicamente destroçado pelo embargo comercial e pelos conflitos sociais internos.

A UNMIH constituída como força multinacional em setembro de 1993 assumiu totalmente as funções no Haiti somente em março de 1995 e foi precursora de outras missões da ONU que se seguiram durante o período de 1994 a 2000. A UNMIH foi substituída, de julho de 1996 a junho de 1997, pela Missão de Suporte da ONU no Haiti (UNSMIH) [175].

Por sua vez a Missão da ONU de Transição no Haiti (UNTMIH) [176] foi instituída em agosto de 1997 e durou até setembro de 1997, e a Missão de Polícia Civil das Nações Unidas no Haiti (MIPONUH) [177] teve a duração de dezembro de 1997 a 15 de março de 2000.

Durante esse período uma aparente estabilidade perdurou com a eleição democrática de dois presidentes até 2000, mas o país continuou em crises profundas em suas instituições. A ausência de reformas políticas e sociais capazes de satisfazer as relações sociais existentes exacerbou a instabilidade do governo. O presidente que havia sido reintroduzido no cargo pela

---

[175] "UNSMIH": Sigla em inglês para "United Nations Support Mission in Haiti" usada para designar a Missão de Suporte da ONU no Haiti. Oficialmente teve a duração de julho de 1996 a julho de 1997 e foi instituída pela ONU para ajudar o Governo do Haiti na profissionalização da polícia, a manutenção de um ambiente seguro e estável propício para o sucesso dos esforços para estabelecer e formar uma força policial nacional eficaz, e para coordenar as atividades do sistema das Nações Unidas na promoção de instituições reconciliação edifício, nacional e de recuperação econômica. Fonte: ONU/DPKO. Disponível em: <http://www.un.org/en/peacekeeping/missions/past/unsmih.htm>

[176] "UNTMIH": Sigla em inglês para "United Nations Transition Mission in Haiti". Criada para ajudar o Governo do Haiti, apoiando e contribuindo para a profissionalização da Polícia Nacional do Haiti (PNH) nas unidades especializadas em controle de multidão, na força de reação rápida e para segurança do Palácio, áreas de importâncias distintas. Oficialmente teve a duração de setembro a outubro de 1997. Fonte: Ibid. Disponível em: <http://www.un.org/spanish/Depts/dpko/dpko/co_mission/untmih.htm>

[177] "MIPONUH": Sigla em francês para "Mission de Police Civile des Nations Unies en Haïti", usada para designar a Missão de Polícia Civil das Nações Unidas no Haiti. Foi criada para ajudar o Governo do Haiti na profissionalização da Polícia Nacional do Haiti (PNH). A missão deu ênfase especial à assistência no nível de supervisão e em unidades de formação especializada de polícia. Outras tarefas incluíram o desempenho da polícia de tutoria, orientando os agentes policiais nas tarefas cotidianas e mantendo estreita coordenação com assessores técnicos para a Polícia financiados pelo Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas e de doadores bilaterais. Oficialmente durou de dezembro de 1997 a 15 de março de 2000. Fonte: *Ibid*. Disponível em: <http://www.un.org/spanish/Depts/dpko/dpko/co_mission/miponuh.htm>

força de paz da ONU se candidatou à nova eleição para a presidência em 2000 polarizando ainda mais a disputa eleitoral.

Durante este período, houve desenvolvimentos positivos, como a restauração de certo grau de democracia, com a primeira transferência pacífica de poder entre os dois presidentes democraticamente eleitos, o crescimento de uma sociedade civil multifacetada e sua crescente participação no desenvolvimento de uma cultura política baseada em valores democráticos, no entanto, também houve retrocessos. Devido à crise política e consequente falta de estabilidade no país, nenhuma reforma importante ocorreu.

A instabilidade política e social foi agravada com a vitória do antigo presidente e pela suspeita de manipulação patrocinada por ele e seu partido nos resultados nas eleições parlamentares daquele pleito. Mesmo assim o presidente toma posse e com essa nova condição houve ruptura no diálogo das facções políticas rivais culminando com o agravamento da crise. Em 2003 a oposição pede renúncia do presidente reeleito agravando ainda mais a crise instalada e a insegurança política e social.

Apesar do pedido de intermediação dessa crise por vários organismos internacionais e países, a oposição local se recusa a negociar e reconhecer o governo agravando ainda mais a situação. No início de fevereiro de 2004, alguns conflitos armados liderados por afetos dos "Totons Macoutes", agentes da guarda presidencial dos ditadores Duvalier (1957-1986), eclodiram na cidade de Gonaives.

Esses conflitos se espalharam para outras cidades nos dias seguintes com gradual tomada do norte do país ameaçando invadir a capital, onde o governo está estabelecido. O governo se prepara para responder com uma resistência armada acarretando o agravamento da situação e fazendo com que a crise tomasse uma dimensão ameaçadora para a paz na região.

Em 29 de fevereiro de 2004, tendo determinado que a situação no Haiti constituía uma ameaça à paz e segurança internacionais, o Conselho de Segurança da ONU adotou a resolução 1529 (2004), que autoriza o envio de uma Força Interina Multinacional (FIM) [178] e declara a disposição do estabelecimento de uma força de estabilização destinada a apoiar a continuação do processo político pacífico e constitucional para manter um ambiente seguro e estável (ONU, 2004a, p. 2).

No mesmo dia, 29 de fevereiro de 2004, as forças militares dos EUA retiram o presidente eleito do território haitiano. A linha sucessória estabelecida na constituição é obedecida sendo introduzido interinamente ao governo do país o presidente do supremo tribunal ("Cour Suprême"). O presidente interino requisita imediatamente a intervenção e assistência da ONU para garantir a transição política pacífica apoiada pelas regras

---

[178] "FIM": Sigla em português para Força Interina Multinacional (em inglês: MIF – "Multinational Interim Force"). Foi criada em 30 de abril de 2004 por meio da resolução 1542/2004 do Conselho de Segurança da ONU. Fonte: <http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/1542(2004)>

constitucionais e manter a segurança interna da nação.

Diante desse enquadramento o conselho de segurança autoriza o envio da Força Interina Multinacional (FIM), dessa vez liderada pelo Brasil para atender as necessidades de manutenção da paz e da ordem interna do país. Em um segundo momento o Conselho de Segurança entendeu que a complexidade da situação na região podia constituir um ameaça a paz internacional e para a região e resolve manter o comando do Brasil e estabelecer uma Missão para Estabilização do país, denominada MINUSTAH [179], que assumiu a autoridade exercida pela MIF no primeiro dia de junho de 2004.

A MINUSTAH foi estruturada para ser composta inicialmente por um efetivo de até 6.700 militares e 1.622 policiais civis, além de 548 civis de várias nações, 154 voluntários das Nações Unidas e 995 civis haitianos. Durante os anos seguintes, o Conselho de Segurança repetidamente alterou o mandato da MINUSTAH, o seu conceito de operações e sua dotação, para se adaptar às novas circunstâncias e às novas necessidades impostas pela segurança, política e sócio-econômica do país.

Em 2010, embora ainda houvesse desafios significativos em muitas frentes, o Haiti parecia estar a caminho de um futuro melhor para seu povo, graças aos esforços conjuntos das autoridades haitianas, a ONU e a comunidade internacional. O país caribenho tinha conseguido erradicar a violência política e a segurança pública esteve perto de ser restaurada após uma redução significativa na atividade criminosa.

Os meios de comunicação operavam livremente e a economia estava crescendo, apesar da crise econômica mundial. Algumas dessas alterações positivas constitucionais realizadas insinuavam um crescimento econômico constante nos anos seguintes [180].

Essas discretas conquistas foram impactadas diretamente pelo sismo de 12 de janeiro de 2010. Por causa da destruição parcial da maior cadeia da capital haitiana, muitos detentos ganharam as ruas para voltar para seus antigos redutos aumentado em muito a incidência de crimes por motivação política ou por vingança em meio a desolação causada pela destruição territorial e comprometimento das ações sociais.

O contingente militar total autorizado pela ONU para a MINUSTAH foi aumentado imediatamente após o terremoto de 12 de janeiro de 2010, em aproximadamente 2.000 militares e 1.500 policiais (ONU, 2010a, p. 1). Esse número foi novamente aumentado em junho de 2010 em mais 680 policiais (ONU, 2010b, p. 2).

Esse aumento de efetivo impactou as atividades da organização estudada de forma direta, pois uma grande parte desse aumento de efetivo foi composta pelo primeiro contingente

---

[179] "MINUSTAH": Sigla em francês para Missão das Nações Unidas para Estabilização do Haiti ("Míssion des Nations Unies pour la Stabilisation en Haiti"). A missão é liderada pelo Brasil desde o início e tem por objetivo levar segurança ao país caribenho durante o governo transitório, mantendo a ordem e dando apoio aos funcionários da ONU na reconstrução das organizações do país. O primeiro contingente de tropas brasileiras da missão de paz chegou ao Haiti no final de maio de 2004. Fonte: <http://minustah.org/>

[180] Fonte: <http://www.un.org/es/peacekeeping/missions/minustah/background.shtml>

do segundo Batalhão brasileiro de Infantaria de Força de Paz da ONU (BRABATT 2) formado por militares do exército brasileiro [181].

A área destinada para a implantação do BRABATT 2 fazia parte do local onde o HCamp havia sido instalado, passando a dividir o espaço, consequentemente, e muitas medidas adaptativas foram necessárias para compor os esforços da organização em adequação das atividades das outras compondo parte das observações apresentadas.

A resolução do Conselho de Segurança (CS) da ONU 2070 (2012), aprovada na sua 6845ª reunião, em 12 de outubro de 2012, reafirmando suas resoluções anteriores sobre o Haiti, em particular as resoluções 2012 (2011), 1944 (2010), 1927 (2010), 1908 (2010), 1892 (2009), 1840 (2008), 1780 (2007), 1743 (2007), 1702 (2006), 1658 (2006), 1608 (2005), 1576 (2004) e 1542 (2004) decide prorrogar o mandato da MINUSTAH até 15 de outubro de 2013, com a intenção de renovação subsequente e reconhece que:

> *"(...) o Haiti continuou a fazer progressos consideráveis desde o trágico terremoto de 12 de janeiro de 2010 e alcançou, no ano passado, uma série de marcos políticos indicativos de progresso no processo de estabilização, especialmente a ratificação pelo parlamento de um novo primeiro-ministro, a instalação do Conselho Superior da Magistratura, e da publicação das alterações constitucionais, (...)"* (ONU, 2012, p. 1).

Como pode ser evidenciado no que foi exposto, as operações da organização estão imersas em um contexto muito peculiar e complexo marcados por eventos de diferentes magnitudes e resoluções alheias ao domínio da organização que impactaram a campanha de formas e intensidades diferentes e por isso, também se faz necessário esse esforço de contextualização histórica e situacional para estabelecer parâmetros confiáveis de análise.

Inseridas nesse contexto mais amplo de variabilidade dos efetivos internacionais ligados às atividades da ONU no Haiti a população local recebeu diferentes impactos culturais, sociais, tecnológicos, financeiros, dentre outros, conforme as operações da ONU se desenvolviam no país.

Os efetivos da MINUSTAH foram atualizados pelas respectivas resoluções do Conselho de Segurança da ONU. As atribuições de cada país e suas respectivas missões estabelecidas ao longo das intervenções da ONU variam muito, assim como o espaço geográfico em que estão alocados trazendo ao contexto ainda mais complexidade e imprevisibilidade.

Atualmente também fazem parte do efetivo militar da MINUSTAH, além do Brasil, Argentina, Bolívia, Canadá, Chile, Coréia do Sul, Equador, Estados Unidos, Filipinas, França, Guatemala, Indonésia, Japão, Jordânia, Nepal, Paraguai, Peru, Sri Lanka e Uruguai.

Como componentes do efetivo policial podem ser encontrados cidadãos de países

---

[181] "BRABATT 2": sigla em inglês para segundo Batalhão brasileiro de infantaria de Força de Paz da ONU ("Brazilian Battalion 2"). OBS: Também, pode ser encontrado sob a descrição contendo o número do Batalhão em algarismo romano, como em BRABATT II, e, ainda, contendo o contingente após o indicativo do batalhão, como em BRABATT 2/1, para expressar o primeiro contingente do segundo batalhão. Esse último parece ser mais bem indicado para expressar e identificar corretamente as diferentes composições e edições desses contingentes. O mesmo princípio se adequa ao BRABATT 1.

como: Argentina, Bangladesh, Benin, Brasil, Burkina Faso, Burundi, Camarões, Canadá, Chade, Chile, China, Colômbia, Costa do Marfim, Croácia, Egito, El Salvador, Espanha, Estados Unidos, Filipinas, França, Guiné, Índia, Indonésia, Jamaica, Jordânia, Madagascar, Mali, Nepal, Níger, Nigéria, Noruega, Paquistão, Quirguistão, República Central Africana, Romênia, Rússia, Ruanda, Senegal, Sérvia, Serra Leoa, Sri Lanka, Suécia, Tailândia, Togo, Turquia, Uruguai e Iêmen.

A atualização do efetivo da MINUSTAH, nessa pesquisa, foi realizada com base nos dados de 30 de novembro de 2012 para 7.297 tropas militares, 2.691 policiais, 451 civis de várias nações, 202 voluntários das Nações Unidas e 1.317 civis haitianos.

Na tabela VII.1, apresentada a seguir, podem ser encontradas as principais resoluções e suas datas de publicação assim como a diferenciação entre os efetivos de militares e policiais, possibilitando a comparação do efetivo no decorrer das atividades da MINUSTAH no Haiti em diferentes períodos.

Tabela VII.1 – Comparativo de efetivos da MINUSTAH (2004-2012)

Resolução do Conselho de Segurança da ONU	Data de Adoção	Efetivo		
		Militar	Policial	Total
S/RES/1542 (2004) [182]	30/04/2004	6.700	1.622	8.322
S/RES/1892 (2009) [183]	13/10/2009	6.940	2.211	9.151
S/RES/1908 (2010) [184]	19/01/2010	8.940	3.711	12.651
S/RES/1927 (2010) [185]	04/06/2010	8.940	4.391	13.331
S/RES/2012 (2011) [186]	14/10/2011	7.340	3.241	10.581
S/RES/2070 (2012) [187]	12/10/2012	6.270	2.601	8.871

Fonte: ONU (Organização das Nações Unidas)

Embora essa composição atualizada de “stakeholders” associados à MINUSAH seja diferente ao encontrado pela organização durante o transcorrer da campanha no Haiti, expressa a complexidade da composição de culturas, histórias, tecnologias e experiências que fazem parte do contexto das atividades desempenhadas.

Essa composição multifacetada possibilita o estabelecimento de um conjunto de fatores

[182] “S/RES/1542 (2004)”: Fonte: ONU. Disponível em: <http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/1542(2004)>
[183] “S/RES/1892 (2009)”: Fonte: *Ibid*. Disponível em: <http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/1892(2009)>
[184] “S/RES/1908 (2010)”: Fonte: *Ibid*. Disponível em: <http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/1908(2010)>
[185] “S/RES/1927 (2010)”: Fonte: *Ibid*. Disponível em: <http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/1927(2010)>
[186] “S/RES/2012 (2011)”: Fonte: *Ibid*. Disponível em: <http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/2012(2011)>
[187] “S/RES/2070 (2012)”: Fonte: *Ibid*. Disponível em: <http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/2070(2012)>

que servem de ambientação para a construção de parte dos entendimentos a respeito de que muitas interações imprevisíveis e diferentes composições de forças estiveram presentes durante o desenvolvimento da campanha, desde a sua instalação no "teatro de operações", em 14 de janeiro de 2010, até a desmobilização, em 10 de junho de 2010.

Tendo sido apresentados os principais construtos a respeito da sociedade haitiana e do espaço onde as ações se desenvolveram, são apresentados, a seguir, os principais parâmetros contextuais associados ao evento extremo que desencadeou a campanha no Haiti e apresentadas algumas considerações que servem como base para as discussões sobre a natureza e grandeza de seus impactos sobre o espaço, sociedade e nas práticas da organização estudada.

VII.3 Sobre o Evento Geofísico Extremo (Sismo de 12 de Janeiro de 2010 no Haiti)

O sismo desencadeador das operações de campanha no Haiti teve como seu evento principal o abalo registrado às 16h53m10s do horário local (21h53m10s *UTC*) [188] do dia 12 de janeiro de 2010, com epicentro a apenas 25 *Km* da maior cidade e capital haitiana, Porto Príncipe [189]. O abalo principal alcançou 7,0 M_w [190] sendo seguido por vários abalos secundários [191], sendo, muitos desses de magnitudes de até 5,9 M_w.

No momento do sismo, o espaço da área metropolitana da capital acolhia cerca de 2 milhões de vidas [192]. A devastação alcançou enorme magnitude por causa da superficialidade relativa do terremoto, cerca de 10 *Km* apenas, foi acentuado pelas características do relevo, das interferências irregulares humanas na paisagem, da grande concentração de população em áreas de risco e das construções realizadas com poucos recursos tecnológicos e com materiais inadequados para a magnitude do evento.

As interferências humanas no espaço conferiram muita vulnerabilidade a eventos sísmicos aumentando os danos causados pelos desabamentos e pelas interrupções de serviços essenciais para a vida cotidiana.

Esse evento natural não programado – inesperado – iniciou uma catástrofe de grande

---

[188] "UTC": Sigla em inglês para "Universal Time Coordinated", que significa o Tempo Universal Coordenado, também conhecido como tempo civil, é o fuso horário de referência a partir do qual se calculam todas as outras zonas horárias do mundo. A diferença de horas entre o Brasil (hora oficial de Brasília no dia do evento principal – 12 de janeiro de 2010) e o Haiti é de mais três horas, ou seja, o terremoto principal se deu às 16h53m10s em Porto Príncipe, Haiti, equivalendo a 19h53m10s em Brasília, Brasil.

[189] Fonte: *National Earthquake Information Center* - NEIC, USGS. Disponível em: <http://earthquake.usgs.gov/earthquakes/eqinthenews/2010/us2010rja6/>

[190] "M_w": Símbolo usado para denotar a Escala de Magnitude de Momento (EMM), onde $_w$ representa trabalho realizado. Essa escala substituiu a escala Richter (M_L) usada pelos sismólogos para medir a intensidade dos terremotos em termos de energia liberada. A EMM manteve a projeção logarítmica onde cada ponto na escala é uma expressão trinta vezes maior do que a do ponto anterior. Fonte: HANKS, Thomas C.; KANAMORI, Hiroo. "A moment magnitude scale". *Journal of Geophysical Research*, v.84, n.B5, p. 2348-2350, May 1989. Disponível em: <http://www.gps.caltech.edu/uploads/File/People/kanamori/HKjgr79d.pdf>

[191] *Cf. NEIC, USGS*. Disponível em: <http://earthquake.usgs.gov/earthquakes/recenteqsww/Quakes/quakes_big.php>

[192] O número não é preciso devido à falta de dados confiáveis antes do sismo de 2010. Segundo o "geonames" seria de pouco mais de 1,2 milhões, já para a "wikipédia" a população da região metropolitana da capital teria entre 2,5 a 3,0 milhões. Por sua vez, "haiti.org" considera que a população da capital do Haiti, com base em dados de 2010, seria de 2,143 milhões. Fontes disponíveis em: <http://www.geonames.org/HT/largest-cities-in-haiti.html> e <http://pt.wikipedia.org/wiki/Porto_Pr%C3%ADncipe> e <http://www.haiti.org/index.php/economic-xm-affairs-xm/26-the-embassy/content/121-haiti-at-a-glance>

magnitude, causou aproximadamente 300.000 mortes provocadas pelos desmoronamentos e acarretou profundas modificações nas relações e no espaço onde as atividades sociais eram desenvolvidas. O Comitê Internacional da Cruz Vermelha (CICV) estima que cerca de três milhões de pessoas foram afetadas diretamente por esse sismo [193].

Nas ruas principais da cidade nada foi completamente poupado, a destruição se alastrou por edifícios comerciais de diferentes tipos, prédios de vários andares, farmácias, salões de beleza, mercados, oficinas mecânicas, bancos, postos de combustíveis, empresas, casas de câmbio e demais organizações contemporâneas que, por um momento, permitia constatar que parte daquela população possuía outras condições de vida antes do evento destruidor.

A parte mais próspera da cidade, onde a vida cultural daquela sociedade antes emergia, estava marcada por desabamentos que impediam o trânsito de pedestres e veículos.

Na mesma vista da capital *Pourt-au-Prince* se podia contemplar uma grande aglomeração de pessoas ao redor da praça cercada por grades altas, em seu interior um gramado verdejante margeando o Palácio Presidencial em ruínas, isso tudo em meio a uma composição monocromática e árida que se estendia da parte baixa a alta da cidade em uma sequência quase ininterrupta de edificações dispostas irregularmente em todas as direções envoltas em destroços, muita poeira e até onde a vista alcançava.

A destruição afetou também outras cidades importantes próximas da capital, como Jacmel, causou grandes danos à Catedral de *Notre-Dame de Port-au-Prince*, provocou o desabamento e destruição dos muros da principal prisão do país com a evasão de milhares de presos e comprometeu todos os hospitais da capital e adjacências que foram destruídos ou seriamente danificados. Nem as instalações da ONU e de outros governos saíram ilesas, com exceção do consulado americano, quase todas foram afetadas ou destruídas, com muitas mortes de estrangeiros provocadas pelos desabamentos, inclusive de brasileiros.

O quartel general da MINUSTAH desabou e muitas instalações destinadas às agências ligadas a ONU foram seriamente comprometidas. Houve desabamento de hotéis e edificações que davam suporte às operações ou serviam de alojamento para os integrantes das missões diplomáticas e governamentais existentes.

As ações sociais estabelecidas no país caribenho estavam pouco estruturadas e muito comprometidas antes do sismo e depois da deflagração da catástrofe as organizações formais e informais entraram em colapso com o comprometimento ou destruição das poucas e frágeis condições lá existentes. A sociedade brasileira também foi atingida diretamente pelo evento distante, pois se faz representada no país onde integra, desde 2004, a MINUSTAH com um considerável número de brasileiros afetados diretamente e indiretamente pela catástrofe.

O caos provocado pelo sismo incluiu o desabastecimento de água potável, energia

---

[193] Fonte: <http://www.cbsnews.com/stories/2010/01/13/world/main6090601.shtml?tag=cbsnewsSectionContent.4>

elétrica e tráfego aéreo, marítimo e rodoviário entre as cidades, bem como a interrupção do trânsito nas principais vias das cidades afetadas, principalmente da capital.

Outros fatores que agravaram a condição podem ser associados à morte de profissionais que compunham as equipes nacionais, bem como a falta de coordenação central das ajudas humanitárias, da distribuição de víveres e das equipes de resgate e de saúde enviadas por outros países.

A situação dos habitantes piorou em quase todos os parâmetros de análise de forma que a sociedade local não encontrou condições de enfrentar os problemas com seus próprios meios provocando grande apelo por ajuda humanitária e de suporte básico em todas as áreas, com especial destaque para a área da saúde.

Muitos países responderam aos apelos de ajuda humanitária, prometendo fundos, expedições de resgate, equipes médicas e de engenheiros. O Governo brasileiro, em conformidade com o interesse nacional [194] e a política externa [195] resolveu enviar imediatamente ajuda humanitária ao país afetado pelo terremoto.

Como parte das principais ações governamentais brasileiras destinadas aos esforços de ajuda humanitária, o Hospital de Campanha da Aeronáutica (HCamp) foi enviado para a capital haitiana com suas composições estruturais e funcionais mais elaboradas para auxiliar nos esforços internacionais de tentativa de mitigação dos graves efeitos ocorridos após o terremoto e prestar auxílio emergencial na área de saúde à população daquele país.

A campanha apresentou, desde o início, muitas interações com diferentes organizações por meio da coordenação das atividades com o Comando da Aeronáutica e com o Ministério da Defesa, além de outras esferas do governo. Algumas dessas interações necessárias para que a campanha do Haiti fosse desenvolvida compõem o contexto das ações e demandas observadas nas práticas da organização e integram o estudo em alguma medida.

Sendo assim, desde o início das operações de convocação até a emissão do Relatório Final de Missão Nº.01/2010 (Operação: Ajuda Humanitária HAITI) as diferentes etapas do ciclo de operações desenvolvidas na organização estudada foram presenciadas ou acompanhadas pelo pesquisador de forma integral ou parcial e se encontram nas considerações, a seguir.

No tópico seguinte será apresentado como a campanha do EMA no Haiti foi estruturada e as suas principais peculiaridades inseridas no escopo da pesquisa de forma a ser possível identificar os principais atores envolvidos nas operações e as principais relações que se estabeleceram no ambiente de campanha.

---

[194] "interesse nacional": Relacionado ao entendimento de que a coletividade política, em cada Estado, formula o interesse nacional de acordo com as circunstâncias históricas em seu tempo e em função de sua cultura e dos objetivos do Estado. Fonte: Adaptado de Magnoli (2004, p. 7).

[195] "política externa": É formada pelos significados e valores relativos que são solidificados de acordo com os objetivos do Estado que estão relacionados ao interesse nacional, dessa forma "A política externa é a arte da tradução do interesse nacional nas linguagens da estratégia e da tática". Fonte: *Ibid*., p. 7.

VII.4 Estruturação das Operações de Campanha do EMA no Haiti em 2010

Para introduzir os parâmetros específicos da campanha do Haiti, são considerados os aspectos contidos no Relatório Final da "Operação de Ajuda Humanitária HAITI" Nº.01/2010 que descreve formalmente muitos aspectos abordados nesse Estudo de Casos. O referido documento descreve como objetivo principal da Missão:

> *"(...) apoio às vítimas do terremoto ocorrido em 12 de janeiro de 2010, prestando apoio de saúde em medicina de campanha com suporte básico à vida, atendimento às emergências médicas, ambulatoriais nas especialidades básicas, além de eventuais evacuações aeromédicas (EVAM)"* (BRASIL, 2010).

Para atender a esse objetivo, a missão foi estruturada rapidamente com base em dados imprecisos da demanda real, devido a existirem poucas fontes de informações disponíveis no espaço destruído pelo sismo, e se baseou nas experiências desenvolvidas com campanhas de maior magnitude já realizadas, principalmente as do tipo ACISO.

A estruturação para dar suporte à missão de campanha foi concebida na conformação de um Esquadrão Móvel da Aeronáutica (EMA) com a incorporação da Unidade Celular de Intendência (UCI) para prover alojamento, provisões e subsistência, a Unidade Celular de Segurança e Defesa (UCSD) para fornecer as condições de segurança do perímetro do HCamp e o apoio de comunicação foi estabelecido por intermédio do 1º/1º Grupo de Comunicações e Controle (1º/1ºGCC).

No primeiro nível funcional do EMA estão incorporadas as Organizações de apoio, como a UCI – responsável pelas etapas logísticas – a UCSD – responsável pela segurança e defesa das instalações e do efetivo – e o 1º/1º GCC – responsável pelas comunicações.

Cada uma dessas organizações do primeiro nível funcional foi chefiada por profissional com larga experiência e estavam subordinadas administrativamente e disciplinarmente, em campanha, ao oficial mais antigo que ocupava o cargo de Coordenador Geral.

Ainda subordinadas diretamente ao Coordenador Geral estão as Coordenadorias Técnica e Administrativa que se destinam a coordenar as atividades pertinentes em cada uma dessas duas áreas e servir como elo entre o Comandante do HCamp e os outros níveis de Comando tendo em vista proporcionar condições necessárias para que a campanha fosse executada em conformidade com a natureza e a complexidade apresentadas. Para essas coordenadorias técnicas e administrativas foram destinados oficiais com larga experiência.

Como na UCI foram lotados oficiais de intendência na chefia das operações e, em algumas edições, oficiais de assistência social, para as atividades pertinentes que eram realizadas junto aos usuários e para as interações com os tradutores e voluntários locais que estavam inseridos nas atividades de campanha.

Por sua vez a UCSD foi composta por um pelotão de infantaria deslocado de um dos Comandos Aéreos Regionais e comandada por um oficial de infantaria da Aeronáutica,

enquanto que os efetivos do 1º/1º GCC eram compostos por profissionais de comunicações, geralmente graduados especialistas, sendo a chefia destinada ao mais antigo desses.

O Organograma Funcional com a estrutura básica usada na campanha do Haiti pode ser visualizada na figura VII.1, apresentada a seguir.

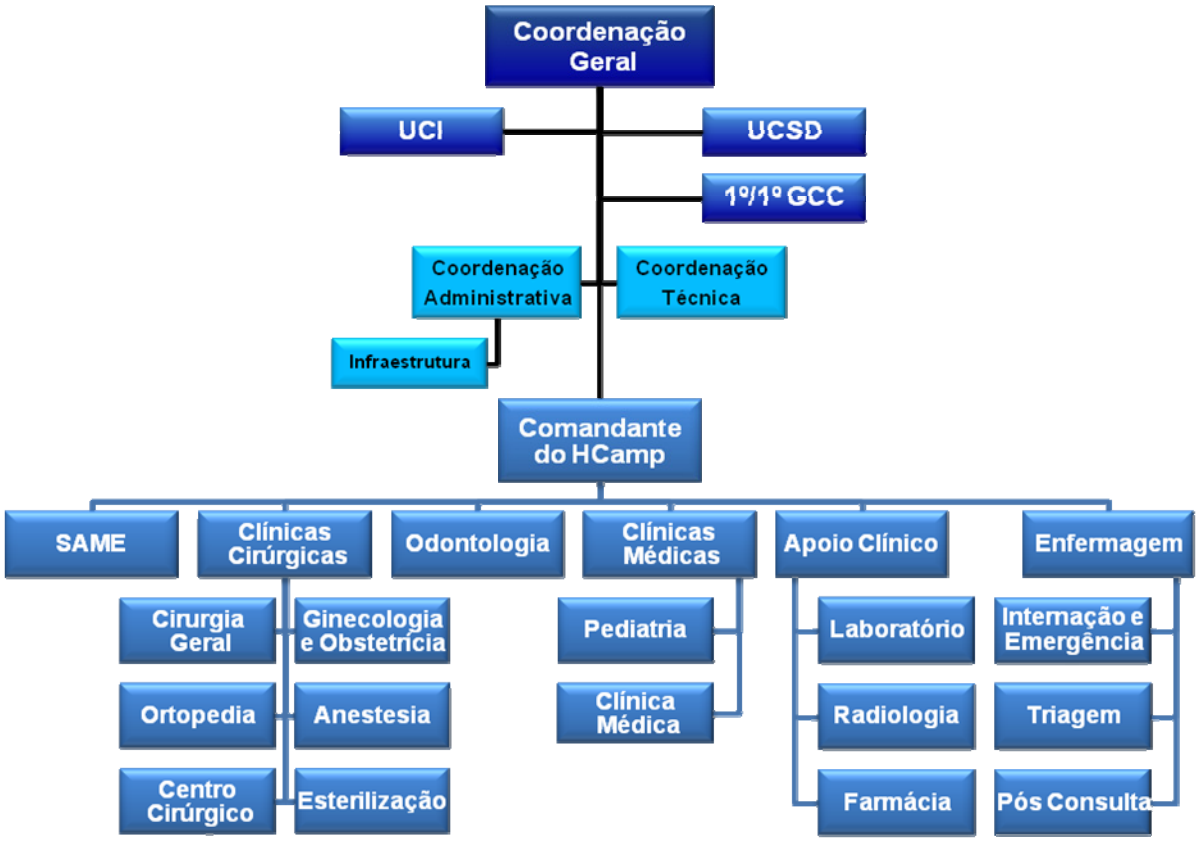


Figura VII.1 – Organograma funcional do EMA na campanha do Haiti em 2010

Fonte: Relatório Final de Operação Nº01/2010

Como pode ser visualizado na figura VII.1, a estrutura foi composta por níveis distintos como forma de estabelecer as funções e atribuições dentro do amplo espectro de operações. A Coordenação Geral foi destinada ao oficial médico mais antigo. O primeiro contingente foi liderado por um brigadeiro e os demais por coronéis com muita experiência administrativa e maior tempo de serviço.

Como bases para os planejamentos estavam projeções de cenários que incluíam práticas de saúde dispensadas para as emergências e urgências esperadas para situações de catástrofes. As projeções incluíam cenários de amputações, traumas diretos causados pelos desmoronamentos de estruturas, dentre outras possibilidades, e previam a necessidade de várias intervenções cirúrgicas e atendimentos ambulatoriais com poucas internações.

Também constava da expectativa inicial que, em uma segunda fase, possivelmente,

começariam a ocorrer problemas relacionados a epidemias pelo comprometimento do espaço, pelo desabastecimento de água potável e contaminação dos mananciais existentes com agravamento das condições de saúde da população.

Apesar da campanha não ser lançada com previsão de encerramento, as projeções iniciais se amparavam na perspectiva de que as operações de campanha se encerrassem tão logo as ações projetadas na missão fossem realizadas e o serviço de campanha fosse desmobilizado em curto espaço de tempo após as vítimas serem atendidas em suas necessidades emergenciais.

Tendo sido introduzidos os principais elementos contextuais integrados ao âmbito da pesquisa, a seguir será apresentado o estudo de casos a partir da apropriação do quadro reflexivo sobre o evento, constante do quadro V.1, desenvolvido pelo pesquisador com base nos referenciais descritos. Os eventos foram destacados dos demais por apresentarem certo grau de conformidade e potencial para alguma contribuição para o estudo.

VII.5 Apresentação do Estudo de Casos

Retomando algumas considerações apresentadas se verifica que um evento de campanha não se manifesta isoladamente de outros eventos, pois está associado a uma sequência de eventos estabelecida por meio de relações complexas processadas em vários níveis de interações com diferentes “stakeholders” individuais, grupos e organizações.

Como visto, as análises e reflexões das práticas associadas à campanha e o cotejamento em relação aos princípios de antecipação e contenção, descritos por Weick e Sutcliffe (2007) para as OAC, são realizados com base em abordagens, propostas por Peixoto (2000).

Esse modelo proposto por Peixoto (2000) transita entre focos das ações e práticas que foram institucionalizadas e desenvolvidas em vários níveis da organização levando em consideração as relações com o drama envolvido no contexto, as regras de regulação e padronização, orientações dos gestores e o espaço de liberdade individual para os atores realizarem improvisações e adaptações quando estão diante de eventos imprevistos que se afastam das expectativas.

Para configurar um determinado evento de campanha, podem ser atribuídas dimensões espaciais e temporais adotadas em conformidade com outros eventos relacionados. O evento “maior ou integrador”, entendido no contexto mais amplo do ciclo de eventos integrados como o “evento da campanha”, engloba vários eventos “menores ou integrantes” superpostos uns aos outros com características próprias e compartilhadas que integram e complementam o Evento da Campanha.

A parametrização dos eventos/casos possibilita a análise de frações do ciclo maior e o estabelecimento de algumas características de ordenação, coordenação e subordinação dos

eventos inseridos no contexto mais amplo, bem como contribuem para o entendimento do quadro geral.

Com base nessas considerações é possível encontrar nos “eventos integrantes” algumas propriedades que contribuem para o entendimento da complexidade existente no “evento integrador”. Sendo assim, são arbitradas dimensões espaciais e temporais de enquadramento para “fatiar” o evento principal em tantos quantos eventos integrados sejam necessários para a construção do entendimento desejado.

Essa estratégia de enquadramento encontra amparo nas considerações de Goffman (1974, p. 11) de que os “frames” são usados como forma de analisar “strips” (fatias) escolhidas arbitrariamente dentre as atividades sequenciais que compõem o evento em curso de forma a demonstrar uma perspectiva dos envolvidos nesses eventos e servem como forma de proporcionar sustentação as análises dos “frames” que compõem o evento formado por uma sequência de “strips” relacionados.

No Estudo de Casos integrantes do Evento [campanha do HCamp], definido na dimensão espacial [Haiti] e temporal [12 de janeiro a 10 de junho de 2010], são considerados eventos relacionados entre si que se desenvolveram em dimensões mais amplas de tempo e espaço, ou seja, eventos de campanha realizados antes e depois desse período estabelecido e em “teatros de operações” que incluem outros espaços distintos do demarcado.

Essa composição mais ampla de enquadramento incorpora algumas sequências de eventos que apresentam contribuições imprescindíveis para a construção do entendimento desejado.

Para ilustrar a composição arbitrada da sequência de “eventos integradores” (“strips”, fatias) considerada nesse Estudo de Casos será apresentado por meio do quadro VII.1, a seguir, uma ordenação dos Eventos/Casos da forma que ocorreram sendo demonstrados por uma sequência de eventos relacionados à certa “strip”, de forma a ser possível estabelecer suas relações com o Evento Integrador “Campanha do HCamp no Haiti em 2010”.

Evento Integrador: Campanha do HCamp (Haiti / 12 de janeiro a 10 de junho de 2010)		
Evento/Caso:	**1**	**Planejamento das Operações de Campanha**
	2	**Do Acionamento à Chegada ao “Teatro de Operações”**
	3	**As Operações de Campanha no “Teatro de Operações”**

Quadro VII.1 – Composição dos Eventos/Casos no Estudo de Casos

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Tendo sido apresentada a composição do Evento/Caso, em seguida, são desenvolvidas as considerações em cada caso usando estratégias diferenciadas e contextuais.

No desenvolvimento sobre o Evento/Caso Nº.01, “Planejamento das Operações de Campanha”, por apresentar muitas características associadas às operações de planejamentos e coordenação, são comentados cada evento integrante em separado de forma a ser possível extrair os conhecimentos necessários para estabelecer a associação com os referenciais teóricos, principalmente sobre as práticas observadas que podem ser relacionadas aos princípios de antecipação dos eventos inesperados atribuídos às OAC.

Nas considerações sobre o Evento/Caso Nº.02, “Do Acionamento à Chegada ao Teatro de Operações”, os eventos integrantes são apresentados de forma a compor uma sequência de ordenamento aproximada às que são realizadas no ciclo de operações de campanha, todavia as argumentações são desenvolvidas generalizadamente devido à natureza dinâmica de sobreposição que essas operações se estabelecem no cenário real.

Para estabelecer as operações que se realizam após a chegada no “teatro de operações”, será apresentado, na sequência, o Evento/Caso Nº.03, “As Operações de Campanha no Teatro de Operações”, em duas partes de acordo com as naturezas dessas operações.

A primeira parte comenta os “Eventos Relacionados às Operações de Apoio”, Coordenação e Logística e a segunda os “Eventos Relacionados às Práticas de Saúde” propriamente ditas.

Nesse estudo será dada maior importância às confirmações das expectativas e a manifestação dos eventos inesperados que contribuem para o entendimento das práticas adaptativas, resilientes e de mitigação que possam estar associadas aos princípios de contenção dos eventos inesperados descritos nos referenciais teóricos.

Durante o desenvolvimento dessas considerações são identificados os principais “stakeholders” e comentadas as suas interações com as interfaces da organização de forma a ser possível a composição do quadro geral de interessados na organização e que, de alguma forma, interferiram nas operações de campanha.

Ao final da apresentação dos estudos de casos e identificação dos principais “stakeholders” envolvidos nas operações, são apresentadas as consolidações e os possíveis cotejamentos das práticas observadas em relação aos princípios de antecipação e de contenção atribuídos às Organizações de Alta Confiabilidade (OAC) por Weick e Sutcliffe (2007).

Por fim será apresentada uma síntese dos principais entendimentos, as aplicações no âmbito da pesquisa e as contribuições para o aprendizado.

VII.5.1 Evento/Caso Nº. 01 – Planejamento das Operações de Campanha

Como visto, as organizações móveis de saúde da Aeronáutica estão subordinadas a DIRSA, que por sua vez está subordinada a Diretoria de Apoio (DIRAP), que integra os níveis hierárquicos de grandes comandos inseridos no Comando da Aeronáutica, que, por sua vez, integra o Ministério da Defesa e esse último o alto escalão do Governo Federal brasileiro.

O Sistema de Saúde da Aeronáutica (SISAU) é formado por várias organizações que são subordinadas diretamente à DIRSA ou à DIRAP e outras que são subordinadas a outros grandes Comandos distribuídos pelo Comando da Aeronáutica.

Dessa forma as Organizações de Saúde da Aeronáutica (OSA) possuem elos de subordinação com a DIRSA que se estabelecem de forma direta ou por meio da interação e intermediação de um desses grandes comandos. Essas relações de subordinação direta e sistêmica podem ser encontradas nas figuras VI.2 e VI.3 e no quadro VI.2.

Em concordância com esses princípios de subordinação, os planejamentos que incluem operações estabelecidas com as organizações diretamente subordinadas à DIRSA são estruturados em princípios mais simples e requerem, normalmente, menos níveis de interações apresentando mais agilidade operacional devido às linhas diretas de comando.

Por sua vez, os planejamentos que exigem a participação de profissionais de outras organizações não subordinadas diretamente à DIRSA necessitam de mais fases de interações e outros recursos administrativos, operacionais e funcionais para serem efetivados. O conjunto dessas articulações confere ao sistema uma gama de situações e variáveis que afetam de forma diferenciada várias fazes do ciclo de operações.

Como visto, o HCamp e a UCS são organizações que não possuem a lotação permanente e exclusiva de efetivo regular de profissionais de tal forma que o planejamento das operações são realizadas por profissionais lotados na Divisão de Logística de Saúde Operacional da Subdiretoria de Logística da DIRSA com o suporte de outras organizações, conforme pode ser visualizado na figura VI.2.

Normalmente os planejamentos das operações de campanha são realizados nesse nível de comando e executadas em conjunto com profissionais de outras organizações de acordo com a necessidade e abrangência das operações.

Quando há necessidade de pessoal com determinada “expertise” comprovada, são convocados provisoriamente profissionais de outras organizações do Comando da Aeronáutica para assessorarem nas discussões mais específicas ou realizarem um trabalho conjunto que permita a produção de conhecimento direcionado para as diferentes fases do planejamento.

A composição do ciclo de operações de planejamento será apresentado por meio do quadro VII.2, a seguir, onde podem ser encontradas as descrições básicas do Evento/Caso e as relações entre os eventos relacionados que se estabelecem de forma dinâmica e integrada.

Evento Integrador: Campanha do HCamp (Haiti / 12 de janeiro a 10 de junho de 2010)		
Evento/Caso Nº.01		**Planejamento das operações de campanha**
Descrição do Evento:		O planejamento das operações de campanha incorpora uma conjugação de ciclos de operações integradas que se estabelecem em todas as fases da campanha incluindo antes, na própria campanha e depois. Embora essa premissa seja verdadeira o ciclo arbitrado para constar nesse Evento/Caso dará mais atenção às operações realizadas antes da campanha ser acionada de fato. As análises sobre as outras operações de planejamento realizadas durante e após a campanha são integradas a outros Eventos/Casos de forma contextualizada para estabelecer e destacar as características de vinculações das operações que se complementam continuamente no decorrer de todas as operações de campanha.
Eventos Relacionados	**1.1**	Planejamento e Coordenação das Operações de Campanha;
	1.2	Seleção, Convocação e Integração dos Profissionais na Campanha;
	1.3	Treinamento e Adestramento dos Profissionais de Campanha;
	1.4	Seleção, Controle e Manutenção dos Artefatos Técnicos;
	1.5	Desenvolvimento das Relações com os “Stakeholders”; e
	1.6	Missões Precursoras.

Quadro VII.2 – Evento/Caso Nº01: Planejamento das operações de campanha

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

VII.5.1.1 Planejamento e Coordenação das Operações de Campanha

De acordo com cada demanda existem operações específicas e outras comuns que merecem o mesmo grau de atenção para o entendimento mais amplo da situação, para a necessidade de adaptação a cada contexto e para o detalhamento no planejamento. Em casos específicos que necessitem de atenção especial em alguma área, são constituídas “câmaras técnicas” destinadas a estudar a situação, debater os pontos fracos e fortes e estabelecer as medidas mais apropriadas em cada contexto de atuação.

Essas reuniões são compostas por profissionais de várias formações e diferenciados níveis de experiência em operações de campanha. A supervisão sempre se estabelece por meio de outros profissionais associados a diferentes níveis do planejamento das operações de campanha com elo de coordenação estabelecido na DIRSA.

Um exemplo dessa prática se estabeleceu na câmara técnica composta por três farmacêuticos, dois bioquímicos e um hospitalar, todos com muita experiência nas operações regulares e níveis variados de experiências nas operações de campanhas, sendo um desses com mais de 10 missões de campanha realizadas.

Essa “câmara técnica” se destinava a composição de estudo para aquisição de

equipamento hematológico de pequeno porte para a realização de análises de células sanguíneas para integrar os artefatos técnicos destinados às operações do Laboratório do HCamp.

O estudo também avaliou as práticas e referências para aquisição de outro equipamento em substituição ao existente, que não estava apresentando os padrões exigidos, devido em grande parte ao desgaste pelo uso prolongado e em outra parte pelas novas exigências de operacionalidades encontradas nas campanhas anteriores.

Dentre as várias opções disponíveis foi destacada a que melhor se adequava às condições desejadas de robustez, segurança e facilidade de operação e de obtenção dos insumos, bem como manutenção menos onerosa e disponível em grande parte do território nacional, além de custo por ciclo bem mais em conta. Além da priorização para aquisição, o estudo propôs uma série de práticas de suporte operacional que começaram a integrar as operações de campanha.

Dentre os incrementos desenvolvidos está a identificação de outros equipamentos nas OSA que sejam compatíveis e estejam em condições para disponibilização imediata para atender campanhas de qualquer perfil, a composição de um sistema de “backup” com a identificação de equipamentos similares e a lotação estratégica desses nas organizações de saúde regulares para ficarem em constante operação para estarem em condições de serem cedidos imediatamente em caso de necessidade eventual ou para compor os esforços de campanha em eventos de maior demanda por esses equipamentos.

A adoção dessas práticas foi importante para atender às necessidades de composição de duas equipes distintas para campanhas programadas simultaneamente em meados de 2012, por ocasião da instalação da operação Ágata IV na região amazônica, e da operação CAMAR/CADAR/CAFAR 2012 destinada ao treinamento dos profissionais de saúde na escola de formação. A primeira foi realizada sobre balsas em uma campanha itinerante pelo rio Negro e outra nas instalações do HCamp deslocado para Belo Horizonte, MG. As descrições sucintas dessas campanhas podem ser encontradas nos quadros VI.4 e VI.5.

A composição dos “grupos de estudos”, “câmaras técnicas” ou outras práticas afins são realizadas em todas as áreas associadas às operações de campanha e sempre que há a exigência de revisão de conceitos, mudança nos procedimentos e padrões adotados ou estabelecer pareceres técnicos para que as operações estejam sempre em conformidade com a complexidade das novas exigências para que os artefatos estejam bem dimensionados para atender aos requisitos de cada campanha.

Dentre outros exemplos conhecidos de práticas desse tipo que foram acompanhados durante a pesquisa, levantadas nos dados primários e nas entrevistas com outros profissionais de campanha está a composição de práticas destinadas a melhoria de operações relacionadas às áreas de enfermagem, medicina de emergência e de urgência, centro cirúrgico e

esterilização, ortopedia, clínica médica, farmácia, laboratório de análises clínicas, odontologia, triagem e administrativa, bem como a padronização de materiais e insumos a elas relacionados, dentre outras.

Outras práticas previstas nas operações de campanha, que são muito importantes para o aprendizado e para o planejamento, se processam durante e no final de cada campanha com a composição de Relatórios Diários de Operações (REDOP) e dos Relatórios Finais de Missões (RFM).

O primeiro se estabelece de forma a que as “alterações” e “ocorrências” sejam registradas diariamente e comunicadas ao comando das operações de campanha, e aos níveis hierarquicamente superiores de forma a permitir a identificação de fatos que transgridam os padrões estabelecidos ou esperados (“alterações”) ou para relatar fatos que merecem destaque, por menor que seja a sua repercussão imediata na campanha (“ocorrências”).

O segundo se destina ao mesmo fim, mas de forma consolidada por cada seguimento das operações da campanha, apresentando ainda a visão analítica do comandante sobre aspectos essenciais da missão.

A identificação e comunicação das “alterações” e “ocorrências” servem para muitas coisas, incluindo questões administrativas, funcionais e institucionais, mas principalmente para facilitar o estabelecimento do “quadro geral” da campanha em múltiplos níveis de gerência e proporcionar uma visão mais ampla do que está acontecendo, permitindo que o planejamento seja composto por medidas mais urgentes e adaptativas inseridas no contexto operacional e por medidas de curtos, médios e longos prazos. Essas práticas impactam, também, na forma como o aprendizado organizacional se estabelece na campanha e em outros níveis da administração.

Existem outras práticas de planejamento das operações de campanha que estão integradas ao cotidiano das operações de verificação, controle e desenvolvimento do planejamento ainda no “teatro de operações” por meio de práticas que estão inseridas na cultura organizacional.

Essas práticas derivaram de outras que são desenvolvidas em ambientes de campanhas já realizadas em conjunto com outras organizações militares, incluindo as não instituídas na área de saúde e são consolidadas por meio de reuniões com o pessoal de linha de frente, setoriais, de coordenação e as culturalmente conhecidas como “reuniões do pôr-do-sol”.

Por sua vez, as reuniões direcionadas a determinados setores ou fases do ciclo de operações abordam alguns aspectos mais específicos com os principais envolvidos em determinadas operações, independentemente de sua complexidade e do posicionamento no ciclo de operações.

Essas práticas se destinam a avaliar os problemas que podem impactar as operações,

identificar os principais pontos fracos ou que podem apresentar falhas em determinados contextos, debater soluções, desenvolver práticas, adaptar e resolver os conflitos na própria linha de frente enquanto ainda podem ser contidos ou minimizados.

As “reuniões do pôr-do-sol” incluem essas perspectivas de abordagens setoriais e apresentam ainda mais versatilidade e adaptabilidade para cada situação. Embora muitas das operações de campanha sejam realizadas ininterruptamente por vários motivos operacionais intrínsecos.

Geralmente essas reuniões são realizadas no final da tarde próximo ao arreamento da bandeira nacional e início das atividades noturnas, por isso o termo estar associado a esse tempo marcado pelo correspondente ao final do expediente regular da maioria das organizações ordinárias de saúde.

Essas reuniões geralmente são conduzidas pelo mais antigo e contam com a presença dos oficiais mais antigos e dos principais componentes da equipe de campanha, incluindo os coordenadores, chefes setoriais, o encarregado das operações de manutenção, os operadores de equipamentos, os profissionais de todas as especialidades, os representantes de cada operação chave e todos os julgados necessários para compor as opiniões e relatos julgados pertinentes.

Na maioria das vezes é franqueada a participação a qualquer membro da equipe e/ou também a algum “stakeholder” externo da organização, de forma a tratar dos assuntos importantes e compor uma visão mais ampla e variada da situação.

Essa prática serve para a análise preliminar de muitos atributos que se tornam perceptíveis ao olhar mais atento e experiente dos profissionais de campanha, bem como dos que estão na linha de contato com as operações. Ainda se destina para estabelecer uma reciprocidade entre os diferentes atores com troca de informações e experiências e avaliar como as operações estão sendo realizadas.

A partir do que foi relatado sobre as características associadas a expectativa do planejamento das operações de campanha, pode ser constatado que muitas práticas de organização do(s) evento(s) da(s) campanha(s) podem ser classificadas de acordo com os referenciais desenvolvidos por Furtado (2011), a partir das considerações de Weick e Sutcliffe (2007).

Tendo sido apresentadas essas perspectivas gerais sobre algumas das práticas que são desenvolvidas nas operações de planejamento, a seguir, são desenvolvidas as análises e considerações a respeito de cada seguimento do evento/caso “Planejamento das Operações de Campanha” como forma de complementar o grupo de práticas que podem ser associadas aos princípios de promoção da confiança das OAC.

VII.5.1.2 Seleção, Convocação e Integração dos Profissionais

A seleção, convocação e integração à campanha, geralmente são realizadas com base em um rol de profissionais que foram treinados, adestrados e selecionados por apresentarem "performances" compatíveis com as atribuições estabelecidas para as operações de campanha.

São esperados dos profissionais de campanha atributos essenciais ao trabalho em grupo, resistência física e equilíbrio emocional para resistir às dificuldades naturais das campanhas mais complexas. Os profissionais precisam, ainda, estarem aptos em suas avaliações regulares de saúde, gozar de boas relações com seus pares e superiores e possuírem avaliações compatíveis no desempenho de suas funções técnicas, e em alguns casos, também das administrativas.

Além dessas características descritas o profissional deve apresentar em campanha bons níveis de versatilidade e adaptabilidade, bem como capacidade de antecipação e de julgamento para a tomada de medidas adaptativas coerentes e pertinentes às operações.

Embora exista um sistema estruturado de avaliação anual para oficiais e graduados que incorpora muitas dessas características em seus processos de julgamento, não é por esse meio que as seleções são conduzidas, tendo em vista que os acionamentos iniciais para missões de grande magnitude são realizadas, quase sempre, de forma rápida e inesperada e os responsáveis lançam mãos de profissionais conhecidos que tenham apresentado "performances" compatíveis, estejam disponíveis para pronta resposta e sem impedimentos imediatos, para curtos e médios prazos.

Para os graduados, quase em sua maioria, há o convite de algum profissional de campanha mais experiente para que integre provisoriamente a equipe para os treinamentos e adestramentos regulares como forma de verificar a sua compatibilidade para as operações de campanha, tendo em vista que muitos profissionais são excelentes nas atividades regulares, mas em campanha não apresentam os mesmos níveis de "performances".

Para os oficiais mais antigos que são destacados para o comando ou para os pontos chave das operações de campanha, geralmente há a escolha dentre os profissionais com larga experiência e que já comprovaram seu valor pelas "provas de fogo" e experiências adquiridas em campanhas. Para atender casos especiais, alguns profissionais são convocados sem esses parâmetros, mas atendem aos rígidos critérios técnicos e administrativos que vão ao encontro das necessidades da organização e dos níveis superiores a essa.

Incorporado aos mais elevados níveis de planejamento do Comando da Aeronáutica já existe a preocupação com a renovação e a preparação dos profissionais de saúde para as operações de campanha. Além dos esforços para implantar as operações de campanha para os profissionais de saúde em início de carreira, existe o entendimento de que muitos possuem larga experiência em atividades regulares, mas que precisam apresentar aspectos específicos

capazes de lhes credenciar para serem integrados ao ambiente mais exigente de campanha.

Os profissionais convocados para as campanhas são lotados funcionalmente em diferentes organizações do Comando da Aeronáutica, onde exercem suas atividades regulares em conformidade com suas especialidades, obedecendo às regras institucionais e padrões nelas estabelecidos. Somente durante a realização das operações de campanha é que são deslocados para integrar a equipe multidisciplinar destacada e assumir seus novos *"papéis sociais"* de acordo com os padrões estabelecidos para as operações de campanha.

As operações de convocação acompanham os princípios descritos para as operações de planejamento seguindo variados níveis institucionalizados para serem contempladas. A DIRSA está subordinada a DIRAP e, eventualmente, precisa realizar convocações de profissionais de outros grandes Comandos, como COMGAR, DEPENS, COMGAP e dos COMAR. Essa prática, apesar de menos constante está associada à natureza da campanha e também a necessidade de atender às operações em todo o território nacional onde o Sistema de Saúde da Aeronáutica (SISAU) está integrado e inserido.

Tomando os princípios de subordinação sistêmica e direta descritos anteriormente, a DIRSA usa recursos para composição de efetivos que incorporam as duas formas de convocação de profissionais. Devido à natureza emergencial e pela necessidade de composição imediata de equipe com comprovada capacidade de executar as operações com segurança e qualidade, a convocação dos profissionais para compor as principais funções do primeiro contingente para a campanha do Haiti foi realizada, em sua grande maioria, por veteranos de outras campanhas que estavam lotados em organizações subordinadas diretamente à DIRSA.

Todavia, para as convocações dos contingentes seguintes foram incorporados mais profissionais de outros grandes Comandos e de todos os COMAR. Essa prática encontra amparo nos planejamentos realizados e se mostrou como um diferencial para que a campanha pudesse ser lançada com os padrões estabelecidos devido a sua grande envergadura e necessidade de uma composição muito versátil e competente que pudesse ser incorporada a campo durante todo o decorrer da campanha que se alongou de janeiro a junho de 2010.

Consta do Relatório Final de Operação Nº01/2010 que "durante toda a missão" a DIRSA "(...) tentou diversificar na convocação, utilizando-se de militares de todos os COMAR e de outros Grandes Comandos (COMGAR, DEPENS, COMGAP), (...)". Apesar de serem realizados esforços no sentido da diversificação das convocações por todas as organizações de saúde do SISAU, o Relatório Final de Operação Nº01/2010 relata que "todavia esta diversidade gerou uma dificuldade extrema para a formação dos contingentes, (...)".

A escolha por convocações diversificadas e distribuídas pelas organizações do SISAU se deve a vários fatores, em parte pela doutrina de se tentar disponibilizar as experiências para o maior número possível de profissionais distribuídos nas diversas organizações, em parte pela

possibilidade de usar novas estratégias de convocação para o segundo efetivo em diante, e em parte pelo grande número de voluntários que se apresentaram para integrar essa campanha aumentando as opções e, de certa forma, incorporando ao mesmo tempo, mais interações e mais complexidade para a efetivação das estratégias de convocação e composição de efetivos multidisciplinares capazes de atender aos requisitos de cada fase dessa campanha.

Alguns fatores desenvolvidos no “teatro de operações” interferiram nas operações de planejamento realizadas em território brasileiro podendo ser relacionados, dentre outros fatores, à incerteza da duração da missão, à natureza das operações de campanha realizadas distante do território nacional e à dimensão que as operações tomaram no cenário do Haiti.

Dentre os fatores apontados no Relatório Final de Operação Nº01/2010 sobre as dificuldades para a diversificação das convocações se encontra:

> *“(...) potencializando esse óbice, estava a incerteza da duração da missão, de forma que outras missões desta natureza serão muito bem vindas por esta Diretoria, porém fica como sugestão para aumentar a eficiência de todas as partes envolvidas, a pré-determinação da duração da missão”*.

Para tentar esclarecer esse assunto de forma prática é preciso lançar mão de algumas imagens estabelecidas nos contextos apresentados no início desse capítulo como forma de compor os elementos que interferem na formação cultural e social do espaço onde as operações se desenvolveram, principalmente com a inclusão das interações provocadas pelo evento geofísico extremo relatado.

A partir da composição dessas imagens complexas podem ser visualizadas as dificuldades existentes na sociedade haitiana para encontrar opções de atendimento de saúde após a instalação das mudanças nas ações sociais anteriormente estabelecidas. Se as condições de saúde já eram deficientes antes do sismo, após a manifestação desse evento natural extremo quase inexistiam, restando ao HCamp e a poucas instituições internacionais, os únicos recursos em que a sociedade se amparava.

Para compor a análise dessa complexidade, pode ser extraído do Relatório Final de Operação Nº.01/2010 a identificação dos seguintes fatos:

> *“No Haiti o HCAMP funcionou de forma isolada, vindo gradualmente a se transformar em unidade de referência para outros hospitais na região metropolitana da sua capital, fato que subverte a doutrina de operação em campanha, já que ele não contou com qualquer estrutura hospitalar de maior resolutividade em sua retaguarda.”*

Devido a esse contexto e outras relações, a retirada do HCamp do Haiti passou por considerações que extrapolaram os níveis de decisões no âmbito da DIRSA, subindo a cadeia hierárquica de decisão e também impactando no próprio Ministério da Defesa com dimensões de análises muito mais complexas que impediam uma projeção segura do término da missão e, por conseguinte, dificultavam os planejamentos de troca de efetivos e de todas as operações

inseridas no contexto de campanha.

Tendo em vista o exposto, a natureza grandiosa e exigente da campanha do Haiti exigiu a convocação imediata de profissionais treinados e com maiores níveis de “expertise” comprovada. Sendo assim, seguindo os planejamentos iniciais foram convocados, em sua grande maioria, profissionais experientes lotados em organizações subordinadas diretamente à DIRSA e situadas na cidade do Rio de Janeiro.

Essa escolha se ampara na deferência a “expertise” comprovada e na pronta resposta desses profissionais, bem como em aspectos logísticos relacionados a proximidade física com a organização onde os artefatos técnicos do HCamp estão acondicionados.

Também estão amparadas em recursos logísticas associados às operações com interfaces previamente estabelecidas ao sistema integrado para a efetivação da campanha, que incluem dois esquadrões em condições de cederem as aeronaves para os traslados de materiais e de profissionais para qualquer lugar onde haja uma pista de pouso compatível.

Devido à natureza ímpar de cada evento relatado, existem campanhas em que as operações padronizadas atendem muito bem aos requisitos reais, essa vertente se processa na maioria dos eventos programados e nas interações com “stakeholders” conhecidos, já que facultam que medidas de antecipação e de planejamento sejam mais adequadas e que os padrões estabelecidos nos treinamentos e adestramentos sejam compatíveis com as exigências de campanha.

Por sua vez, existem situações em que os planejamentos, por melhor que sejam, encontram menores níveis de aderência ao contexto real das operações. Essas situações são mais comuns em eventos maiores, que apresentam maior interação com “stakeholders” externos ao das operações regulares, que pela natureza complexa das relações, possuem, geralmente, mais eventos inesperados do que as operações programadas.

De modo geral essas constatações encontram amparo nos referenciais escolhidos para descrever as interações complexas que se estabelecem nos contextos operacionais das Organizações de Alta Confiabilidade (OAC) apresentados. Também estão associados a alguns dos princípios de promoção da confiança de antecipação e de contenção descritos por Weick e Sutcliffe (2007).

VII.5.1.3 Treinamento e Adestramento dos Profissionais de Campanha

Dentre as constatações do entendimento da necessidade de preparação, treinamento e busca de novos valores para serem incorporados aos esforços de campanha se apresenta pela integração ao curso de formação dos médicos, dentistas e farmacêuticos das práticas de campanha realizadas nas instalações do HCamp nas conformações estendidas com módulos de ambulatório e interações com outras organizações da Aeronáutica. Esse tipo de campanha pode ser estruturada em forma de EMA com agregação da UCI, da UCSD, da UMO e de outras

organizações integradas ao ciclo de operações programadas.

Tendo em vista essas considerações, para a convocação de oficiais de saúde – médicos, dentistas e farmacêuticos – “modernos” já são executados planejamentos regulares de treinamentos, adestramentos e seleções primárias nas escolas de formação, por meio das campanhas realizadas com a aplicação de módulos de ambulatório para missões ACISO e a supervisão dos profissionais mais experientes nas atividades de campanha.

De forma geral, durante o treinamento executado nessas campanhas, há o atendimento da população civil em áreas carentes, proporcionando condições para que os profissionais de saúde sejam imersos em realidades que, para muitos, se traduzem em questões de aproximação e identificação com as práticas realizadas em campanhas.

Independente do grau de identificação que possam apresentar com as operações de campanha, os profissionais são treinados na maioria das operações que se realizam após a chegada ao local das operações, incluindo a preparação básica do solo, a montagem dos módulos, o aprovisionamento dos insumos primários, a instalação dos artefatos técnicos, a execução dos atendimentos à população, as reuniões de fim do expediente, dentre outras que se desenvolvem até a desmontagem e término da campanha.

Nessas campanhas de treinamento e adestramento, os médicos exercem suas atividades conforme suas especialidades profissionais, todos são estimulados a exercerem as suas práticas técnicas específicas e a participarem das operações típicas de campanha como operações básicas de manutenções, montagens, adaptações e mudanças de estruturas, cerimônias militares específicas e a passarem por muitos ritos que marcam e diferenciam as operações de campanha.

Em algumas edições, os médicos são integrados ao regime de “serviços” no setor de emergência. Para efetivar essa prática, geralmente, são dispostos aos pares com um profissional de especialidade direcionada a área clínica associado a outro de especialização na área cirúrgica ou intensivista, em outras oportunidades, são realizados somente os atendimentos em suas especialidades.

Não obstante a forma que esse arranjo se estabeleça, existe a supervisão direta de quem tem mais antiguidade e experiência de campanha existindo, ao mesmo tempo, a troca de informações e experiências que facilitam o aprendizado e a identificação de profissionais competentes e com potencial para as operações de campanha.

Em algumas missões, os “alunos” permanecem alojados nas próprias instalações de campanha conforme os padrões usuais, e precisam se adequar às camas, às instalações sanitárias, aos horários diferenciados, aos ritos específicos, aos trajes e uniformes, aos sistemas de subsistência e ao trabalho de equipe em condições diferentes das regulares, ficando integrados durante toda a campanha ao convívio com a equipe destacada para a supervisão e treinamento desses profissionais de saúde em início de carreira militar.

Todos os médicos são instruídos e treinados para usar os recursos de apoio aos diagnósticos existentes na organização de forma priorizada, ordenada e coerente com as possibilidades, que são, em primeira análise, menores do que em organizações ordinárias que possuem retaguarda maior de recursos e de profissionais do que os usados em campanha. Alguns médicos recebem treinamento específico, como no caso dos anestesistas, radiologistas e intensivistas para se adaptarem aos artefatos técnicos existentes.

Os médicos com especialidades muito distintas e que, geralmente, não compõem o rol básico das atividades de campanha são acompanhados de perto pelos mais antigos e conduzidos às atividades mais coerentes e direcionadas aos seus perfis e especialidades, sendo o contato com o público e as atividades peculiares de campanha disseminadas para todos.

Os dentistas também realizam suas atividades usando os consultórios das próprias instalações do HCamp, e/ou da Unidade Móvel Odontológica (UMO), que pode ser integrada às atividades de atendimento direto aos usuários. Ainda podem ser realizadas palestras educacionais nos espaços das operações ou em associação com outras organizações dos mais variados segmentos públicos e privados.

Todos os farmacêuticos são introduzidos às práticas específicas de campanha inseridas no ciclo de operações da Farmácia do HCamp, que incluem algumas operações de logística, de controle e dispensação de fármacos e insumos. Os farmacêuticos da área de análises clínicas, além dessas instruções de logística de campanha, também são instruídos nas etapas do ciclo de operações do Laboratório do HCamp, que incluem o treinamento nos equipamentos e o atendimento ao público por meio da realização de exames solicitados nas operações de campanha.

No Relatório Final de Operação Nº.001/2010 consta que “A oportunidade de treinamento gerada pela missão foi muito bem aproveitada pela DIRSA (...)” demonstrando que as operações de campanha estão inseridas no entendimento da DIRSA como uma forma de integração de práticas de treinamento e adestramento de seus profissionais ao contexto mais amplo das operações de saúde em apoio ao que está preconizado no planejamento estratégico e nas operações desenvolvidas por outras organizações do SISAU.

Além da magnitude da natureza humanitária da campanha, que por si só se justifica, se constituiu em uma oportunidade ímpar para aprendizado e treinamento. Essa campanha desenvolvida em um espaço totalmente comprometido pela catástrofe se constituiu como a experiência mais próxima já realizada pelo HCamp de um esforço projetado para uma operação real em situações de conflito ou de catástrofe de grande magnitude.

VII.5.1.4 Seleção, Controle e Manutenção de Artefatos Técnicos

Essas mesmas premissas apresentadas anteriormente se adequam às campanhas realizadas com os oficiais intendentes nas edições do EPAINT, pois se destinam, dentre outras coisas, ao treinamento e adestramento desses profissionais nas atividades de apoio e de logística de campanha.

A integração das práticas de intendência com as operações do HCamp se mostra essencial na evolução das operações conjuntas, na identificação de profissionais habilitados, no desenvolvimento de novas práticas, na seleção dos insumos mais apropriados para uso, no treinamento dos profissionais de apoio de ambas as partes e para que haja o fortalecimento das relações e contatos entre os diferentes elos da cadeia de produção com especial atenção para as operações de logística e de subsistência.

A seleção de artefatos técnicos está inserida em várias etapas do ciclo de operações de campanha e geralmente, começa no planejamento e segue todas as etapas a partir do princípio de que durante o uso esses artefatos estão sendo avaliados e há a possibilidade de avaliações das operacionalidades e substituição dos mesmos durante as campanhas.

As práticas destinadas para avaliar as aplicabilidades dos artefatos nas operações estão contextualizadas em muitas situações, mas se personifica por meio dos documentos e relatórios produzidos durante e após cada campanha. Esses informes são disponibilizados rapidamente para os níveis superiores da administração e medidas corretivas ou de antecipação podem ser tomadas em diferentes níveis e variados contextos.

Durante o desenrolar da campanha são realizadas práticas de conferência e controle associados às ações de manutenções preventivas, mas devido à natureza de certos eventos climáticos ou pelas características encontradas no espaço, as etapas de desmobilização precisam ser mais rápidas, geralmente as condições não permitem o devido tratamento padronizado dos artefatos levados a campo.

Sendo assim, logo após o término dessas campanhas executadas em condições climáticas severas os artefatos precisam ser desembalados e novamente montados, inspecionados e conferidos. Sendo assim, nessas ocasiões as estruturas de lona são lavadas, as ferragens são vistoriadas, todo o material é conferido e inventariado e novamente acondicionado nas respectivas embalagens.

Os artefatos técnicos usados para suporte das operações como fios, lâmpadas, equipamentos de refrigeração, mangueiras, pias e demais materiais são conferidos, separados e embalados para estarem em condições de uso imediatamente. Caso haja a necessidade será providenciado o conserto ou reposição de qualquer peça danificada.

A manutenção dos artefatos técnicos se processa em vários momentos, incluindo no próprio desenrolar das operações. Fora do ambiente específico de campanha existem momentos com menor perspectiva de acionamento imediato, dessa forma pode haver o

acionamento para operações contempladas nos planejamentos realizados para manutenções periódicas ou em situações de sobreaviso devido à expectativa de acionamento em relação a algum evento esperado ou programado.

Esse último é muito comum em eventos contemplados nos planejamentos operacionais ou diante da evidência de que certos eventos podem acontecer devido à semelhança com os sinais conhecidos que precederam eventos que impactaram as operações da organização, ou seja, estão relacionados a acionamentos programados ou devido à identificação de sinais que podem ser associados a ameaças ou evidências de que a organização possa entrar em operação a qualquer instante.

Essa caracterização é mais comum quando ocorrem eventos associados com epidemias, desastres ambientais provocados por eventos climáticos extremos ou grande incidência de chuvas em áreas vulneráveis, enchentes, dentre outras possibilidades inseridas no rol de eventos demandantes de campanhas realizadas anteriormente.

Nessas situações, alguns profissionais, geralmente, sob a orientação do encarregado do HCamp, são convocados para comparecerem ao local onde são guardados os artefatos técnicos e insumos para as operações de campanha.

Essa equipe providencia a seleção, conferência, controle e adequação dos artefatos técnicos e dos insumos e medicamentos padronizados para o perfil projetado de forma a que, caso haja necessidade de artefatos diferentes dos padronizados ou de outros insumos e medicamentos, o setor competente seja acionado a tempo para os devidos aprovisionamentos.

Essas práticas se destinam a manter a operacionalidade do HCamp para responder rapidamente a qualquer acionamento previsto ou imprevisto. Também estão orientados a manter a versatilidade operacional para atender aos requisitos das conformações estruturais e funcionais que podem ser adaptadas aos diferentes perfis de campanhas, bem como incorporam recursos associados aos artefatos e insumos usados em operações de apoio de modo a estarem em condições de serem acionados rapidamente para suprir alguma demanda inesperada mesmo enquanto a campanha está sendo desenvolvida no “teatro de operações”.

VII.5.1.5 Desenvolvimento das relações com “Stakeholders” Regulares

Essa sequência de eventos integra um conjunto de operações regulares de campanha, que incluem a separação e a conferencia do material, o acondicionamento (“paletização”) para acomodação na aeronave ou outro tipo de transporte, o próprio transporte até o aeroporto ou outro destino para despacho, o transporte até o “teatro de operações” da campanha, a retirada dos artefatos da aeronave/veículo, o transporte para o local das operações, a conferência dos artefatos e insumos para a montagem, dentre outras operações sincronizadas e integradas ao ciclo de operações de campanha.

Esse ciclo de operações, demonstrado aqui de forma simplificada, apresenta muitas

interações complexas estabelecidas com outras organizações que estão suscetíveis a erros e falhas latentes nas operações, bem como a muitos eventos imprevisíveis desestruturantes das expectativas e planejamentos.

Embora haja padronização e treinamento nas operações, muitas são realizadas em conjunto com diferentes “stakeholders” usuais que se estabelecem no próprio Comando da Aeronáutica. Portanto, existem meios para que algumas operações sejam realizadas de forma a compor um quadro de operações conhecidas e que incorporam fases de treinamentos independentes ou de coordenação direta, porém existe dependência das “performances” desses “stakeholders” para que as operações da organização sejam realizadas, portanto apresentam grande potencial de impactar as operações do HCamp.

A coordenação dessas operações prevê a presença de um representante do HCamp em cada operação para estabelecer uma interface dinâmica e capaz de resolver os conflitos imediatamente. Nesse caso é delegada a atribuição ao comandante ou ao encarregado do HCamp para escalar e destacar um profissional para essas operações, a maioria das vezes é realizada pelo próprio encarregado ou alguém com vasta experiência nessas operações.

Mesmo os que não seguem com o efetivo para o “teatro de operações” propriamente dito, podem ser escalados para integrar as operações de campanha ou ser solicitados a participar de operações específicas, ou seja, alguns profissionais estão integrados diretamente no ciclo de operações de campanha sem se deslocar para o destino final onde a campanha será realizada, para esses o “teatro de operações” da campanha se estabelece nos seus limites de atuação direta.

Nos níveis mais elevados da organização e de seus encarregados regulares há o entendimento da necessidade de atenção especial para as operações específicas de campanha mais elaboradas e complexas que possuem a capacidade de impactar diretamente no sucesso das operações.

Para essas operações, geralmente são escalados os profissionais que possuem treinamentos específicos e providenciada a supervisão por outros mais experientes. Essa redundância auxilia na prevenção de falhas nos processos e para que melhore os níveis de atenção nas operações. A maioria dessas operações consideradas mais complexas é realizada por pelo menos dois profissionais para aumentar a atenção a sinais de pequenos erros ou falhas e diminuir a possibilidades de que esses aconteçam ou que aumentem.

Essas, entre outras práticas, se destinam a diminuir os erros e falhas no sistema e desenvolver e padronizar condutas inseridas no contexto das operações de campanha de forma a executar as operações baseadas nas padronizações respeitando o contexto encontrado, visto que muitas padronizações não são expressas formalmente em manuais ou instruções escritas, mas são passadas no contexto da campanha sempre dos mais experientes para os menos.

Existe a necessidade de que as falhas nas operações não impeçam que a campanha seja lançada e nem que haja o aumento de sua repercussão com a interrupção do sistema. Portanto, são estimuladas medidas de adequações de padrões e de condutas de campanha que incluem a atenção para o contexto e se adequem as condições encontradas.

De modo geral, há o entendimento de que “vai acontecer alguma coisa diferente do previsto, só não se sabe onde e nem quando”, por isso a necessidade de manter a atenção o tempo todo e que “boas respostas vem de onde menos se espera”.

VII.5.1.7 Missões Precursoras

Dentre as operações de planejamento existe uma considerada essencial por associar princípios de antecipação com princípios de controle, correção e de adaptação. Essa operação de planejamento está formalmente estabelecida como “Missão Precursora” e se caracteriza pela composição de uma equipe composta por profissionais associados às operações de campanha que se desloca para o local onde a campanha será realizada.

Dentre as funções dessa equipe multidisciplinar estão a conferência dos planejamentos realizados, a constatação se as expectativas iniciais estão bem dimensionadas com medidas adequadas, a realização das devidas verificações sobre as condições existentes e realizar as adaptações julgadas pertinentes e, ainda elaborar um relatório com informações importantes contendo os contatos com os principais “stakeholders”, fotos dos locais importantes, identificação dos pontos de apoio e dos potenciais perigos, estabelecimento das linhas gerais para a coordenação das operações e da natureza da campanha, dentre outras coisas associadas.

Essa prática foi muito importante em campanhas realizadas na região amazônica e em outras com associação com outras esferas da administração do Comando da Aeronáutica, bem como nas de treinamento dos profissionais de saúde nas escolas de formação, mas não pode ser realizada de forma prática nas campanhas inesperadas, como no caso das campanhas do Haiti, de Barreiros, de Santa Catarina, e outras demandadas por chuvas, inundações, terremotos e outras manifestações de eventos naturais não programados.

A impossibilidade de ser executada a missão precursora na campanha do Haiti impactou em várias operações de planejamento da organização desencadeando medidas adaptativas para dar conta das novidades encontradas em campo. Consta do Relatório Final de Operação Nº.001/2010, referente à campanha do Haiti que:

> *“O suprimento de materiais de saúde (medicamento e material penso) mostrou várias falhas que prejudicaram o atendimento à população. O fato de não ter sido possível uma precursora, em virtude da característica emergencial desta missão e, por não se ter previamente a definição quanto a duração da mesma, acarretaram prejuízo a previsão de consumo inicial. Sendo, ainda no primeiro contingente, necessário providenciar ressuprimento de medicamentos e material penso”.*

Apesar de institucionalizada na organização, se mostra mais pertinente em casos de campanhas programadas nos contextos mais conhecidos, pois permite um planejamento prévio e a correção desse planejamento devido à constatação de fatos reais obtidos em campo.

Como pode ser visto, o contexto apresenta algumas possibilidades apara o aprendizado, visto que nessas missões precursoras é possível identificar os principais "stakeholders" que são integrados em cada fase da operação e estabelecer os contatos de forma mais direta, verificar as capacidades de que os mesmos atendam aos requisitos de campanha, identificar as necessidades reais de insumos, medicamentos, artefatos, equipamentos e pessoal e, ainda providenciar as melhores condições para que a campanha seja realizada condicionando recursos e habilidades para atender aos requisitos da campanha.

As operações de logística de campanha são tratadas no próximo Evento/Caso com mais detalhamento, mas convém citar nesse momento algumas peculiaridades de não conformidades com os planejamentos que poderiam ter sido redimensionados caso houvesse uma missão precursora.

Os fatos relatados chamam a atenção para a necessidade de tomada de medidas de contenção para conter as falhas, adequar o planejamento prévio para a realidade encontrada antes que impactasse ainda mais na organização e interrompesse as operações.

VII.5.1.7 Aprendizado sobre o Evento/Caso Nº.01

A organização está imersa em um contexto complexo e imprevisível e por melhor que sejam o planejamento e a antecipação alguns eventos inesperados impactam as operações da organização com graus variados de intensidade.

A adoção de estratégias de planejamento com base em estruturas modulares permite mais flexibilidade para atender às diferentes demandas, diminui os custos operacionais nos períodos em que as operações de campanha não estão sendo realizadas e proporciona meios para "performances" adaptativas e versáteis inseridas em cada contexto.

A característica de "virtualidade" do HCamp permite que planejamentos e adaptações coexistam e sejam realizados concomitantemente em parâmetros consistentes, conferindo ao contexto possibilidades de apresentar, ao mesmo tempo, práticas que podem ser associadas à prevenção e outras à contenção dos eventos inesperados.

A alocação dos profissionais de saúde em organizações regulares permite que se mantenham em constante atividade técnica especializada, em gozo de suas interações sociais estabelecidas em outros níveis e que haja constante capacitação e desenvolvimento das práticas específicas de cada especialidade, bem como sejam mantidas condições para o conhecimento mais profundo de técnicas específicas usadas tanto nas operações regulares como nas de campanha e que possam, ainda, estar em permanente interação com diferentes profissionais permitindo o acompanhamento e seleção dos possíveis candidatos para novas

campanhas a serem desenvolvidas.

Em relação ao planejamento de medidas de antecipação, relacionadas ao contexto de operações programadas com certo grau de “conforto operacional”, existem muitas correlações entre as expectativas, os planejamentos e as operações padronizadas, dessa forma as improvisações e adaptações são menos constantes devido a menor incidência de eventos inesperados que apresentam condições de serem desestruturantes da normalidade. Todavia ainda existem interfaces em constante “estresse operacional” sendo mais propensas a erros e falhas provocadas por eventos inesperados.

No contexto de interações complexas e imprevisíveis, as medidas adaptativas são mais necessárias devido à propensão para a ocorrência de eventos que afastam as expectativas dos planejamentos e, por conseguinte, conferem certa relação de desacoplamento entre as operações padronizadas e suas significâncias para resolver os conflitos que se estabelecem no contexto operacional.

Os esforços para introduzir as atividades de campanha na formação dos oficiais de saúde da ativa se mostram muito consistentes com as necessidades da organização e permite que mais profissionais de saúde estejam aptos para se integrarem às operações de campanha desde o início de suas carreiras.

De acordo com o que foi apresentado, é possível apreender que os contextos das campanhas incorporadas institucionalmente ao treinamento de profissionais de saúde, ainda no curso de formação, bem como em outras operações que se estabelecem em diferentes fazes do ciclo de operações, permitem que haja a permeabilidade das regras estabelecidas no contexto organizacional no próprio espaço onde as operações estão sendo realizadas.

As práticas de treinamento e adestramento realizadas pela organização trouxeram benefícios para as convocações para a campanha do Haiti e também para outras campanhas, bem como para a formação de uma gama de conhecimentos que podem ser incorporadas nos processos de seleção e convocação desses profissionais.

Algumas percepções desenvolvidas nas interações dos profissionais mais experientes com os mais novos contribuíram para o desenvolvimento de novas práticas de campanha, para o aprendizado organizacional e para incorporação de novos conhecimentos que podem compor o planejamento e confecção de recursos didáticos e práticos para as próximas edições desses treinamentos citados.

Muitas práticas de planejamento de campanha precisam ser constantemente revistas e adaptadas para que as operações sejam compatíveis com as condições reais encontradas.

As missões precursoras facilitam a identificação de algumas características existentes no “teatro de operações” que não estão presentes nas expectativas anteriores, facilitam o estabelecimento de relações pertinentes com os “stakeholders” e proporciona condições de verificação das necessidades operacionais e melhor dimensionamento das operações de

campanha ao contexto real.

No contexto das operações de planejamentos apresentadas, alguns eventos que são esperados acontecer de forma regular ou contingente realmente atendem às expectativas, mas muitos eventos não acontecem como esperado, ou mesmo nem sequer se manifestam, conferindo ao contexto maior incidência de eventos inesperados desestruturantes dos planejamentos e das expectativas, impactando diretamente nas operações e nas tomadas de medidas adaptativas em decorrência da necessidade de improvisar novas operações e estabelecer medidas de contenção do evento inesperado.

Essas, entre outras, perspectivas encontradas nesse estudo encontram concordância com as características apresentadas como próprias das OAC por vários pesquisadores e que se encontram nos referenciais descritos na revisão dos construtos teóricos adotados.

VII.5.2 Evento/Caso Nº.02 – Do Acionamento à Chegada ao "Teatro de Operações"

Esse Evento/Caso se caracteriza por operações complexas que abrangem atributos institucionais intrínsecos desenvolvidos a partir das expectativas e experiências anteriores, se estruturam pela capacidade de planejamento e coordenação, mas que se consolidam por meio de atitudes rápidas, resilientes e adaptativas que se estabelecem nas interfaces quando as operações estão sendo realizadas, pois a cada fase do ciclo são notados diferentes aspectos de concordância com as expectativas e planejamentos e variados níveis de tomadas de atitudes adaptativas para conter os eventos inesperados.

Possui características distintas devido à integração direta de diferentes "stakeholders" usuais e eventuais ao ciclo de operações realizadas pela organização, portanto as "performances" desses interferem diretamente nas "performances" dos indivíduos, grupos e da própria organização em um contexto mais amplo.

Apresenta operações com elevado nível de interação com outras organizações, do Comando da Aeronáutica e de outros níveis de gestão pública e privada exigindo atenção ampla para as operações padronizadas e para que sejam observados pequenos erros contidos no sistema e para falhas latentes nos processos de coordenação.

Devido às suas características intrínsecas, muitas operações relacionadas aos eventos integrantes desse ciclo de operações já foram contempladas nas considerações sobre as operações de planejamentos e portanto, não são apresentadas discussões de cada evento em separado com foi realizado anteriormente, e sim de forma integrada, para demonstrar o grau de acoplamento e interatividade existente.

O quadro VII.3, a seguir, apresenta um resumo sobre o Evento/Caso "Do acionamento à chegada ao teatro de operações" e demonstra alguns dos eventos integrantes selecionados para compor o quadro geral associado.

Evento Integrador: Campanha do HCamp (Haiti / 12 de janeiro a 10 de junho de 2010)		
Evento/Caso Nº.02		**Do acionamento à chegada ao "teatro de operações"**
Descrição do Evento/Caso:		Integra inúmeras relações desenvolvidas em múltiplas esferas institucionais, contém interfaces variadas com muitas organizações distintas e exige muita atenção para a coordenação e governança das operações. Comporta várias operações com características próprias, principalmente relacionadas ao apoio logístico, mas que se associam com outras de planejamento, coordenação e operacionais visando que os meios necessários e os profissionais integrem as operações de campanha no "teatro de operações". Delimita as ações desenvolvidas antes da chegada ao "teatro de operações" incluindo algumas operações de planejamento apresentadas anteriormente que estão integradas a esse contexto.
Eventos Relacionados	**2.1**	Acionamento da campanha pelos níveis institucionais;
	2.2	Mobilização dos principais "stakeholders" envolvidos;
	2.3	Mobilização inicial dos encarregados e comando;
	2.4	Composição das equipes;
	2.5	Seleção de artefatos técnicos conforme o perfil estabelecido para a campanha;
	2.6	Interação dos profissionais de campanha com os diferentes "stakeholders";
	2.7	Mobilização de equipe para embalagem;
	2.8	Acondicionamento em veículo para transporte ao aeroporto ou destino final;
	2.9	Transporte dos artefatos ao aeroporto para o "teatro de operações";
	2.10	Apresentação dos profissionais para seguir para "teatro de operações";
	2.11	Chegada ao aeroporto mais próximo do "teatro de operações";
	2.12	Desembarque do efetivo e dos artefatos técnicos; e
	2.13	Conferência.

Quadro VII.3 - Evento/Caso Nº.02: Do acionamento à chegada ao "teatro de operações"

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

A composição dos eventos relacionados apresentados no quadro pode conter ainda muitos outros eventos não descritos, mas foram assim caracterizados para englobar os principais e demonstrar a complexidade e interatividade existente entre eles.

Esse Evento/caso é marcado, ainda pelo uso de artefatos técnicos de alta tecnologia, próprios e de diferentes "stakeholders", e exige a composição de operações integradas que apresentam elevado risco para as operações.

No curso das considerações são destacados os eventos imprevisíveis que impactaram as operações da organização e comentadas as práticas adaptativas que foram tomadas para resolver o conflito gerado pela não conformidade.

VII.5.2.1 Considerações Gerais Sobre o Evento/Caso Nº.02

Depois que o acionamento é autorizado pelos canais institucionais associados aos diferentes níveis da administração, uma cadeia de contatos é disparada com base nos planejamentos e regras estabelecidas formalmente. Devido à natureza emergencial de algumas campanhas, essas ordenações são estabelecidas por meio dos canais oficiais de comunicação e confirmados por telefone ou pessoalmente pelos principais envolvidos para agilizar os acionamentos, estabelecer prioridades e evitar erros ou falhas no entendimento.

Quando as ordens chegam ao nível da DIRSA, a sequência de eventos inclui a escolha da cadeia de comando da campanha e dos profissionais para as operações mais importantes até que a equipe seja formada e todos estejam devidamente cientes da natureza e das necessidades essenciais da campanha.

Atos contínuos são realizadas algumas operações de mobilização de outros profissionais e de organizações envolvidas nas etapas logísticas diferenciadas, realizadas diligências e práticas relacionadas ao efetivo trato dos artefatos e materiais a serem acondicionados para embarque para o “teatro de operações”.

A partir desse momento uma equipe é destacada e mobilizada rapidamente para separar e conferir os artefatos incorporados às operações de campanha e caso haja necessidade de artefatos diferentes dos padronizados ou de outros insumos, o setor competente é acionado para os devidos aprovisionamentos junto às organizações de subordinação direta da DIRSA existentes na cidade do Rio de Janeiro, ou em outro lugar mais próximo ao “teatro de operações”.

Como visto, a mobilização de contingentes para as operações de campanha se dão de maneira singular devido a própria natureza do HCamp e da UCS, pois na maior parte do tempo não existe a lotação exclusiva de profissionais nessas organizações de forma definitiva, e sim a expectativa de alocação provisória de certos profissionais enquanto a campanha existir, ou em momentos específicos fora de campanha.

Em relação à campanha do Haiti, o primeiro contingente de profissionais foi formado, em sua grande maioria, por veteranos de outras campanhas.

A convocação apresentou compatibilidade com os planejamentos e expectativas para primeira convocação, excetuando-se as impossibilidades imediatas de alguns profissionais de “primeira escolha”, devido ao evento de convocação se processar na segunda semana de janeiro quando muitos planejam ou estão em gozo de férias regulamentares, incluindo alguns dos profissionais de campanha mais experientes e de outros “stakeholders” inseridos nas relações com as organizações do Comando da Aeronáutica.

Enquanto uma equipe providencia para que os artefatos técnicos sejam conferidos, dimensionados, selecionados, embalados, acondicionados e transportados para o terminal militar da Base Aérea do Galeão (BAGL) ou da dos Afonsos (BAAF) para embarque, outra se

dedica as coordenações de outras operações logísticas integradas para a instalação do HCamp no “teatro de operações”.

As medidas de planejamento e coordenação da campanha do Haiti foram realizadas em conjunto com os mais elevados níveis de comando na Aeronáutica com interfaces no Ministério da Defesa, Ministério da Saúde, Ministério das Relações Exteriores, Gabinete da Casa Civil da Presidência da República e outros órgãos de todas as esferas da administração pública.

Desde o início do acionamento e durante as operações de coordenação são realizadas as conferências formais das ordens e outros aspectos legais da missão, visto que, em alguns casos existem interações estabelecidas em vários níveis de governo e com organizações de fora do território nacional exigindo o cumprimento de medidas sanitárias, legais, alfandegárias e diplomáticas, dentre outras.

Dentre as prerrogativas estabelecidas nos planejamentos, ordenações e convenções formais instituídas nas relações internacionais está a necessidade de que os militares portassem passaporte de serviço válido para saída do Brasil e para ingressar em outra nação, mas essas prerrogativas foram vencidas pela emergência da convocação do efetivo inicial e pela natureza da campanha humanitária.

Para conseguir instalar o HCamp no Haiti em 48 horas após o acionamento e atender às necessidades prementes da campanha humanitária, não foi possível levar ao pé da letra certos aspectos legais para confecção de passaporte de serviço em tempo hábil para os militares que não o tinham e conseguir as licenças e autorizações para desembarcar no Haiti ou em outro país vizinho, dessa forma, essas convenções tomaram uma dimensão menor diante da natureza emergente da campanha humanitária.

Para os efetivos seguintes foi possível o cumprimento dessas exigências legais e administrativas com o devido tempo para que todos os preparativos fossem executados da melhor forma possível e a integração dos profissionais atendesse a esse e vários outros aspectos legais e administrativos.

O ciclo de operações contemplado nesse Evento/Caso envolve eventos integrantes que podem incorporar muitas fontes de falhas e erros latentes no sistema. Dentre as “ocorrências” relatadas no Relatório Final de Operação Nº.01/2010 que podem ser atribuídas a esse ciclo de eventos de operações estão:

> *“a) Conforme noticiado na mensagem fax nº. (...), durante as operações de embarque do 1º contingente foi extraviado o carrinho de anestesia.*
>
> *b) Por ocasião do embarque da segunda fração do terceiro contingente, houve troca de aeronaves e inclusive de esquadrão, acarretando um atraso de 12 horas entre o horário previsto para decolagem e o horário em que realmente houve a decolagem no Rio de Janeiro, além de um problema quanto à autorização de sobrevoo no Haiti que fez com que este mesmo efetivo permanecesse um dia a mais que o previsto em Boa Vista; e no regresso do quarto contingente houve troca de aeronaves em Brasília, fazendo com que o efetivo e o material que viajavam em um KC-130 fosse dividido em duas aeronaves (01 C-99 e 01 C-130), gerando um atraso de 6 horas na chegada dos militares ao Rio de Janeiro.”*

Outro aspecto levantado no Relatório Final de Operação Nº.01/2010 se destina a comentar que durante a campanha foi verificado que a organização da Aeronáutica responsável pelo embarque de materiais para o Haiti possuía dificuldades materiais e não possuía "uma sistemática que contemplasse, de forma precisa, o conteúdo da carga oriunda de outros estados, bem como o destinatário final no Haiti".

Essa premissa se deve, principalmente, ao grande número de doações que chegavam de todo o território nacional sem a devida identificação do conteúdo e nem a destinação no Haiti. Muitos pacotes e caixas chegavam somente com a indicação "Doação para o Haiti" e não era possível para o pessoal no Brasil abrir todas as caixas e inventariar seu conteúdo para a destinação mais adequada.

As doações chegavam embaladas sem a identificação, contendo roupas, alimentos, medicamentos ou insumos de saúde, muitas vezes misturados uns aos outros e as cargas não podiam ser inventariadas no local de embarque por questões de operacionalidade, seguindo nas mesmas aeronaves com outras cargas e desembarcadas no Haiti rapidamente, restando pouco tempo para que as tripulações e aeronaves retornassem ao Brasil respeitando as "janelas" de aterragem e decolagem estabelecidas com pouca margem de tolerância.

Depois da constatação dessa falha operacional foram estabelecidas medidas de coordenação com os principais "stakeholders" regulares no Brasil para a devida identificação dos destinatários locais e a padronização das remessas de forma ordenada.

A situação mais crítica foi contornada com medidas diferentes das padronizadas melhorando a chegada de materiais de saúde no HCamp sendo os outros donativos entregues diretamente nos diversos canais competentes estabelecidos no Haiti.

Apesar dessas medidas adaptativas se constituírem como válidas, algumas vezes ocorreram extravios e entregas indevidas aos destinatários acarretando perda de tempo e de recursos que eram poucos e raros no local.

Essas situações demonstram que, por melhor que seja o planejamento, irão acontecer eventos inesperados não consistentes com as expectativas e que a organização precisa lançar mão de práticas não padronizadas para conseguir conter as "falhas" no planejamento, absorver os impactos, resolver os conflitos não esperados, recuperar o sistema afetado e continuar as operações de forma consistente e segura.

Tendo sido apresentados esses pontos gerais, a seguir, são consolidados os aprendizados sobre esse Evento/Caso de forma a conter os principais ensinamentos relacionados ao âmbito da pesquisa.

VII.5.2.2 Aprendizado sobre o Evento/Caso Nº.02

Se antes do acionamento da campanha as operações de planejamento são as mais valorizadas, quando a campanha se instala de fato, as operações de coordenação são essenciais para o sucesso da missão.

O cenário de campanha se tornou ainda mais complexo por ser realizado em solo estrangeiro, devido à natureza emergencial da campanha humanitária associada com a magnitude das operações realizadas sem o amparo de fontes de apoio para estabelecer um fluxo regular dos recursos necessários em tempo hábil.

Somam-se a isso muitas relações estabelecidas com “stakeholders” não habituais e um cenário com múltiplos aspectos culturais e institucionais, destruição do espaço, diferenças linguísticas, extrema carência por serviços de saúde de qualidade, dentre outros fatores que conferiam ainda mais complexidade para o contexto das operações.

Quanto à escolha do sistema de logística para apoio às operações de ressuprimento de medicamentos e insumos, podem ser apreendidos aspectos que demonstram que os processos de coordenação das operações se apoiaram em relações novas e sem comprovação de sua eficácia, com muitas interfaces e atribuições de competências para operações consideradas essenciais para o funcionamento integrado do sistema sem a participação e controle direto da organização que iria executar as operações de campanha no *“front”* do “teatro de operações” no Haiti.

Pode ser identificado que esse sistema, desde o início, estava muito propenso a falhas, erros e interrupções drásticas de funcionamento devido a ser superdimensionado e complexo, com muitas interações não conhecidas e distanciamento dos padrões que estavam inseridas nos roteiros dessas organizações, que necessitava de planejamento e coordenação que se estabeleciam em níveis institucionais diferentes dos que essas organizações habitualmente realizam e que os valores e “expertise” necessários para a manutenção das operações de campanha em funcionamento não foram compartilhados.

Em relação ao que foi apresentado sobre esse Evento/Caso, pode ser apreendido que, em alguma medida, convivem práticas de antecipação e de contenção independentemente das expectativas e planejamentos, visto que a manifestação de eventos imprevisíveis nas operações sequenciais integradas impulsionam novas relações ao contexto mais amplo das operações de campanha, forçam os limites dos planejamentos e coordenações redundando, quase sempre, em que a capacidade de resiliência e de “expertise” sejam postas a prova em graus distintos fazendo com que algumas medidas adaptativas e improvisadas sejam tomadas para correção dos planejamentos em cooperação com as práticas padronizadas para a governança dos eventos associados ao contexto.

Essas ocorrências demonstram que mesmo nas operações exaustivamente planejadas e devidamente coordenadas existem eventos imponderáveis que transgridem as expectativas e

as programações impactando a organização de formas variadas. Da mesma forma, esses eventos imprevisíveis exigem que o sistema possua resiliência suficiente para absorver esses impactos e manter o sistema funcionando e, também impedir a escalada dessas falhas com medias adaptativas capazes de devolver o equilíbrio ao contexto das operações.

Da mesma forma, sinalizam que as interações com muitos “stakeholders” estão inseridas em um contexto com relações complexas e interfaces tecnológicas que podem impactar o sistema independente da “performance” da organização e dos planejamentos executados. Essas características também se encaixam nos perfis atribuídos às OAC por vários autores citados.

As análises contextualizadas trazem ao contexto da pesquisa muitas possibilidades de considerações sobre a natureza dos eventos em relação às expectativas de ocorrências, pois demonstram na prática que existem eventos que são esperados acontecer e não ocorrem, nem como contingentes e nem como regulares, por sua vez alguns eventos esperados de não acontecer se manifestam.

No contexto, ainda ocorrem eventos inesperados que causam perplexidade, pois sequer foram pensados, caracterizando a ausência de expectativa e a oportunidade para que adaptações e improvisações sejam usadas para contenção. Por sua vez, ocorrem eventos que foram pensados como possíveis de ocorrer, mas foram descartados ou desconsiderados nos planejamentos por motivos diversos, para esses casos os impactos na organização dependem da magnitude desse evento e da capacidade de resiliência para absorve, conter e manter o sistema em funcionamento. Ambas as manifestações desses eventos podem ser fontes de aprendizado e se constituírem produtivas para planejamentos a respeito de eventos futuros.

No contexto da campanha, as expectativas de que eventos considerados como ameaças para a segurança dos indivíduos e da organização passaram a ser pensadas como potenciais geradores de erros e falhas e, mesmo que fossem considerados como contingentes, passaram a fazer parte das preocupações e planejamentos da organização, com medidas de antecipação e o desenvolvimento de práticas de contenção para que seus impactos nas operações fossem controlados e contidos antes de aumentarem e poderem comprometer todo o sistema. Em relação a esse contexto, as expectativas foram confirmadas em alguns eventos pontuais se tornando como aspecto positivo para o planejamento das operações.

O desenvolvimento da atenção mais ampla para esse evento impulsionou o desenvolvimento de outras práticas de segurança que acarretaram em medidas eficazes que diminuíram a vulnerabilidade e “simplificaram” o evento ao ponto de sua ocorrência ser totalmente absorvida pela organização.

Essas ocorrências não se constituíram como eventos imprevisíveis e sim como eventos contingentes contemplados nos planejamentos, testando a capacidade de planejamento e as medidas de contenção adotadas.

Essas perspectivas estão fundamentadas nos referenciais teóricos e as classificações desses eventos podem ser associadas ao que consta do quadro II.1, baseada nas contribuições de Furtado (2011) aos trabalhos de Weick e Sutcliffe (2007).

Apesar das operações de planejamento serem dimensionadas para as operações conforme as expectativas de eventos projetados e com a experiência com eventos conhecidos, também foi constatado que não é possível projetar e planejar todas as contingências, pois existem eventos que apresentam dimensões diferentes das contempladas nos planejamentos quando se manifestam na realidade.

Sendo assim, devido à natureza imprevisível dos eventos inseridos em sistemas complexos, a organização precisa desenvolver práticas de atenção mais ampliadas para a identificação mais rápida e precisa da fonte de erro e para possibilitar o desenvolvimento de práticas versáteis e resilientes para permitir adaptações e mudanças rápidas nas operações para atender aos novos requisitos que se apresentam na realidade das relações de campanha.

VII.5.3 Evento/Caso Nº.03 – Operações de Campanha no "Teatro de Operações"

Esse ciclo é composto por inúmeras operações intrinsecamente ligadas em múltiplos níveis com a superposição de operações de campanha relacionadas à logística, planejamento, coordenação, treinamento, adaptação e as práticas de saúde propriamente ditas.

As relações e integrações existentes conferem ao "evento da campanha no teatro de operações" características dinâmicas e imprevisíveis que requerem níveis diferentes de atitudes padronizadas e adaptativas em quase todas as operações que se estabelecem nos mais variados níveis organizacionais.

Como visto, esse Evento/Caso abrange muitas operações de logística, coordenação e as próprias operações de saúde que são executadas no "teatro de operações", dessa forma, tendo sido apresentadas as características do Evento/Caso se faz necessário estabelecer os eventos relacionados às operações de apoio, coordenação e logística para que a campanha seja realmente iniciada, bem como sejam estabelecidos os eventos relacionados às práticas de saúde que integram o ciclo de operações do HCamp a partir do momento em que é dada a autorização para início das operações de saúde no "teatro de operações".

Da mesma forma que já foi abordado anteriormente, existem práticas associadas a esse Evento/Caso que foram contempladas em argumentações apresentadas. Tendo em vista não retomar essas ponderações repetitivamente, os eventos relatados a partir desse momento são apresentados de forma integrada ao contexto mais amplo das observações, sendo divididos em duas partes somente.

A primeira relacionada aos aspectos associados às operações de apoio, coordenação e logística e a última em relação às práticas de saúde que são desenvolvidas após a efetivação do HCamp no "teatro de operações".

De forma geral podem ser caracterizadas e destacadas algumas operações que integram esse ciclo dinamicamente como uma sequência lógica, mas que nem sempre se comportam conforme os planejamentos devido à natureza complexa e dinâmica de suas ocorrências.

Para ilustrar a complexidade da campanha realizadas no “teatro de operações” o quadro VII.4, a seguir, apresenta a descrição sumária e as características básicas desse ciclo de eventos integrados.

Evento/Caso Nº.03	**Operações de campanha no “teatro de operações”**
Descrição do evento:	O ciclo de eventos contidos nesse evento/caso se relaciona com todas as operações de campanha que são desenvolvidas no “teatro de operações” até que a última operação desse tipo seja realizada. Esse evento/caso foi configurado para conter as principais interações do Hospital de Campanha desde a sua chegada ao local, incluindo as operações para o efetivo estabelecimento das condições para que o HCamp entre em operação e as práticas e procedimentos de saúde propriamente ditos e todas as operações de campanha que se processam até o término da campanha.
Características básicas	Esse ciclo de operações compreende eventos distintos marcados por características intrínsecas moldadas nas operações de planejamento e em medidas adaptativas a partir da realidade que se apresenta no “teatro de operações”. Comporta operações de campanha que se destinam a preparação das estruturas, instalação de artefatos técnicos e aprovisionamento dos meios para que o HCamp comece as operações de atendimentos de saúde e assistenciais propriamente ditas. Pode ser destacado por conter níveis muito diferenciados de eventos inesperados, também dependem do grau de conformidade com as expectativas iniciais e com as operações desenvolvidas nas fazes anteriores, principalmente nas fases de planejamento e coordenação da campanha e após o acionamento da mesma. As “performances” individuais, coletivas e da organização apresentam vários níveis de interações complexas e impactos relacionados aos eventos inesperados que podem ser referenciadas nos construtos teóricos estabelecidos e servir de base para as reflexões que amparam o aprendizado.

Quadro VII.4 – Características do Evento/Caso Nº.03

Fonte: Dados da pesquisa

O quadro VII.5, a seguir, apresenta as relações complexas que se estabelecem de forma dinâmica e propõe uma sequência lógica para o ciclo de operações integradas na qual os eventos se manifestam, em certos momentos, ao mesmo tempo se sobrepondo e fazendo parte um dos outros.

<table>
<tr><th>Tipo</th><th colspan="6">Evento/Caso: Operações de campanha no “teatro de operações”</th></tr>
<tr><td rowspan="14">Eventos relacionados às operações de apoio, coordenação e logística</td><td>1</td><td colspan="5">Chegada ao “teatro de operações”;</td></tr>
<tr><td>2</td><td colspan="5">Descarregamento e transporte para o local da campanha;</td></tr>
<tr><td>3</td><td colspan="5">Conferência dos insumos e dos artefatos técnicos;</td></tr>
<tr><td>4</td><td colspan="5">Coordenação das operações logísticas com outras organizações associadas;</td></tr>
<tr><td>5</td><td colspan="5">Operações de apoio (transporte, energia, água, gases medicinais, combustível, iluminação, segurança, comunicações, alojamentos, alimentação, etc.);</td></tr>
<tr><td>6</td><td colspan="5">Definição das configurações e montagem dos módulos de apoio;</td></tr>
<tr><td>7</td><td colspan="5">Escolha e preparação do terreno;</td></tr>
<tr><td>8</td><td colspan="5">Montagem das estruturas modulares do HCamp;</td></tr>
<tr><td>9</td><td colspan="5">Instalação de artefatos técnicos específicos (Laboratório, Radiologia, Emergência);</td></tr>
<tr><td>10</td><td colspan="5">Preparação do Centro Cirúrgico e da Central de Esterilização;</td></tr>
<tr><td>11</td><td colspan="5">Testes de calibrações e de adequação aos padrões técnicos e profissionais;</td></tr>
<tr><td>12</td><td colspan="5">Conferência de cada setor e ajustes finais para validar a operacionalidade;</td></tr>
<tr><td>13</td><td colspan="5">Reunião de final de montagem com todo o efetivo;</td></tr>
<tr><td>14</td><td colspan="5">Reunião do “pôr-do-sol”;</td></tr>
<tr><td rowspan="12">Eventos relacionados às práticas de saúde</td><td>16</td><td colspan="5">Adaptação das operações de saúde conforme a natureza real encontrada;</td></tr>
<tr><td>17</td><td colspan="5">Reunião com os efetivos para início das operações de saúde;</td></tr>
<tr><td>18</td><td colspan="5">Começo das operações de saúde integradas ao contexto;</td></tr>
<tr><td>19</td><td colspan="5">Práticas de recepção e triagem;</td></tr>
<tr><td rowspan="2">20</td><td colspan="5">Práticas específicas de atendimento à saúde;</td></tr>
<tr><td colspan="2">Emergência/Urgência;</td><td colspan="3">Atendimento Ambulatorial;</td></tr>
<tr><td rowspan="2">21</td><td rowspan="2">Centro Cirúrgico;</td><td>Clínicas Cirúrgicas;</td><td>Clínicas Médicas;</td><td colspan="2">Odontologia;</td></tr>
<tr><td>Cirurgia Geral;
Ginecologia/Obstetrícia;
Ortopedia;</td><td>Clínica Médica;
Pediatria;
Outras Clínicas;</td><td colspan="2">Clínica odontológica;
Cirurgia Buco-maxilar;
Outras Práticas;</td></tr>
<tr><td rowspan="2">22</td><td colspan="5">Práticas de apoio associadas ao diagnóstico e atenção à saúde;</td></tr>
<tr><td>Laboratório;</td><td>Radiologia;</td><td>Enfermagem;</td><td colspan="2">Farmácia;</td></tr>
<tr><td rowspan="2">23</td><td colspan="5">Outras práticas específicas de saúde;</td></tr>
<tr><td>Esterilização;</td><td>Pós consulta;</td><td>Vacinação;</td><td>Desinfecção;</td><td>Curativos;</td></tr>
<tr><td>24</td><td colspan="5">Práticas de remoção para alguma Organização de apoio;</td></tr>
<tr><td>25</td><td colspan="5">Práticas de apoio às operações de saúde desenvolvidas nas instalações do HCamp; e</td></tr>
<tr><td>26</td><td colspan="5">Práticas de contingenciamento para eventos transitórios factuais ligados à saúde.</td></tr>
</table>

Quadro VII.5 – Ciclo integrado de operações de campanha no “teatro de operações”

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

VII.5.3.1 Operações de Apoio, Coordenação e Logística

As operações de apoio, coordenação e logística de campanha foram estruturadas de diferentes maneiras e sofreram muitas adaptações no decorrer das atividades. Como visto, as operações de campanha sofreram vários impactos de eventos inesperados ocasionados por fontes diferentes e naturezas distintas.

Ao se estabelecer no Haiti o HCamp levou uma determinada quantidade e variedade de medicamentos e insumos dimensionados para os atendimentos projetados ainda no Brasil. Alguns aspectos foram muito bem dimensionados e encontraram acoplamento com as expectativas e planejamentos realizados, principalmente em relação às expectativas de operações de saúde emergenciais e de urgência e nos cirúrgicos, laboratoriais e de radiologia.

Apesar dessas ocorrências, porém, outros aspectos não corresponderam às expectativas e se constituíram como fontes regulares de conflitos, erros, falhas e comprometimento das operações em níveis variados. Alguns desses eventos não correspondentes às expectativas já foram apresentados e comentados, enquanto outros ainda o serão no decorrer da apresentação desse Estudo de Casos.

Quando a campanha foi coordenada nos mais altos níveis da administração nacional ficou constatado que diferentes recursos seriam necessários. No primeiro momento ficou estabelecido que o HCamp levasse para uso imediato no Haiti o seu material padrão para as campanhas ACISO realizadas e que a reposição de medicamentos e insumos de saúde seria fornecida pelo Ministério da Saúde e a reposição de equipamentos seria realizada pela DIRSA.

Consta do referido documento que a logística de ressuprimento ficou assim planejada:

> *"A sistemática supracitada baseava-se em solicitar, por doação de medicamentos e matéria de penso ao Haiti, aos hospitais da rede pública federal do Rio de Janeiro. As doações eram centralizadas no Hospital dos Servidores do Estado do Rio de Janeiro (HSERJ), para serem remetidas ao HCAMP, com o apoio terrestre, no Rio de Janeiro, do 1º DSUP (unidade militar do Comando do Exército)."*

O principal fato apontado no Relatório Final de Operação Nº.01/2010 a respeito da logística de ressuprimento idealizada e coordenada em conjunto com outras esferas de governo estabelece que, apesar dessas medidas serem pactuadas:

> *"O suprimento de materiais de saúde (medicamento e material penso) mostrou várias falhas que prejudicaram o atendimento à população. (...) O ressuprimento a cargo do Ministério da Saúde foi extremamente deficitário, em consequência da sistemática deficiente adotada por este Ministério. (...) Logo no início, foram constatados os seguintes problemas: os hospitais federais doavam o material que lhes interessava, não levando em consideração a lista de material solicitada pelo HCAMP; os materiais remetidos não estavam indexados e identificados; o HSERJ, escolhido para a centralização, não possuía estrutura para tal atividade, visto que as doações estavam acumuladas e sem identificação adequada em uma sala sem climatização, em frente ao necrotério do hospital; não foi designado um farmacêutico do Ministério da Saúde responsável pelos medicamentos a serem doados, apesar de vários deles estarem sujeitos ao regime de controle especial; não houve, em nenhum momento, a elaboração de uma listagem com a especificação quantitativa e qualitativa dos medicamentos e materiais de penso enviados pelo HSERJ ao 1º DSUP, que simplesmente os remetia como doações para o CECAN enviar ao Haiti."*

A fragilidade do sistema construído com essas relações se mostrou uma fonte de erros e falhas que ameaçavam interromper as operações de campanha no Haiti. Devido a necessidade de reposição de alguns insumos e medicamentos imediatamente no *"front"* das operações, fez com que a DIRSA tomasse algumas medidas adaptativas emergenciais em consonância com os níveis institucionais mais altos, providenciando o ressuprimento emergencial, tomando como base de operações o Hospital de Aeronáutica dos Afonsos (HAAF) e outras organizações de saúde subordinadas diretamente à DIRSA.

Somente depois que um oficial farmacêutico da DIRSA foi destacado para realizar as diligências e interações com o HSERJ e coordenar pessoalmente outras medidas adaptativas com o DSUP e CECAN é que as operações de logística tiveram alguma proximidade com os planejamentos iniciais, porém o sistema idealizado se mostrou muito falho e outros eventos inesperados e falhas ocorreram, como atestam as seguintes considerações contidas no referido documento:

> *"Apesar de a DIRSA haver resolvido o envio dos medicamentos e materiais de penso necessários ao funcionamento do HCAMP, o ressuprimento continuou prejudicado, visto o Ministério da Saúde acrescentar a sistemática existente a solicitação de doações a entidades privadas e, somente após o cumprimento de todas estas etapas é que o processo licitatório era iniciado."*

Essa descrição detalhada relata uma sequência de eventos em que são encontradas falhas latentes no sistema planejado (no Brasil), que essas falhas se sobrepõem de forma a impactar consideravelmente as operações da organização no *"teatro de operações"* (no Brasil e no Haiti) e que as falhas não foram suficientemente grandes para suspender as operações no *"front stage"* por causa da capacidade de resiliência desenvolvida pela organização (nesse caso se incluem HCamp e DIRSA como um sistema integrado) e pelas medidas adaptativas que tomaram vulto no espaço das operações de logística realizadas pela DIRSA no Brasil (devido à elasticidade do espaço, se comportava no limite e ao mesmo tempo como *"front"* e *"out side"*) e pelos profissionais de campanha no "teatro de operações" do Haiti (devido a elasticidade e integralidade das operações como "back stage" e "front").

Essa estruturação *"teatralizada"* encontra amparo nas propostas de Goffman (1959) e extrapola o valor estético padronizado já que permite a identificação de diferentes indivíduos com diferentes funções e informações que podem proporcionar o reconhecimento da "performance" em vários níveis de interações que se estabelecem entre quem a produz e quem a está observando ou interagindo com ela.

Dentre as práticas acompanhadas "In Loco" pelo pesquisador no "teatro de operações", e que se encontram registradas no Relatório Final de Operação Nº.01/2010 estão:

> *"Os insumos necessários para a continuidade da missão foram buscados informalmente junto a entidades religiosas beneficentes, contando para tanto com a prestimosa colaboração do capelão do BRABATT como contato entre as partes. Tais meios foram de fundamental importância para a manutenção do esforço máximo de atendimento do HCAMP. Como mencionado, anteriormente, a linha de ressuprimento de materiais penso e*

> *de medicamentos, a cargo do Ministério da Saúde, nunca funcionou a contento, deixando toda esta operação a mercê de soluções locais, movidas pelo empenho das várias equipes coordenadoras dos vários contingentes que atuaram no HCAMP." (...)*
>
> *(...) "O ressuprimento de medicamentos e materiais hospitalares foi feito por meio de doações da Congregação Cristã de Cáritas, Hospital Universitário de Miami, enfermarias do BRABATT 1 e 2, BRAMAR e da Engenharia do Exército Brasileiro. Diante disso, muitos itens importantes não foram conseguidos. Alguns medicamentos como Propofol, Bupivacaína isobárica, Bupivacaína pesada e a Ocitocina foram adquiridos por meio de compra com suprimento de fundo."*

Mesmo tendo sido tomadas medidas adaptativas e corretivas no curso da campanha, outros eventos indesejados voltaram a ocorrer e outros novos se manifestaram no ciclo dessas operações de logística impactando novamente as operações de outras formas colocando em risco todo o esforço de campanha. Essa caracterização consta no referido documento como:

> *"Numa operação de envergadura sem precedentes para o HCAMP, tanto pela natureza dos desafios assistenciais a enfrentar, como pela distância do Brasil e dada a falta de unidades médicas de retaguarda verificados na Operação Haiti, a fragilidade logística no tocante aos suprimentos materiais de consumo colocou em risco todo o investimento feito, comprometendo não somente os resultados, mas deixando ao sabor do desconhecido todo o resultado prático de empreitada de tal vulto."*

Dentre as práticas rotineiras de campanha incorporadas aos níveis de planejamento e coordenação está a confecção dos Relatórios Diários de Operações (REDOP) destinados a registrar e informar aos canais competentes as "alterações" nos planejamentos e as "ocorrências" consideradas relevantes para as operações. Em relação a esse assunto consta do Relatório Final de Operação Nº.01/2010 que:

> *"Foram confeccionados Relatórios Diários de Operações (REDOP), com o fito de informar ao COMGAR e à DIRSA das decisões tomadas e as necessidades da OSA no tocante a suprimento hospitalar e (...)".*

Ainda relacionado às operações de logística de campanha, existem as que iniciam no planejamento e se complementam quando o material chega ao aeroporto/aeródromo mais próximo do "teatro de operações". Incluem o descarregamento da aeronave e o transporte para o local de instalação física do HCamp e são realizadas antes que as operações de saúde propriamente ditas iniciem. Essas operações, geralmente, são apoiadas por uma organização local, sendo essas operações coordenadas anteriormente com o estabelecimento dos padrões a serem alcançados.

No Haiti não existe organização de apoio no mesmo perfil das relações anteriormente estabelecidas pela organização e que estejam amparadas nas operações padronizadas e normalmente executadas pela organização em conformidade com seus "stakeholders" usuais. Ainda no Brasil foram estabelecidos contatos com os quartéis que possuem efetivos brasileiros, principalmente com o maior deles, o BRABATT (no momento do acionamento da campanha só existia um BRABATT, no curso da campanha o segundo foi constituído e passou a ser

denominado BRABATT 2 e o mais antigo, BRABATT 1).

O BRABATT 1 forneceu o apoio na maioria das operações de terra executadas pelo HCamp durante quase toda a campanha, principalmente no início e apesar dessa parceria ser realizada de forma controlada devido a escassez de viaturas, o ambiente ainda oferecia uma gama de relações complexas que incluem aspectos legais locais e de gestão que impactam nas relações estabelecidas com todas as organizações subordinadas a ONU, incluindo as que possuem efetivos brasileiros.

As regras da ONU não abrangiam com a mesma rigidez o HCamp, mas impactaram as operações em alguma medida, pois regulavam as relações estabelecidas com as outras organizações a ela subordinadas. O documento cita que "todo o deslocamento terrestre foi feito por viaturas cedidas pelo BRABATT 1", consta ainda que:

> *"Em virtude da baixa disponibilidade de viaturas, do extremo uso, do trânsito caótico de Porto Príncipe e da situação jurídica junto à Organização das Nações Unidas (ONU), as missões terrestres aconteceram de forma contingenciada".*

Dessa forma, o uso de viaturas foi contingenciado pela disponibilidade do BRABATT 1 em atenção aos requisitos da ONU, impactando as operações do HCamp com formas e intensidades diferentes no curso da campanha. Em relação ao descarregamento e transporte de materiais para o HCamp, consta como "ocorrência" no referido documento que:

> *"c) Devido a falta de viaturas próprias do Comando da Aeronáutica, no destino, a descarga de material era realizada de forma lenta, uma vez que era realizada de forma manual ou em casos em que isto não era viável, foi necessário um empréstimo, sendo que este dependia da baixa disponibilidade de viaturas do BRABATT 1".*

Apesar dessas dificuldades, consta do referido documento que o desenvolvimento de relações com as organizações militares brasileiras e com a Embaixada brasileira no Haiti foi benéfico para que a campanha pudesse seguir com melhores níveis de segurança nas operações.

Em relação ao contexto de segurança pública e das instalações, o HCamp passou a integrar as operações de campanha no Haiti em uma época de muita instabilidade nas relações sociais existentes, acentuado pela destruição da maior penitenciária da capital devido ao sismo e o retorno às ruas de grande parcela dos que haviam sido detidos e presos pelas tropas da MINUSTAH, fato gerador de novos conflitos armados, vinganças e aumento da violência urbana e da criminalidade no contexto social carente de segurança e estabilidade.

Visto que a segurança das instalações do HCamp ficou a cargo do pelotão de Infantaria pertencente a cada BINFAE escalado para cada contingente, algumas medidas de coordenação precisaram ser realizadas para conseguir impedir que problemas relacionados a esse aspecto de avaliação se constituíssem com fonte de erros e perigo para as operações. No tocante a esse assunto consta do Relatório Final de Operação Nº.01/2010 que:

> *"Os dados, conhecimentos e orientações recebidos pelos órgãos de inteligência dos quartéis brasileiros foram de grande valia em relação aos índices de periculosidade e criminalidade dos bairros adjacentes ao Hospital de Campanha, bem como os locais de maior periculosidade em Porto Príncipe.*
>
> *Em razão das características da população haitiana e da situação encontrada no País, foi detectada a necessidade de um controle eficaz no tocante à segurança orgânica da Unidade, sendo desenvolvido um trabalho em conjunto com a equipe de segurança do BINFAE-Haiti, conforme orientação dos G2 dos BRABATT 1 e 2, em relação à entrada/saída/permanência do pessoal haitiano no HCAMP, tanto dos que trabalhavam voluntariamente no Hospital, quanto da população atendida.*
>
> *Através dos contatos obtidos junto aos órgãos de inteligência dos quartéis brasileiros, foi possibilitado o acesso ao banco de dados dos mesmos em relação a elementos procurados pela ONU, quando eventualmente ocorria a entrada de pacientes no HCAMP vítimas de Projétil de Arma de Fogo, (oriundos ou não de zonas de conflito), bem como aos acidentados oriundos de zona de conflito no Haiti."*

Essa colaboração especializada reflete que alguns "stakeholders" novos podem ser muito importantes para o sucesso das operações e que é preciso manter um estado de atenção amplo para que as medidas de planejamento e de coordenação sejam significativas para impactar positivamente nas operações com esses "stakeholders".

O desenvolvimento de operações conjuntas entre o BINFAE-Haiti, ligado ao HCamp e as outras organizações locais, aumentou a sensação de segurança e diminuiu a possibilidade de que erros e falhas no sistema fossem gerados por eventos desconsiderados pela organização.

Sendo assim, a vulnerabilidade da organização não foi ignorada já que o evento pensado foi considerado nos planejamentos e com o desenvolvimento de medidas de resiliência e contenção "Não houve ocorrência significativa".

Por sua vez essas organizações com efetivos brasileiros e outras inseridas no "teatro de operações" também se beneficiaram com a "expertise" do HCamp, consta que:

> *"Cabe ressaltar que o HCAMP também se ocupou em atender às necessidades médico-odontológicas dos contingentes brasileiros do BRABATT 1 e 2 e do BRAMAR, além de colaboradores de diversas ONG que participam de missões no Haiti."*

As descrições dessas ocorrências demonstram a complexidade do contexto onde as operações eram desenvolvidas, visto que o HCamp, apesar de estar inserido no rol das organizações que atuavam no Haiti e ser ligado a um país consignatório da ONU, não estava sob as mesmas ordenações e gozando dos mesmos direitos de quem estava subordinado à MINUSTAH. Portanto, existiam muitos entraves burocráticos e legais para que certas operações de apoio fossem direcionadas pelas outras organizações militares brasileiras vizinhas ou qualquer outra que estivesse sobre a bandeira da ONU.

Muitos trâmites legais e coordenações foram realizados nos mais elevados níveis para que o apoio necessário de viaturas, dentre outros, pudesse ser contemplado mesmo que contingenciadamente. Essa situação só foi parcialmente resolvida quando:

> *"O COMAER disponibilizou viatura apenas a partir do 4º contingente desta missão, (...).* O referido relatório deixa como sugestão para campanhas futuras: "*Para que a missão possua total autonomia, faz-se mister que, no mínimo, uma viatura seja dedicada para este fim em tempo integral, desde o início da missão."*

Esse contingenciamento, também afetou as disponibilidades de ambulâncias para remoções de feridos e enfermos. Os pacientes chegavam ao HCamp de qualquer maneira, mas não podiam ser removidos para outros hospitais da mesma forma.

Durante pouco tempo houve o suporte de remoção oferecido por equipes associadas aos trabalhos desenvolvidos por equipes de Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (SAMU) enviadas para o Haiti e de outras organizações internacionais, mas foi por pouco tempo e de forma muito inconstante.

Essas relações com as equipes do SAMU foram desenvolvidas com mais sucesso na campanha de Barreiros e foi acompanhada de perto pelo pesquisador quando integrou a equipe do Gabinete de Crise.

A coordenação se estabeleceu com a alocação de duas equipes do SAMU nas proximidades do HCamp para atender às operações nas cidades circunvizinhas e realizar as remoções para outro hospitais da região. Essas operações se deram com uma Unidade de Suporte Avançado (USA) com suporte de UTI para os casos mais graves e outra Unidade de Suporte Básico (USB).

Os relatos anteriores demonstram que alguns eventos não contemplados nos planejamentos podem impactar significativamente nas operações da organização. Em primeira análise, não existia o planejamento de que o HCamp tivesse uma viatura própria dedicada para suas operações, pois sempre que o HCamp é acionado para alguma campanha as organizações de apoio fornecem os meios para que o transporte de materiais e de efetivos sejam realizados, bem como dão suporte para que as remoções terrestres e evacuações aeromédicas sejam estabelecidas.

Essa parceria na campanha de Barreiros rendeu bons frutos devido à especialização de cada organização, ao profissionalismo de ambas as partes, pela afinidade das naturezas das operações e pela possibilidade de integração dessas operações de campanha para serem realizadas em conjunto.

Para estruturar suas ações no Haiti o HCamp foi incorporado ao "teatro de operações" pela composição do EMA. Essa composição foi planejada para contar com o apoio de alguns "stakeholders" regulares pertencentes ao Comando da Aeronáutica.

A conformação estrutural usada na campanha do Haiti pode ser visualizada na figura VII.4, sendo coordenada a associação da seguinte forma:

> *"Para dar apoio à missão foram empregadas a Unidade Celular de Intendência (UCI) para prover alojamento, provisões e subsistência; a Unidade Celular de Segurança e Defesa (UCSD) para a segurança do perímetro do HCAMP e o 1º/1º GCC que forneceu o apoio de comunicação."*

Em relação à infraestrutura de apoio disponibilizada no Haiti, consta do Relatório Final de Operação Nº01/2010 várias considerações, principalmente em relação às operações desenvolvidas pela UCI e sobre os artefatos técnicos disponibilizados, dentre essas merecem destaque os seguintes relatos:

> *"A infraestrutura fornecida pela UCI constava de módulos para alojamento, os quais se mostraram plenamente adequados para o pernoite, devendo-se apenas ressalvar que em algumas ocasiões de chuva entrou considerável quantidade de água nestes, principalmente através das emendas que ligavam os módulos; havia também módulos de refeitório, módulos com lavanderia, lazer/sala de reuniões e módulos contêineres com banheiros.*
>
> *A infraestrutura oferecida foi adequada e contribuiu de forma muito positiva para o bom andamento da missão. A única observação que se faz necessária é a inconstância no fornecimento de água, o que prejudicou consideravelmente o nível de serviço da lavanderia."*

Para conter esses eventos indesejados as equipes da UCI, em cooperação com a do HCamp, realizaram uma série de manobras adaptativas para manutenção, reparo, adequação e mudanças estruturais com o objetivo de conter os erros e falhas estruturais e de montagem dos artefatos resolvendo em pleno curso das operações essas não conformidades com os padrões e planejamentos realizados.

O abastecimento de água comum para uso nos lavatórios, lavanderia e para limpeza geral foi muito prejudicado pela escassez dessa matéria prima em condições de uso no espaço comprometido pelo sismo e pela contaminação dos mananciais.

A água potável foi, por algum tempo, transportada em embalagens comerciais de 20 litros por meio da "ponte aérea" estabelecida pela Força Aérea em uma de suas campanhas mais elaboradas e longas. Apesar dos esforços para tratamento e adequação desses suprimentos houve ocorrência de "casos esporádicos de disenteria coletiva sem casos graves (...)".

Por sua vez ocorreram problemas de abastecimento de energia elétrica, sendo geridos constantemente por meios de medidas de contenção colocando em permanente estresse as operações de apoio devido às péssimas condições encontradas no local para atender plenamente às necessidades de campanha. Em relação à instabilidade de fornecimento de energia elétrica é preciso salientar que:

> *"Quanto ao fornecimento de energia elétrica, este foi provido por geradores do HCAMP, da UCI e do BRABATT 1, os quais demonstraram não ser suficientes para o apoio total da missão, uma vez que as quedas de energia eram rotineiras assim como a instabilidade da corrente, fato que gerou danos a alguns equipamentos (ex: autoclaves, aparelho de raios-X e aparelho para hemograma)."*

Apesar dos esforços serem planejados em conformidade com a carga esperada, algumas características encontradas no decorrer da campanha podem se apresentar como eventos inesperados que desestruturam as expectativas e planejamentos realizados.

Consta no referido relatório como "ocorrência" que:

> *"f) Em decorrência da instabilidade da corrente elétrica fornecida pelos geradores que apoiaram a missão 05 (cinco) autoclaves, 01 (um) aparelho de raios-X e 01 (um) aparelho de hematologia apresentaram defeito."*

Como ensinamento obtido associado, consta do referido documento que:

> *"Neste padrão de missão é importante que seja levado em consideração a duplicidade nos mecanismos de proteção aos aparelhos, no tocante a* ***nobreak*** *único para cada equipamento, com a necessidade de uma reserva devido a grande oscilação de energia."*

Os artefatos levados para a campanha não foram suficientes para atender o incremento das operações que foram desenvolvidas adaptativamente para atender às necessidades de campanha. Dentre os problemas encontrados, alguns geradores apresentaram panes devido ao elevado uso dos mesmos e às condições ambientais encontradas. Mesmo tendo sido providenciados outros equipamentos, ainda foram encontrados problemas recorrentes e novos que impactaram as operações que se amparavam nesses artefatos técnicos.

Para tentar diminuir esses impactos foram tomadas medidas de contenção que compunham estratégias de redirecionamento de equipamentos dos alojamentos para atender às operações de saúde, remanejamento de algumas estruturas e abertura de outras para atendimento sem os equipamentos de refrigeração. Essa última medida foi amparada em medidas preventivas para aumentar a circulação de ar nos ambulatórios devido ao elevado número de portadores de tuberculose que estavam sendo atendidos.

VII.5.3.2 Operações Relacionadas às Práticas de Saúde

Dentre as primeiras práticas costumeiramente dispensadas por profissionais de saúde em relação aos usuários estão a correta identificação do indivíduo a ser tratado e o estabelecimento da natureza do atendimento, essas práticas primárias se destinam, dentre outras coisas, a coleta de dados e a produção de informação com base em sinais e linguagem compartilhada para o devido direcionamento para o setor competente conforme a gravidade e a especificidade de cada caso.

Embora essas práticas sejam comuns na maioria das relações de prestação de serviços em saúde, é cercada por atributos intangíveis e de significação que estabelecem novos sentidos às relações e ao contexto das ações, de campanha ou regulares, tornando a capacidade de comunicação e de expressão imprescindíveis para a construção de sentido, produção de informações e para as tomadas de decisão baseadas em critérios confiáveis e seguros.

Como forma de se estabelecer um parâmetro para essa reflexão basta visualizar o contexto dos atendimentos que foram realizados nos primeiros contatos da equipe de campanha com os usuários que eram trazidos desacompanhados, com graus maiores de debilidade e menor capacidade de locomoção e de expressão apresentando danos aparentes,

perdas maiores de sangue e tecidos, amputações traumáticas e demais comprometimentos provocados por desabamentos e outros efeitos provocados pelo sismo.

Nesses casos em particular, devido às gravidades de cada situação, algumas considerações requerem níveis de coleta primária de dados diferentes de situações onde usuários se apresentam lúcidos, deambulando, acompanhados, sem sinais aparentes de traumas físicos e emocionais maiores e podem se comunicar de alguma forma.

Essas relações conferem ao contexto das operações de saúde relações que interferem em graus distintos na produção de sentido para que medidas emergenciais mais imediatas ou atenção mais cautelosa sejam tomadas em relação a outro usuário. Se não bastasse essa conjunção de fatores complexos, as relações desenvolvidas no contexto da campanha, em grande medida, foram estabelecidas com fatores que dificultam a aproximação imediata dos interlocutores devido às diferenças de linguagens existentes.

Em situações como essas, independente da frequência em que se apresentem, existem questões de priorização de atendimento que estão padronizadas nos procedimentos e regras da instituição e se baseiam em conceitos aceitos que fazem parte da cultura organizacional incorporados às práticas individuais e coletivas.

Da mesma forma existem situações onde esses conceitos precisam ser adaptados ou revistos conforme as situações se estabelecem diferentes do esperado. Nessas e em outras ocasiões, medidas adaptativas precisam ser tomadas no momento em que as “performances” estão sendo executadas, dando pouca margem a erros e falhas.

Nos primeiros dias de atendimento a comunicação com os cidadãos locais se mostrou muito dificultada, devido em grande parte, a diferença de linguagem, sinais e culturas existentes. Com o passar do tempo foram tomadas medidas adaptativas para aproximar as partes de forma consistente e padronizar algumas práticas para estabelecer referências para os atendimentos multiprofissionais que se estabeleciam em todos os ambientes de campanha.

Dentre as primeiras medidas tomadas, foram providenciados intérpretes e tradutores para expressar os sentidos dos usuários do francês e do “creoule” para o português. Alguns desses se expressavam muito bem nessas línguas e, também, em espanhol e em inglês sem terem frequentado os bancos por períodos regulares, haviam aprendido nas suas experiências de vida e a partir de suas necessidades. Outros não dominavam o português completamente, mas conseguiam se expressar em um “portunhol” sofrível e apesar das diferenças, esses eram os melhores recursos disponíveis no momento.

A presença de alguns profissionais nos efetivos que conseguiam se comunicar em inglês e espanhol ajudou em vários eventos de importância para o desenvolvimento da campanha, mas não foi suficiente para o sucesso das operações, pois a grande maioria dos cidadãos só se comunicava em “creoule”.

As trocas de informações por meio do compartilhamento das linguagens foram

imprescindíveis para o estabelecimento das relações com os usuários, principalmente nas práticas de consultas e atendimentos médicos e de enfermagem, bem como nas demais operações realizadas por todos os setores envolvidos.

Na medida em que o domínio de alguns termos e palavras era estabelecido, foram providenciadas coletâneas com expressões usadas com mais frequência nas rotinas e práticas de forma a serem possíveis algumas trocas de informações com os usuários sem a interferência dos poucos tradutores e intérpretes disponíveis.

Essas coletâneas de expressões foram compiladas em “creoule” e em francês e incentivada a sua repetição pelos profissionais do HCamp na língua nativa para estabelecer melhores relações com os usuários. Por causa da disseminação de seu uso e pela constante repetição dessas expressões, alguns integrantes dos diferentes efetivos conseguiam se comunicar diretamente com os usuários de forma coerente e direta sem o auxílio de outra pessoa ou de outros artifícios de comunicação.

Essa prática evoluiu desde a instalação do primeiro efetivo, sendo que, a partir de segundo, até as equipes de infantaria já eram instruídas, ainda no Brasil, com algumas frases e expressões básicas para se comunicarem com os usuários. As coletâneas de expressões e frases foram passadas entre os profissionais e equipes dos diferentes contingentes para outro de forma a serem constantemente aprimoradas integrando as práticas usadas nas rotinas da organização.

Consta no Relatório Final de Operação Nº.01/2010 a “Elaboração do dicionário em “creoule” para as unidades vitais do HCamp como ambulatórios, laboratório e emergência, confeccionado artesanalmente por estes e outros setores” e que:

> *“Apesar das barreiras linguísticas, o alto nível de profissionalismo, compromisso e a motivação das equipes de Saúde propiciaram a rápida interação com a população local, resultando no atendimento eficaz de elevado número de haitianos carentes, necessitados de assistência médica e traumatizados físico e psicologicamente pelo terremoto.”*

Outras práticas de saúde foram impactadas pelas condições encontradas necessitando de maior atenção dos profissionais para a resolução de aspectos setoriais que estavam envolvidos no ciclo de operações. Essas práticas foram coordenadas para serem realizadas no curso das operações de forma complementar com as outras operações tendo em vista a necessidade de não impactar no sistema e impedir sua evolução.

Muitas práticas, como as do setor de Farmácia, eram executadas após o atendimento ambulatorial ser encerrado, pois durante era muito difícil realizar as tarefas de coordenação ao mesmo tempo em que as assistenciais, dessa forma mutirões foram realizados de forma espontânea com a participação de diversos profissionais que estavam disponíveis nesses momentos para que as operações sistêmicas não sofressem qualquer abalo.

Dentre as práticas desenvolvidas no setor de Farmácia para resolver os conflitos de logística que se encontram registradas Relatório Final de Operação Nº.01/2010 estão:

> *"A informatização de todo o estoque da Farmácia, a criação das planilhas de entrada e saída de todos os materiais e o controle da dispensação por setores permitiram a coleta de dados estatísticos destacando o estoque crítico, estoque de segurança e estoque ideal para cada item da farmácia. Todos esses dados auxiliaram no cálculo do consumo médio e na elaboração dos pedidos de ressuprimento."*
>
> *"A fim de obter uma maior agilidade na dispensação e controle de estoque os medicamentos foram organizados por forma farmacêutica, ressaltando um maior controle dos antibióticos e medicamentos controlados que foram separados dos demais."*
>
> *"Iniciou-se a utilização do método PEPS (Primeiro a expirar Primeiro a sair) dispensando os medicamentos com prazo de validade menor. Os medicamentos com prazo de validade a vencer foram separados dos demais". (...)*
>
> *"Apesar da necessidade de uma maior operacionalidade no cenário de campanha, as Boas Práticas de Armazenamento não devem ser ignoradas. O estoque deve ser armazenado em prateleiras e protegido da ação das chuvas, para as quais as barracas não fornecem proteção completa, sendo necessário providenciar a aquisição de prateleiras e pallets para o armazenamento adequado dos medicamentos e materiais de penso. Também é necessária a aquisição de um reservatório chaveado para o armazenamento dos medicamentos controlados, possibilitando que este estoque fique lacrado e dispensado somente pelo farmacêutico, da forma que prevê a legislação brasileira em vigor."*

Essas práticas profissionais são incorporadas normalmente nas operações de organizações regulares e em ambientes de campanha se encontram menos dimensionadas devido às naturezas das operações e pouca disponibilidade para que todas as etapas sejam devidamente registradas e executadas, porém os esforços de executar as operações assistenciais junto com as novas exigências administrativas se tornou diferencial para o sucesso do controle efetivo dos estoques e priorização dos pedidos e coordenação de trocas e permutas com as organizações locais.

Essas, dentre outras práticas administrativas, se constituíram como aliadas para os planejamentos e coordenações a serem realizados nos mais diferenciados níveis da administração, poupando recursos e tempo na resolução de algumas operações consideradas essenciais para a manutenção do funcionamento do HCamp.

De acordo com a evolução da campanha, o perfil dos atendimentos foi mudando e o HCamp precisou se adaptar a essas mudanças rapidamente. Foi criado o atendimento especializado para ginecologia e obstetrícia, no qual foi destinado um módulo duplo refrigerado para consultório e ultrassonografia, de modo a permitir a consulta e o atendimento completo no mesmo ambiente. Foram destacadas enfermeiras específicas para as operações de triagem, pós-consulta e emergência/centro cirúrgico otimizando as operações de enfermagem.

Passaram a compor as equipes, além do cirurgião dentista bucomaxilofacial, foram incorporadas outras especialidades odontológicas para tratamentos não exclusivamente cirúrgicos. Foi incorporado maior número de médicos pediatras, clínicos, ginecologistas-obstetras sem o detrimento das outras especialidades e nos últimos contingentes de algumas especialidades mais direcionadas ao perfil da campanha.

Dentre as práticas encontradas no Relatório Final de Operação Nº.01/2010 que estão

direcionadas às adaptações nas operações padronizadas para atender aos novos requisitos da campanha se encontram:

> *"A criação do módulo de ambulatório, separando-o em definitivo da dispensação de fármacos, melhorou significativamente o fluxo de pessoas neste setor que ficou reservado para avaliação ortopédica, curativos, gesso e medicações; deixando o outro exclusivamente para o atendimento clínico e pediátrico, disponível com maca e biombo para exame de pacientes."*
>
> *"Foi realizado um trabalho de otimização na tabela de técnicas do aparelho de raios-X com a finalidade de se evitar as oscilações de energia que estavam ocorrendo no módulo de radiologia e circunvizinhos e, para garantir uma demanda mais variada de exames. Tal medida prolongará a vida útil da ampola e a menor exposição à radiação do paciente e da equipe técnica.*
>
> *A fim de evitar a exposição dos tanques de químicos da processadora de raios-X foi construída uma proteção, evitando as chuvas e as altas temperaturas sobre os mesmos.*
>
> *A lavagem da processadora foi realizada a cada 15 dias e o tanque da água toda semana, ou quando os filmes apresentavam resíduos após seu processo de revelação. Realizada a limpeza de chassis e écrans a cada 10 dias, ou quando estes apresentavam artefatos ou sujeiras na superfície dos filmes."*

Além dessas operações, outros setores foram impactados com novas demandas que se estabeleceram em consequência da mudança no perfil da campanha e pelas novas exigências das relações que se estabeleceram fora dos padrões anteriores. Consta do no Relatório Final de Operação Nº.01/2010 as seguintes considerações a respeito das missões realizadas:

> *"O HCAMP no Haiti realizou atendimentos médicos em atenção às vítimas do terremoto, os quais naquele momento caracterizaram-se por procedimentos cirúrgicos e/ou ortopédicos. Após esta fase emergencial passou a prover ajuda humanitária à população civil do país, notadamente no tratamento de sequelas de traumas pós-operatórios e moléstias pré-existentes, tais como desnutrição, doenças infecto contagiosas, hipertensão arterial, diabetes, asma brônquica e outras. Especial destaque foi dado ao cuidado médico ao grande número de gestantes e parturientes, contando para tal com exames laboratoriais ultrassonográficos durante o atendimento, fazendo desta unidade de saúde referência em Porto Príncipe. O HCAMP manteve, ainda, o serviço de atendimento ambulatorial, inclusive com o fornecimento de medicamentos, além de possuir duas enfermarias com o total de 18 (dezoito) leitos e unidade de emergência 24 horas com apoio de centro cirúrgico que se encarregava tanto de cirurgias eletivas de médio e pequeno porte como emergenciais vermelhas que a ele ocorreram.*
>
> *Desde a sua montagem, o HCAMP funcionou 24 horas por dia, sete dias na semana."*

Para exemplificar as transformações que ocorreram e as medidas adaptativas que foram tomadas em consequência dessas mudanças no perfil das operações de campanha, basta citar o fato de que durante o desenvolvimento da campanha ocorreram muitos partos e internações por causa de doenças crônicas demandando, dentre outras coisas, por novos insumos e materiais para atendimento desses cidadãos internados e a criação de novos procedimentos técnicos e operações de apoio.

Nas operações usuais do HCamp não estavam contemplados o número de partos que foram realizados e nem a internação mais prolongada de parturientes e recém-natos. Imediatamente ficou estabelecida a necessidade de novos insumos como fraldas, suprimentos

alimentares infantis, equipamentos para atendimentos neonatais, mais macas e módulos, dentre outras coisas relacionadas.

Muitos desses insumos foram conseguidos por meio das relações estabelecidas com outras organizações no local e os artefatos técnicos foram disponibilizados pela UCI e pela DIRSA.

Outra demanda consequente do aumento do número de partos se deu pela ausência de práticas de se realizar exames pré-natais, incluindo os exames laboratoriais. Devido ao crescente número de gestantes e parturientes, além de tuberculosos e portadores de SIDA, foram incluídos no rol de operações realizadas no laboratório de análises clínicas os exames de VDRL, HIV e pesquisa de BK, além do incremento das pesquisas de malária devido ao surto que acometeu a população e alguns integrantes dos efetivos brasileiros da MINUSTAH, agravados pela localização do HCamp em área endêmica.

Essas práticas laboratoriais e as associadas a elas se encontram registradas da seguinte forma no Relatório Final de Operação Nº.01/2010:

> *"O laboratório passou a realizar, em consequência da grande demanda local, exames de bioquímica e pesquisa de BK (baciloscopia) no escarro tornando-se valioso auxílio para os clínicos.*
>
> *Reformulação, após exaustiva pesquisa bibliográfica, do tratamento para malária por Plamodium falciparum com introdução do controle de cura e instituição do esquema com duas drogas conforme orientação da Organização Mundial de Saúde (OMS), que passou a ser adotado pelo HCAMP como guia terapêutico."*

De forma geral, as operações envolvidas nesse ciclo de eventos se estabeleceram com muitas mudanças de "enredo" devido à necessidade de adaptações para atender às exigências do contexto de campanha.

O HCamp, como uma estrutura social viva inserida em um ambiente complexo, precisou adequar as suas "performances" a cada evento novo, sendo importante para a composição desse desempenho em nível elevado as "performances" de cada profissional lotado durante toda a campanha.

Para terminar essa avaliação de forma a contemplar alguns parâmetros apresentados será reproduzida parte da apreciação final do Comandante das Operações que se encontra registrada no Relatório Final de Operação Nº.01/2010 Operação: Ajuda Humanitária HAITI de 12 de julho de 2010, que assim relata:

> *"Como fator crítico de sucesso para a missão HCAMP Haiti, evidenciamos o brilhante desempenho de todo o efetivo designado, tanto no ponto de vista pessoal como comportamental de equipe, caso contrário não seria possível superar as imensas adversidades trazidas pela natureza da missão, bem como pelo ambiente haitiano.*
>
> *Ficou notória a enorme capacidade de apresentação de soluções inovadoras, criadas pelos diversos grupos técnicos envolvidos de maneira sinérgica. Comprovando, dessa maneira, o elevado grau de preparo profissional para a mobilização de guerra do efetivo do HCAMP, servindo de indicador da elevada capacitação e aprestamento de todo o efetivo de saúde da Força Aérea Brasileira."*

VII.5.3.3 Aprendizado sobre o Evento/Caso Nº.03

Dentre as muitas considerações possíveis a respeito do que foi apresentado, podem ser tecidas avaliações que se referem à capacidade de resiliência dos profissionais e da organização, bem como a capacidade de adaptação e versatilidade encontradas nessas descrições de fatos reais.

Avaliações compatíveis com as apresentadas a respeito da natureza dos eventos podem ser atribuídas pois, em grande medida, as operações se processarem com muitas repercussões provocadas por eventos imprevisíveis e em menor parte com operações realizadas dentro de todos os padrões planejados conforme as expectativas anteriores.

Com o desenrolar natural das atividades, algumas práticas habituais para o ambiente de campanha foram modificadas devido à necessidade de adaptações das operações para atender as exigências e instabilidades do contexto.

Essas adaptações e improvisações nas rotinas se sucederam de forma a que, em certo momento, muitas práticas novas integravam etapas importantes das atividades desempenhadas.

Esses fatos denotam que, apesar de estarem associadas às práticas que eram realizadas anteriormente, mesmo para os que tinham experiência em campanhas anteriores, os eventos imprevisíveis demandam ações adaptativas que introduzem novas ações e operações no sistema como um todo e exigem atenção diferenciada para certos sinais de que as operações tomam novos rumos e exigem outras atitudes de cada ator, individualmente e no trabalho em grupo.

Essa premissa, apesar de real, também contribui para o entendimento de que muitas operações são realizadas de forma consistente com os treinamentos ou práticas aceitas em outras organizações e que são compartilhadas entre atividades rotineiras e de campanha.

Essas relações de compatibilidade e de ineditismo são experimentadas por todos os atores de formas diferentes, conforme se estabelecem suas interações e experiências com as operações, e dependem das evoluções imprevisíveis nas operações que impactam heterogeneamente cada ator em seus processos de construção de sentido.

Embora muitos dos profissionais tenham participado pela primeira vez de atividades de campanha exatamente na missão do Haiti, foram tomadas medidas para que os procedimentos e as “expertises” individuais fossem valorizadas e alguns profissionais mais experientes permanecessem para manter algumas operações importantes nas perspectivas consideradas mais adequadas.

Tendo sido apresentadas essas avaliações, é possível identificar os principais “stakeholders” envolvidos nas operações de campanha de forma a configurar os que impactaram nas operações realizadas.

VII.5.4 Principais "Stakeholders" Identificados

No decorrer das observações puderam ser identificados mais de uma centena de "stakeholders" diferentes do HCamp. A demonstração ampliada desses poderia trazer dificuldade ao entendimento pretendido, dessa forma, os "stakeholders" identificados nessa pesquisa foram agrupados por afinidade ou subordinação e apresentados os mais significativos para o entendimento proposto de acordo com as considerações anteriores.

A figura VII.2, a seguir, apresenta os principais "stakeholders" do HCamp na Campanha do Haiti (2010).

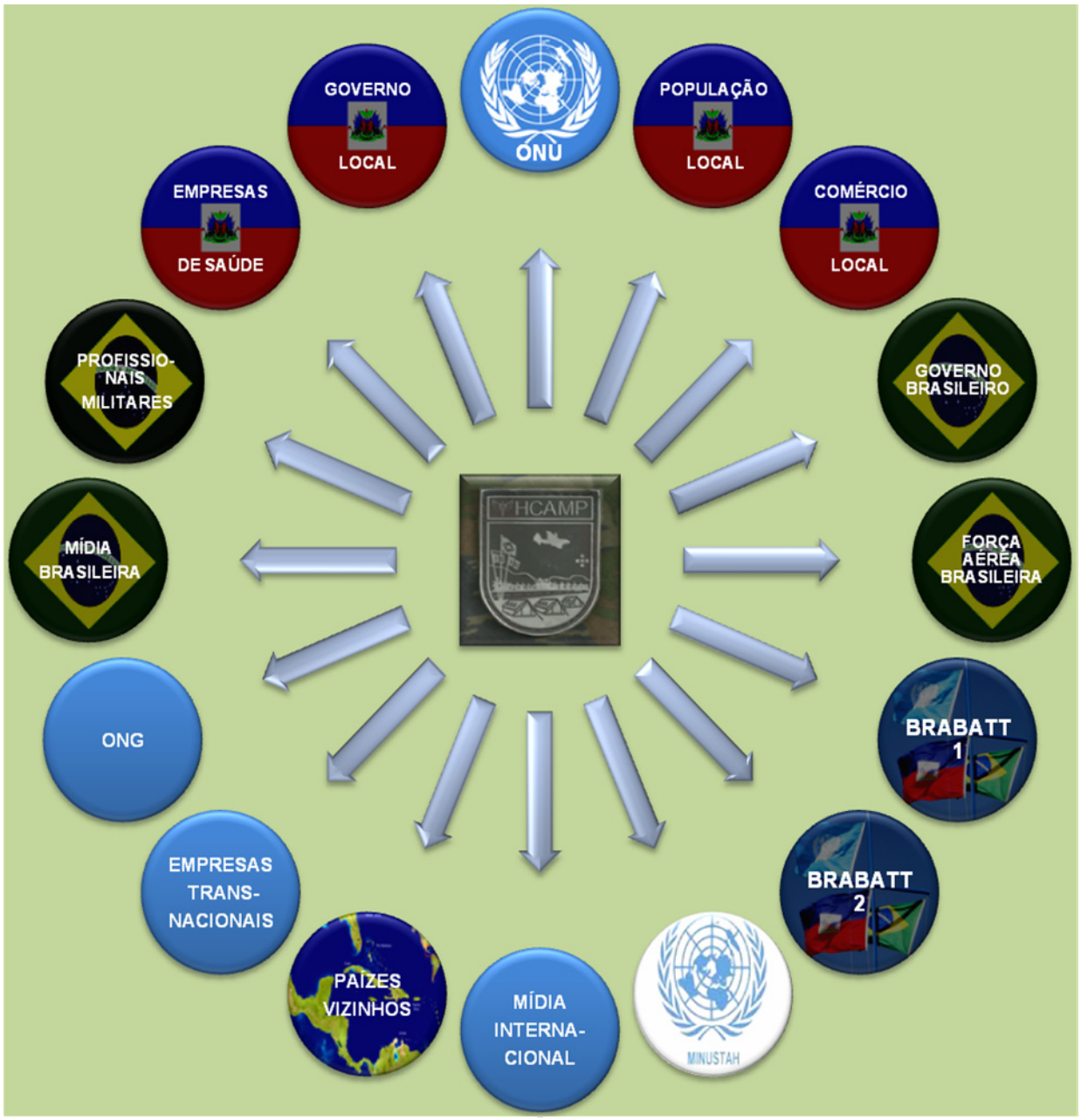


Figura VII.2 – Principais "stakeholders" do HCamp na campanha do Haiti (2010)

Fonte: Dados da Pesquisa

VII.5.5 Análises das Associações de Eventos quanto às Expectativas de Ocorrências

Para consolidar a aplicação do quadro II.1, adaptado de Furtado (2011) e Weick e Sutcliffe (2007), é preciso levar em consideração que cada evento deve ser entendido como único em sua manifestação e, mesmo que guarde características similares com outros ou que integre um evento maior, deve ser considerado em suas dimensões, espaciais, temporais e contextuais próprias pertinentes a cada caso como inédito, singular e não repetível.

Para facilitar o entendimento da aplicação do quadro II.1 ao contexto da pesquisa foi escolhido um evento particular constituinte de uma sequência de eventos, com graus distintos de dependência, capaz de fornecer diferentes focos de observações e enquadramentos como exemplo para desenvolver o conhecimento mais amplo do contexto dessa pesquisa.

O Relatório Final de Missão Nº.01/2010 (Operação: Ajuda Humanitária HAITI), de 12 de julho de 2010", descreve, em relação ao término da missão que "por não se ter previamente a definição quanto a duração da mesma" "(...), fica como sugestão para aumentar a eficiência de todas as partes envolvidas, a pré-determinação da duração da missão". Esses comentários trazem ao entendimento alguns significados associando planejamento, tempo das operações e eficiência do sistema merecendo uma reflexão sob diferentes perspectivas.

Dando destaque a essas considerações no contexto da pesquisa, é possível apreender que as operações de campanha são estruturadas e planejadas, normalmente, com base em expectativas sobre o tempo de duração da missão e que o distanciamento entre expectativa, planejamento sistêmico e as manifestações dos eventos podem impactar na eficiência das operações e na forma como os eventos imprevisíveis são considerados nos planejamentos.

Para ilustrar esse tópico foi escolhido o evento formado pela não confirmação da expectativa de término da missão e tecidas análises a esse respeito, inserindo esse evento em alguns contextos possíveis dentro do ciclo de operações e dos eventos que realmente acontecem no ambiente de campanha. Sendo assim, os eventos associados ao término da missão são tratados com mais detalhes para exemplificar a aplicação dos parâmetros de análise supracitados a outros eventos e contextos possíveis de interpretações.

Como foco inicial seria de se imaginar que as operações de campanha do HCamp no Haiti fossem desenvolvidas para atendimento imediato nas situações de emergência e urgência após o sismo deflagrador da catástrofe e que logo em seguida fosse desmobilizado. Sendo assim, a expectativa inicial, apesar de não ter prazo determinado para encerramento, era de não se estender por muito tempo além dos atendimentos de urgência e emergência.

Ao se analisar esse fato, em relação à expectativa de ocorrência e ao planejamento das operações, é possível identificar que o término da missão era esperado para acontecer em um prazo não determinado especificamente, mas dentro de uma certa perspectiva de curto prazo sem a convocação de novos efetivos e outras operações logísticas regulares de maior porte.

Tomando-se como base as campanhas ACISO e Humanitárias realizadas, na história

do HCamp não se encontra referenciais consistentes com a envergadura e grandiosidade da campanha desenvolvida no Haiti pelo seu ineditismo e sua complexidade.

Partindo desses conceitos e considerações, portanto, não é possível estabelecer uma referência de expectativa para a duração da missão para ser aplicado a esse contexto de forma definitiva mas, em uma observação documental coerente, tendo como base o que foi apresentado no Estudo de Casos, é possível identificar indícios consistentes de que as expectativas iniciais não compreendiam a convocação de um segundo efetivo e nem a campanha ambulatorial de longo prazo sem o apoio de uma organização de saúde próxima.

Como primeira perspectiva, é possível considerar que a expectativa inicial seria de que a campanha do HCamp no Haiti durasse até a mitigação dos danos causados pelos desabamentos e soterramentos que se sucederam ao evento geológico extremo, o sismo de 12 de janeiro de 2010, e se constituíssem de operações de campanha direcionadas aos atendimentos emergenciais e de urgência e algumas evacuações aeromédicas eventuais.

Partindo desses princípios, o término da missão era um evento esperado de acontecer como regular em alguma data imprecisa relacionada a um curto prazo, não necessitando de reposição de efetivo ou de múltiplas etapas de logística associadas para reposição de insumos e artefatos técnicos conforme as expectativas e experiências anteriores amparavam.

A não confirmação da expectativa de término dentro do período esperado, na primeira vez, se constitui como evento inesperado testando a resiliência da organização e impactando no planejamento, de forma que novas expectativas fossem incorporadas e fossem realizados ajustes adaptativos nos planejamentos e operações em diferentes níveis para possibilitar que as operações continuassem em conformidade com os novos padrões adotados.

A continuidade da missão, na primeira edição de adiamento do término da missão, em particular poderia, ainda, ser considerada sob diferentes perspectivas, dentre essas, como:

a) ser esperada não acontecer, e classificada como evento inesperado ao se materializar em uma extensão menor do tempo previsto das operações. Essa não confirmação da expectativa poderia, mesmo assim, encontrar nos planejamentos algumas medidas “positivas” ou “negativas” que pudessem ser adaptadas diante da sua manifestação, conferindo ao contexto uma circunstancialidade peculiar e singular para a adoção de medidas adaptativas relacionadas aos planejamentos iniciais. Por sua vez, poderiam ser adotados novos padrões e incorporadas novas necessidades que necessitariam de outros planejamentos de curtos, médios e longos prazos;
b) em uma terceira abordagem poderia não ter sido pensada pela ausência de expectativa de que iria se estender. A sua manifestação, em qualquer momento, causaria perplexidade ao se materializar como evento não esperado, exigindo que medidas improvisadas fossem tomadas pela ausência de planejamento prévio; e

c) de outra forma, pode ser considerada com certa indiferença ao ser pensada, mas descartada por algum motivo preponderante. Nessa situação, não existem medidas contempladas nos planejamentos para sua ocorrência. Sua manifestação seria um teste para a resiliência e para a capacidade de contenção da organização, com impactos proporcionais à vulnerabilidade, às barreiras e estratégias de contenção e aos seus sistemas de controle.

Essas perspectivas de ocorrências se amparam nas expectativas a respeito das possibilidades de ocorrência, mas podem ser impactadas por vários eventos inesperados, independentes ou sequenciais, interferindo na governança em múltiplos níveis e acarretando o prosseguimento das operações além dos períodos idealizados anteriormente, acarretando adiamentos sucessivos do término da missão em momentos posteriores conforme as relações se estabelecem nos vários cenários possíveis.

Ao se comparar a ocorrência do término da missão em relação às expectativas em diferentes momentos, é possível aplicar ao primeiro adiamento o referencial de classificação de Weick e Sutcliffe (2007) como “evento que se esperava acontecer, não acontece”. Por sua vez na continuidade da missão, pode ser classificada como “evento que não se esperava acontecer, acontece”.

Em ambas as situações, esses eventos inesperados, impactam as operações, testando a capacidade de resiliência dos atores e da organização, exigindo medidas adaptativas imediatas para contenção e reparação dos efeitos indesejados, assim como novos planejamentos e a implantação de medidas complementares de curtos, médios e longos prazos para antecipar aos eventos que começaram a integrar as novas expectativas e idealizações.

Ao se fazer uma análise comparativa dos eventos de não confirmação do término da missão em momentos seguintes ao primeiro episódio, levando em consideração os preceitos estabelecidos no quadro II.1, proposto por Furtado (2011) a partir de Weick e Sutcliffe (2007), é possível evidenciar que a não confirmação das expectativas de ocorrência causam impacto diferentes nas operações planejadas com base nas expectativas.

Um dos possíveis enquadramentos permite considerar que, se não for sequer pensado como possível de acontecer novamente e acontecer, seria considerado “negativo” para o planejamento causando perplexidade e necessidade de esforços baseados em improvisações pela ausência de planejamentos prévios que pudessem ser adaptados. Por sua vez, em outro enquadramento, se for pensado como possível de acontecer, poderia apresentar graus distintos de correspondência com as expectativas ao se manifestar em medidas diferentes em relação aos planejamentos idealizados para se manifestar como regular ou contingencial.

Ou seja, a ausência de expectativa de um acontecimento causa a perplexidade imediata pela manifestação do evento inesperado dando espaço para as improvisações em maior grau

devido à ausência de planejamento prévio e medidas de antecipação programadas. Por sua vez, a expectativa de acontecimento como regular ou contingencial e a sua manifestação correspondente encontra amparo nos planejamentos, porém se forem esperados como contingenciais e se manifestarem como regulares, ou vice versa, há consequente impacto nos planejamentos dando margens às adaptações e correções nos planejamentos e operações programadas para cada caso.

De qualquer forma, quando os eventos são tratados com indiferença, podendo ser pensados e desconsiderados por vários motivos, e realmente ocorrem, podem ser classificados tanto como “positivos” quanto “negativos” para o planejamento. Essas relações se estabelecem em limites muito imprevisíveis com poucas margens a erros e falhas nas idealizações, pois dependem da natureza e intensidade do evento, da capacidade de resiliência e recuperação da organização e da devida compatibilidade entre essas dimensões para que a manifestação do evento não interrompa as operações de forma significativa e inesperada.

De forma geral, o primeiro adiamento do término da missão pode ser tratado como evento desestruturantes das expectativas que demanda medidas adaptativas para contenção do “adiamento do término da missão”. Por sua vez, esse evento inicial trás ao contexto novos significados e expectativas para possíveis adiamentos e a incorporação de novas estratégias amparadas nas novas expectativas para antecipar possíveis problemas logísticos, funcionais e operacionais que podem impactar negativamente na continuidade das operações dentro dos parâmetros considerados ideais mediante essas novas circunstâncias.

No adiamento do término da missão seguinte, é de se esperar que já haja a expectativa de ocorrência contingencial, e até regular, contemplando a possibilidade de novos adiamentos do término da campanha ao serem incorporados aos planejamentos como pensados e esperados acontecer em alguma medida. A partir do segundo adiamento, e dos seguintes, essas relações podem ser estruturadas com mais consistência e novas ações, operações e expectativas podem ser adaptadas ou incorporadas aos planejamentos. O grau de impacto varia conforme as operações se desenvolvem e esses eventos se manifestem de fato.

Em qualquer dessas perspectivas, o quadro II.1 pode ser aplicado para auxiliar as interpretações e análises pertinentes. Em particular, para as operações do HCamp na missão do Haiti em 2010, muitos ensinamentos podem ser construídos a partir das análises e reflexões amparadas nos modelos propostos por Weick e Sutcliffe (2007) e Furtado (2011).

Essas perspectivas amparam discussões e análises que podem ser integradas aos múltiplos enquadramentos da “performance” propostos por Peixoto (2000) no contexto desse estudo, de forma a compor uma reflexão contextual mais ampla e diferenciada de cada evento. Sendo assim, a seguir, são apresentadas algumas consolidações dos “frames” das “performances” apresentados no decorrer do estudo de caso baseados nas proposições de Peixoto (2000) e que integram o Quadro Referencial Conceitual adotado.

VII.5.6 Análise Consolidada dos "Frames" das "Performances"

Tendo em vista o que foi apresentado é possível apreender que a análise de "frames" está relacionada diretamente a observação da ação desenvolvida em vários níveis sob o ponto de vista dramatúrgico e que é possível haver desdobramentos do drama social pela realização dos enquadramentos gerais que se estabelecem na sequência de eventos e "performances".

A utilização dessa abordagem no contexto dessa pesquisa possibilita a avaliação de ações, narrativas de fatos passados, ou outras possibilidades como forma de estabelecer uma relação entre o contexto organizacional e os interesses envolvidos.

Para consolidar as análises contextualizadas que foram apresentadas até esse momento com os referenciais propostos por Peixoto (2000) a respeito da análise de "frames" é preciso estabelecer os parâmetros de reflexão que amparam os diferentes níveis existentes em cada momento de análise.

Dessa forma, são apresentados os parâmetros associados aos "frames" que amparam as reflexões sobre as operações e práticas pertinentes a cada extrato, a partir do ponto de vista do observador, em concordância com o que consta da figura III.1.

VII.5.6.1 Consolidação do "Frame" Contexto Organizacional

Foram apresentados os espaços onde as operações de campanha se estabeleceram ("ação teatral") a partir da incorporação das contextualizações apresentadas no início desse Capítulo sobre o espaço e a sociedade haitiana ("cenário") de forma a permitir que a "audiência" (público alvo) seja identificada e descrita em seus aspectos físicos e sociais para estabelecer os parâmetros em que as relações com os "atores" (HCamp) envolvidos nas "encenações" ("performances") se desenvolveram.

Da mesma forma foram estabelecidas as intencionalidades do HCamp para o cumprimento de sua missão, de prestar assistência de saúde humanitária para mitigar os danos causados pelo sismo, que impactou ainda mais o "cenário" repleto de relações complexas e instáveis, onde as condições de saúde da população se mostravam péssimas antes do evento imponderável e imprevisível ocorrido e pioraram ainda devido ao agravamento da crise social, do aumento da violência pública e da degradação do ambiente.

Para auxiliar na consolidação dos entendimentos propostos para esse "frame" foram estabelecidas as relações existentes nesse cenário e o conjunto de forças que impactam na formação da sociedade local.

Foram apresentados os principais "stakeholders" da organização e seus graus de envolvimento nas operações de forma a ser possível identificar diferentes vertentes que podem estabelecer parâmetros para avaliar como algumas operações se materializaram conforme os planejamentos e outras foram impactadas pelos "stakeholders" e pelos eventos inesperados.

Para consolidar os parâmetros desse “frame” foram incorporados aspectos sobre as influências externas e internas na formação cultural haitiana e os impactos causados pelo evento geofísico extremo no espaço das operações, na sociedade, nas instituições locais e internacionais, bem como na área de saúde e como essas relações influenciaram as operações da organização.

Essas incorporações amparam os parâmetros relacionados ao contexto organizacional com destaque para as ações de saúde, permitindo a transição para os limites das interações que se constituem com as regras formais e de costume que estão estabelecidas.

VII.5.6.2 Consolidação do “Frame” Regras Formais e de Costume

Para estabelecer as diretrizes dos planejamentos e as operações de saúde no contexto da campanha, foram incluídas considerações sobre as convenções e institucionalizações de época que estão inseridas nos contextos da campanha.

Para que esses atributos fossem incorporados às reflexões foram apresentados os principais aspectos relacionados ao HCamp, em especial para o sistema ao qual se integra nos planejamentos estratégicos da DIRSA, para a coordenação das operações que estabelecem as relações de funcionalidades, para os planejamentos táticos das configurações usadas nas operações, para a forma como as operações logísticas estão associadas ao provimento dos meios para que a campanha seja executada, os referenciais usados para a composição de efetivos de profissionais para realizar as operações e sua compatibilidade com os planejamentos realizados.

Foram considerados os impactos que as regras, normas e diretrizes exercem nas operações funcionais e como essas regulamentações se materializam nas ações dos atores e da organização por meio de muitas práticas estabelecidas em múltiplos níveis do HCamp e das organizações regulares onde os atores estão lotados a maior parte do tempo.

Também foram apresentados aspectos que permitem o entendimento de como essas regulamentações transitam entre os planejamentos e as práticas dos atores.

VII.5.6.3 Consolidação do “Frame” Drama Social

Para a efetivação desse “frame” foram apresentadas algumas práticas que permitem identificar as tensões que existem entre os planejamentos e regulamentações das ações e seus impactos nas “performances” dos atores, permitindo a identificação dos conflitos existentes entre o cumprimento dessas regulamentações consideradas para as operações planejadas e regulares, e a flexibilização dessas para alcançar os objetivos da campanha e se adaptar ao contexto operacional conforme a situação, destacando a adaptabilidade funcional e a flexibilização estrutural para a tomada de decisão na linha de frente em favor do que tem a

maior “expertise”.

Para apresentar os parâmetros que definem as escolhas para executar as operações padronizadas ou a adoção de medidas adaptativas para cada evento no momento em que está acontecendo, foram contemplados parâmetros que reforçam a natureza complexa das campanhas e destacadas as necessidades de desenvolvimento da capacidade de resiliência e à atenção no ambiente de campanha.

Para amparar o entendimento do drama social envolvido nas operações de campanha e o envolvimento dos atores nesses dramas, ao executar operações com níveis diferentes de interatividade e tomadas de medidas adaptativas ou padronizadas, foram apresentadas várias interações que se estabelecem com os usuários em vários momentos das operações e as suas peculiaridades que envolvem questões culturais, sociais e de linguagem.

VII.5.6.4 Consolidação do “Frame” Direção

Para incorporar os “frames” associados aos níveis de direção ou gerenciamento das operações, foram apresentadas as estruturas de gestão das ações planejadas e como se processam as operações de coordenação no momento em que os eventos estão acontecendo.

Foram apresentadas formas de gerenciamento das operações e de como os atores as executam em conformidade com as regulamentações existentes, demonstrando que existem mecanismos para a gestão das operações de campanha e práticas comprovadas de comando e controle das situações por meio de medidas eficazes e culturalmente aceitas.

Foram comentadas as práticas de gestão associadas à disseminação das regras de gestão e ao cumprimento dos planejamentos estabelecidos e, também, como as “ocorrências” e “alterações” podem ser usadas para melhorar o sistema e diminuir os erros e falhas corrigindo e adaptando as operações conforme o cenário se estabeleça.

VII.5.6.5 Consolidação do “Frame” Espaço de Liberdade Individual

Para incorporar esse “frame” ao contexto das análises, foram introduzidas algumas características complexas dos sistemas onde as operações acontecem na maior parte de tempo. Foram introduzidos aspectos que permitem o entendimento de que, muitas vezes, os atores não encontram resposta para as necessidades nos planejamentos, nem nas medidas de controle e direção e precisam improvisar, adaptar, inovar em busca de uma solução para esse conflito entre expectativas, planejamentos, regras e a realidade que se apresenta.

Foram apresentados eventos em que as regras de controle e direção não podiam ser aplicadas com a mesma intensidade e que medidas adaptativas tiveram que ser tomadas pelos atores de linha de frente, e de outros níveis organizacionais, para a resolução imediata da situação no momento em que as operações estão acontecendo.

Para esse contexto, foram apresentadas situações em que os planejamentos não corresponderam às necessidades e que medidas de contenção imediatas foram necessárias para conter os eventos indesejáveis sem que medidas mais rígidas de controle fossem incorporadas às operações ou que houvesse planejamento prévio dessas medidas adaptativas e improvisadas.

VII.5.7 Aprendizado Consolidado do Estudo de Casos

Tendo sido apresentados esses "frames", relacionados aos referenciais propostos por Peixoto (2000), é possível apreender os aspectos significativos para as reflexões a respeito das práticas existentes nos ciclos de operações de campanha realizados pelo HCamp, em associação com os seus "stakeholders" regulares, em várias campanhas programadas e as acionadas após a manifestação de algum evento inesperado de grande magnitude.

A incorporação dessas perspectivas de análise da "performance" ao âmbito desse estudo, com especial destaque para as práticas e operações da campanha do Haiti, em 2010, permite associar algumas dessas práticas aos princípios de antecipação e de contenção dos eventos inesperados que servem para a promoção da confiabilidade organizacional atribuídos por Weick e Sutcliffe (2007) às Organizações de Alta Confiabilidade.

O que foi relatado em relação aos ciclos de operações que constituem os Eventos/Casos apresentados permite perceber um conjunto de práticas que podem ser associadas às descrições encontradas nos referenciais teóricos revisitados, principalmente na consolidação dessas práticas para o âmbito da pesquisa conforme é apresentado no quadro II.1, e que podem ser relacionadas aos princípios atribuídos às Organizações de Alta Confiabilidade por Weick e Sutcliffe (2007) da seguinte forma:

VII.5.7.1 Atenção Diferenciada para as Pequenas Falhas:

a) a composição de Relatórios Diários Operacionais (REDOP) e dos Relatórios Finais de Missões permite que as pequenas "alterações" sejam percebidas e que mesmo a menor "ocorrência" seja relatada aos níveis superiores da administração para que medidas adaptativas imediatas ou ações de curtos, médios e longos prazos componham os planejamentos e coordenações nos diferentes níveis institucionais;
b) os estudos apresentam e discutem práticas incorporadas na cultura organizacional associadas às "reuniões setoriais" e às "reuniões de pôr-do-sol" que permitem uma visão mais ampla do sistema e da realidade que se apresenta em muitos eventos relatados;
c) foram identificados e apresentados outros mecanismos associados às práticas descritas anteriormente que permitem que sejam rastreadas as origens dos

pequenos erros e das falhas nas “performances” padronizadas e nos processos de planejamentos e facilitam que medidas mais urgentes e adaptativas sejam tomadas antes que se tornem maiores e comprometam outras operações e o sistema como um todo;

d) ainda foram apresentadas práticas regulares que tratam da complexidade das operações incorporando aspectos de subordinação sistêmica e/ou direta com a associação de várias visões e pontos de vistas que incorporam as “expertises” de vários atores para a resolução de questões que se estabelecem na linha de frente, nos níveis locais, nos níveis setoriais, nos níveis de coordenação e direção e nos mais altos níveis de gestão institucional;
e) existem medidas de controles na dinâmica da organização que permitem que os insucessos sejam detectáveis a partir das *“prestações de contas”* diárias das operações e dos relatos de qualquer variação nos padrões estabelecidos nos regulamentos e nas ordenações estabelecidas; e
f) há práticas destinadas a priorizar as operações mais críticas para o sucesso operacional e, também as que se estabelecem nas interações mais complexas e com maior interação humana.

VII.5.7.2 Atenção Diferenciada para Relutância em Aceitar Simplificações da Realidade:

g) existem práticas que se destinam a simplificar as operações, pois se destinam a facilitar as operações, proporcionar a troca de dados e a construção de informações, a permitir a interação e a inserção de uma visão sistêmica no contexto, mas não permitem que a complexidade do contexto das operações seja despercebida;
h) foram apresentadas práticas de governança que permitem o entendimento da complexidade inerente aos processos operacionais inseridos na realidade de cada situação e identificar os pequenos erros antes de se tornarem maiores;
i) as práticas descritas de *“grupos de estudo”*, *“câmaras técnicas”* e outras similares permitem a discussão por diferentes pontos de vista e por profissionais de diferentes “expertises” em campanha e nas operações regulares, possibilitando a transmissão de conhecimento em ambas as direções tanto dos mais experientes em campanha como dos que podem trazer contribuições inovadoras; e
j) são valorizadas práticas de antecipação e de tomada de medidas pró ativas para esclarecer situações e fatos que podem trazer dúvida ou dificultar as operações.

VII.5.7.3 Atenção Diferenciada para a Sensibilidade para as Operações:

k) há práticas estabelecidas que permitam a percepção dos contextos mutáveis das campanhas e da necessidade de que seja mantida a atenção para as falhas operacionais sistêmicas;
l) existem práticas que valorizam o direcionamento das operações para a realidade de cada situação e não as que se destinam a uma prática geral que se encaixa em qualquer situação;
m) foi demonstrado que, embora a organização seja estabelecida em normas disciplinares rígidas e estruturada em cargos e funções baseadas na hierarquia funcional que sustentam as relações pactuadas estabelecidas, a “expertise” é muito valorizada em todos os níveis operacionais e que existe a cultura organizacional de delegação da atribuição de resolver os problemas específicos para quem tem melhor condição de resolvê-lo.
n) foram demonstradas situações em que, no exercício das responsabilidades das operações de campanha que exigem maior especialização e “expertise” comprovada, existe a prática formal e informal de flexibilização estrutural para a migração dentro da cadeia hierárquica na busca da identificação do especialista que melhor se encaixa nas condições de resolver o conflito com maior competência, experiência, rapidez e precisão.

VII.5.7.4 Atenção Diferenciada para o Compromisso com a Resiliência:

o) existem outras práticas integradas às práticas apresentadas anteriormente destinadas ao desenvolvimento da resiliência para conseguir conter os eventos inesperados e restabelecer o sistema mais rapidamente possível;
p) o sistema é posto em estresse repetidamente nas campanhas programadas de forma a ser possível a avaliação das circunstâncias imprevistas que surgem, avaliar se as operações estão adequadas aos contextos encontrados e permitir o desenvolvimento dos sistemas de coordenação e planejamento das operações para que estejam sempre em condições ideais de operacionalidade;
q) foi demonstrado que a capacidade de adaptabilidade e a versatilidade são muito valorizadas e consideradas essenciais para o sucesso organizacional e na escolha dos profissionais que integram as equipes de campanha;
r) há o entendimento de que as operações precisam ser constantemente avaliadas e adaptadas para atender aos requisitos circunstanciais que se apresentam diferentes das expectativas e dos planejamentos prévios;
s) embora não sejam previstas formalmente nos planejamentos, as medidas adaptativas e improvisadas integram as operações costumeiras da organização e

são integradas à cultura organizacional em cooperação com as regras e doutrinas formais; e

t) a resiliência é entendida como uma característica desejável e necessária para absorver a tensão, não interromper as operações, direcionar os meios para recuperar o sistema e permitir a aprendizagem com os eventos inesperados.

VII.5.7.5 Atenção Diferenciada para a Deferência à "Expertise" em Processos Importantes:

u) a migração de responsabilidade para resolver o conflito na direção de quem possui maior "expertise" comprovada é uma constante na cultura organizacional, praticada nos níveis intermediários e valorizada pelos mais altos níveis de gerência;

v) há o entendimento de que as operações de campanha exigem profissionais diferenciados que apresentem características comprovadas para o exercício das operações de campanha;

w) a hierarquia funcional não é contestada, mais a "expertise", mesmo a dos mais modernos, é valorizada e usada como referencial pelos mais experientes e pelos mais antigos para que sejam solucionadas crises na linha de frente das operações;

x) são realizadas práticas de treinamentos e adestramentos frequentes, bem como existem mecanismos formais e informais de convocar os interessados e os que a organização julgar cabíveis para as funções;

y) existem meios para avaliar as "performances" dos candidatos para integrar as equipes e dos profissionais usuais de campanha da organização; e

z) existem formas práticas de adestramento dos componentes das equipes e práticas regulares que os mantém permanentemente em condições técnicas compatíveis com as necessidades para exercerem suas atividades nas operações de campanha.

VIII – Conclusão

No contexto mais amplo, a governança dos eventos de campanha abrange uma gama maior de variáveis e de interações complexas estabelecidas com múltiplos “stakeholders” em diferentes espaços geográficos e apresenta vários níveis de decisão com maior necessidade de governança e coordenação integrada com outras organizações usuais e eventuais.

De forma geral, as operações de planejamento usam a expectativa para compor as operações em determinados padrões estabelecidos e se amparam nessas projeções para compor o quadro geral onde as operações se destinam a resolver os conflitos esperados.

O estudo demonstra que nos ambientes de campanhas existem muitos eventos imprevisíveis e que, independentemente da capacidade de planejamento, não existe uma padronização capaz de resolver todos os conflitos relacionados à instabilidade inerente aos sistemas complexos em que as operações se desenvolvem.

Conforme foi apresentado, os eventos inesperados fazem parte da vida organizacional e as avaliações realizadas demonstram que se manifestam de todas as formas descritas por Weick e Sutcliffe (2007), e adaptadas por Furtado (2011), independente do grau de expectativa e dos planejamentos realizados.

Sendo dessa forma, para estabelecer padrões de governança confiáveis, é preciso desenvolver e manter processos de atenção mais amplos para antecipação a esses eventos imprevisíveis e desenvolver práticas que assegurem a contenção quando se estabelecem.

Weick e Sutcliffe (2007) desenvolvem essas perspectivas a partir de três princípios de antecipação e dois de contenção, que consideram capazes de proporcionar maior confiabilidade nas operações e os associam a um conjunto de organizações que apresentam alta confiabilidade em suas “performances” mesmo quando operam por longo período em condições propensas a muitos erros e falhas no sistema.

A visão de perspectivas de *“*performances” integradas ao contexto dos dramas sociais e regras compartilhadas está muito presente nas atividades de campanha e se consolidam na pesquisa por meio das proposições de Peixoto (2000), possibilitando diferentes abordagens em cada contexto.

Essa aderência ao modelo proposto fornece a fundamentação para as considerações apresentadas sobre os contextos das operações realizadas na campanha do Haiti e de outras referidas nas considerações desenvolvidas.

Tendo em vista esse arcabouço contextualizado nas operações de campanhas realizadas pelo Hospital de Campanha da Aeronáutica, incluindo as regulares e as acionadas quando eventos naturais de grande magnitude impactam áreas vulneráveis, esse estudo se preocupou em avaliar como se desenvolve a atenção ampla e diferenciada em relação aos eventos inesperados, tendo como foco principal a melhoria da “performance” de uma

organização de saúde multitarefa, destacada para operações de saúde em campanhas regulares programadas e em situações imprevisíveis com alto grau de eventos inesperados e tomadas de decisão adaptativas.

Observando o que foi exposto nessa dissertação, em alinhamento com os Objetivos Geral e Específicos, pode-se afirmar que houve materialização do que foi proposto.

Para incorporação dos referenciais escolhidos ao âmbito da pesquisa, foi realizada a ambientação inicial a partir da apresentação dos aspectos gerais das Organizações Móveis de Saúde em suas diferentes composições.

Em seguida foram apresentados o Hospital de Campanha da Aeronáutica e a Unidade Celular de Saúde em seus planos estratégico, funcional, tático e logístico, bem como as composições idealizadas de efetivos e artefatos técnicos para atender diferentes necessidades de emprego. Também foram identificadas as suas particularidades e contempladas as principais edições realizadas de 2003 a 2012.

Com base nessa estrutura referencial foi desenvolvido o Estudo de Casos adotando a estratégia de subdivisão do Evento/Campanha em três Eventos/Casos menores (“strips”) que foram subdivididos de forma ordenada conforme a natureza das operações, agrupando eventos associados por uma sequência lógica segundo a expectativa de ocorrência no ciclo de operações do Evento/Campanha.

Os eventos integrantes desses Eventos/Casos comportam e compõem a maioria dos eventos/operações de campanha que ocorrem desde o início dos planejamentos, percorrendo as operações de campanha antes da chegada ao “teatro de operações”, durante e até o encerramento da missão e a desmobilização dos artefatos e pessoal.

Durante as análises foram contempladas as práticas observadas e as registradas no Relatório Final de Missão Nº.01/2010 (Operação: Ajuda Humanitária HAITI) e realizados os cotejamentos dessas em relação as práticas atribuídas para as OAC, levando em consideração os enquadramentos propostos nos “frames” e o quadro reflexivo sobre o evento, constante do quadro V.1, desenvolvido para estruturar as análises e registrar as observações e reflexões.

Durante o desenvolvimento desses processos reflexivos, os principais “stakeholders” foram identificados e as “performances” individuais e da organização (HCamp e UCS) ficaram evidenciadas, podendo ser extraídas e consolidadas muitas práticas que, apesar de não serem atribuídas como intencionalmente destinadas para esse fim, apresentam características de compatibilidade e aderência com os princípios de promoção de confiança, atribuídos por diferentes autores, para as Organizações de Alta Confiabilidade.

Ao analisar a dissertação de forma global é possível identificar que a metodologia usada foi muito consistente para expressar a complexidade das relações sociais no contexto das práticas organizacionais, auxiliar na construção das imagens dos fenômenos organizacionais que se comportam como “permanentes” e “impermanentes” e para produzir conhecimento que

possa amparar melhorias na governança organizacional em operações de saúde realizadas em campanhas regulares e/ou contingentes com graus distintos de eventos inesperados.

Outras perspectivas de contribuição dessa pesquisa estão associadas às possibilidades de avaliações de “performances” individuais e coletivas inseridas em contextos reais de atuação das organizações de saúde e de outras inseridas nos contextos de eventos programados e demandados inesperadamente.

Ainda, podem ser identificados avanços na identificação de algumas variáveis inseridas nos contextos de atuação das organizações de saúde em campanha que podem auxiliar na construção de entendimentos para reduzir as vulnerabilidades do espaço urbano em relação aos acidentes e desastres naturais com o objetivo de proteger vidas, garantir a segurança das pessoas, minimizar os danos decorrentes de desastres, aumentar a resiliência, responder rapidamente aos eventos inesperados de forma eficaz e segura para mitigar os danos, preservar o meio ambiente em atendimento a diferentes fases do Ciclo de Gestão em Proteção e Defesa Civil ou nas operações associadas aos eventos de grandes aglomerações populares programados para um futuro próximo no cenário nacional.

Como limitação desse estudo, verifica-se a necessidade de realização de estudos mais aprofundados, amplos e que abranjam outros pontos de vista sobre essa e outras campanhas.

Também poderiam ser estendidas essas perspectivas e abordagens para abranger as diferentes relações estabelecidas com os “stakeholders” regulares e eventuais. Assim como outros aprofundamentos que se fazem necessários em trabalhos futuros.

Referências Bibliográficas

ADAM, Charles; TANNERY, Paul. **Oeuvres de Descartes**, Léopold Cerf, 1897-1913, 11 volumes; reimp. atual., Paris: CNRS-Vrin, [1964], 11 volumes, 1974.

AGARWALLA, Kumar Pankaj; DUNN, Peter Gavin; LAWS, Edward R. "An historical context of modern principles in the management of intracranial injury from projectiles"**. Neurosurg Focus**. v. 28, n. 5, p. E 23, May 2010.

ÁGATA IV. **Vídeo sobre a preparação da operação do HCAMP sobre balsas**. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=sQGswOzcY7I&feature=player_embedded> Acesso em: 12 out. 2012.

ALASUUTARI, Pertti. Researching culture. London: Sage Publications, 1995. *Apud.* PEIXOTO, José Antonio Assunção. **Análise organizacional na perspectiva do desempenho: uma abordagem contemporânea**. Tese doutorado, Engenharia de Produção - UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2000.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvincente. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. (1ª Ed. 1992), 7ª Reimp. 2002.

ALLISON, Carrie E.; TRUNKEY, Donald D. "Battlefield trauma, traumatic shock and consequences: war-related advances in critical care". **Crit Care Clin**. v. 25, n. 1, p. 31-45, vii, Jan. 2009.

ALQUIÉ, Ferdinand. **Oeurvres Philosophiques**, 3 Volumes. Paris: Garnier, [1963] 1973.

ANDERSON, Stuart. "Pharmacy, trade and empire: medicines and the English East India Company 1600 to 1858". **Pharm Hist (Lond)**. Pharmaceutical Historian, v. 38, n.2, p. 23-29, June 2008.

ANSOFF, Igor H. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

_____ . **Implantando a Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ANTHONY, Robert N. e GOVINDARAJAN, Vijav. **Sistemas de controle gerencial**. Tradução de Adalberto Ferreira das Neves. São Paulo, Atlas, 2002, 1024 p.

ANTUNES, Marylice Andrade. **Atuação do Centro de Operação da Distribuição de uma Concessionária de Energia Elétrica Brasileira na Ocorrência de um Evento Inesperado**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Tecnologia do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, CEFET/RJ/PPTEC. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2013, 86 p.

ARARIPE, Luis Alencar de. Primeira Guerra Mundial, *In:* **Relações Internacionais: teoria e história**. (Org.) MAGNOLI, Demétrio. São Paulo: Saraiva. 2004.

ATENSTAEDT, Robert L. "The development of bacteriology, sanitation science and allied research in the British Army 1850-1918 equipping the RAMC for war". **J R Army Med Corps**. v. 156, n. 3, p. 154-8, Sep. 2010. Disponível em: <http://www.ramcjournal.com/2010/sep10/atenstaedt.pdf> Acesso em: 12 out. 2011.

AUSTERMAN, Wayne R. "Sick, dead, & discharged: disease and the defeat of the Confederate campaign into New Mexico, 1862". **US Army Med Dep J.** v. 5, p. 5-12, Apr./June. 2007.

AXELROD, Robert; HAMILTON, William D. "The evolution of cooperation". **Science**, v. 211, n. 4489, p. 1390-1396, 1981.

BACCEGA, Maria Aparecida. **Palavras e discurso: história e literatura**. São Paulo: Ática 1995.

BATISTA, Roberto Bentes. **Histórico do Hospital de Campanha do Exército – Hospital Oswaldo Cruz.** Texto alusivo aos 15º aniversário do H Cmp do EB, 2012. Disponível em: <http://www.hcmp.eb.mil.br/historico_alusivo.htm> Acesso em: 12 dez. 2012.

BAUMAN, Richard; BRIGGS, Charles L. “Poetics and performance as critical perspectives on language and social life”. **Annual Review of Anthropology**, v. 19, p. 59-88, 1990.

_____ ; _____ ; “Genre, intertextuality and social power”. **Journal of Linguistic Anthropology**, v. 2, n. 2, p. 131-172, Dec. 1992.

_____ ; _____ . **Voices of modernity: language ideologies and the politics of inequality**. New York: Cambridge University Press, 2003.

BECK, Ulrich. **Word Risk Society**. MA-USA: Polity Press, 2008.

_____ ; GIDDENS, Anthony; LASH, Scott. **Modernização Reflexiva, Política, Tradição e Estética no Mundo Moderno**, Oeiras: Celta Editora. 2000.

_____ ; _____ ; _____ . **Reflexive modernization**. Cambridge: Polity Press, 1994.

BIERLY. Paul E.; SPENDER. J. C. “Culture and High Reliability Organizations: The Case of the Nuclear Submarine.” **Journal of Management.** v. 21, n. 4, p. 639-656, Aug. 1995.

BIRKMANN, Jörn.; BUCKLE, Philip; JAEGER, Jill; PELLING, Mark; SEDIADI, Neysa; GARSCHAGEN, Matthias; FERNANDO, Nishara e KROPP, Jiirgen. “Extreme events and disasters: a window of opportunity for change? Analysis of organizational, institutional and political changes, formal and informal responses after mega-disasters”. **Nat Hazards**, v. 55, n. 3, p. 637–655, 2010.

BOSI, Alfredo. **Dialética da Colonização**. 3ª ed. São Paulo, Companhia das Letras, 1992.

BOWDIN, Glenn; ALLEN, Johnny; O’TOOLE, Willian J.; MCDONNEL, Ian; HARRIS, Rob. **Events Management**, 3º Ed., Great Britain: Elsevier, 2011.

BRASIL. Ministério da Defesa (MD). Comando da Aeronáutica (COMAER). Estado Maior da Aeronáutica (EMAER). **Glossário da Aeronáutica. MCA 10-4**. Aprovado pela Portaria Nº2/3SC2, de 30 de janeiro de 2001. Brasília, DF: MD 36p. 2001. Disponível em: <http://www.cendoc.intraer/sispublic/publicacoes/ostensivas/MCA10-4.pdf> Acesso em: 12 out. 2012.

_____ ; _____ ; _____ ; _____ . **Missão da Aeronáutica. ICA 11-1.** Aprovado pela portaria Nº144/GC3, de 9 de março de 2007. Brasília, DF: MD 20p. 2007a. Disponível em: <http://www.cendoc.intraer/sispublic/publicacoes/ostensivas/ICA11-1.pdf> Acesso em: 10 jan. 2012.

_____ ; _____ ; _____ ; _____ . **Manual que dispões dobre Elaboração de Plano Setorial e Programa de Trabalho. MCA 11-1** Aprovado pela portaria Nº62/GC3, de 14 de fevereiro de 2008. Brasília, DF: MD 45p. 2008a. Disponível em: <http://www.cendoc.intraer/sispublic/publicacoes/ostensivas/MCA11-1.pdf> Acesso em: 11 nov. 2012.

_____ ; _____ ; _____ ; _____ . **Sistemática de Planejamento Institucional da Aeronáutica. DCA 11-1.** Aprovado pela portaria Nº714/GC3, de 29 de julho de 2009. Brasília, DF: MD. 40p. 2009. Disponível em: <http://www.cendoc.intraer/sispublic/publicacoes/ostensivas/DCA11-1.PDF> Acesso em: 10 fev. 2012.

_____ ; _____ ; _____ ; _____ . **Plano Estratégico Militar da Aeronáutica 2010-2031. (PEMAER 2010-2031)**. Aprovado pela Portaria Nº2/GC3, de 09 de março de 2009. Versão digital ostensiva. Brasília, DF: MD, 120p. 2010a. Disponível em: <http://www.fab.mil.br/portal/docs/pemaer.pdf> Acesso em: 12 mar. 2012.

_____ ; _____ ; _____ ; Comando Geral de Pessoal (COMGEP). **RICA 21-111. Regimento Interno da Diretoria de Saúde da Aeronáutica**. Aprovado pela portaria COMGEP Nº255/5EM, de 13 de dezembro de 2010. Brasília, DF: MD, 53p. 2010b.

_____ ; _____ ; _____ ; _____ . Diretoria de Intendência (DIRINT). **ICA 167-4. Estágio Prático para Aspirante-a-Oficial Intendente**. Aprovado pela portaria DIRINT Nº168/DIRINT, de 29 de dezembro de 2008. Brasília, DF: MD 338p. 2008b. Disponível em: <http://www.sdee.aer.mil.br/Legislacao/ica167_4_%202008.pdf> Acesso em: 12 out. 2012.

_____ ; _____ ; _____ ; _____ . Diretoria de Saúde da Aeronáutica (DIRSA). **Programa de Trabalho da Diretoria de Saúde da Aeronáutica 2012-2013**. Brasília: MD, 2012a.

_____ ; _____ ; _____ ; _____ ; _____ . **Regulamento da Diretoria de Saúde da Aeronáutica. ROCA. 21-13**. Aprovado pela Portaria Nº1122/GC3, de 19 de novembro de 2012.

Brasília, DF: MD 13p. 2012b.

_____ ; _____ ; _____ ; _____ ; _____ . **Escalonamento do Sistema de Saúde da Aeronáutica. ICA 160-18.** Aprovado pela Portaria DIRSA Nº17/SDTEC, de 2 de julho de 2007. Brasília, DF: MD 45p. 2007b.

_____ . Ministério da Integração Nacional (MI). Secretaria Nacional de Defesa Civil, (SEDEC). **Manual de desastres mistos. Vol.III.** Brasília, DF: MI, 68p. 2002. Disponível em: <http://www.defesacivil.gov.br/publicacoes/publicacoes/desastres_mistos.asp> Acesso em: 06 set. 2011.

_____ ; _____ ; _____ . **Manual de desastres: desastres humanos de natureza tecnológica – V.2, Parte I**. Brasília: MI, 452p. 2004a. Disponível em: <http://www.defesacivil.gov.br/publicacoes/ publicacoes/desastres tecnologicos.asp> Acesso em: 06 set. 2011.

_____ ; _____ ; _____ . **Manual de desastres: desastres humanos de natureza social – V.2, Parte II**. Brasília: MI, 342p. 2004b. Disponível em: <http://www.defesacivil.gov.br/publicacoes/publicacoes/desastressociais.asp> Acesso em: 06 set. 2011.

_____ ; _____ ; _____ . **Manual de desastres: desastres humanos de natureza biológica – V.2, Parte III**. Brasília: MI, 200p. 2004c. Disponível em: <http://www.defesacivil.gov.br/publicacoes/publicacoes/desastres biologicos.asp> Acesso em: 06 set. 2011.

_____ ; _____ ; _____ . **Conferência geral sobre desastres: para prefeitos, dirigentes de instituições públicas e privadas e líderes comunitários.** Brasília: MI, 23p. 2007c. Disponível em: <http://www.defesacivil.gov.br/publicacoes/publicacoes/conferencia.asp> Acesso em: 06 set. 2011.

_____ ; _____ ; _____ . **Política Nacional de Defesa Civil.** Brasília: MI, 82p. 2007d. Disponível em: <http://www.defesacivil.gov.br/ publicacoes/publicacoes/pndc.asp> Acesso em: 06. set. 11.

_____ . Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Diretoria de Geociências, Coordenação de Geografia. **Atlas das Representações Literárias de Regiões Brasileiras: Brasil Meridional. Volume 1**. Rio de Janeiro: IBGE, 2006.

_____ ; _____. Secretaria de Vigilância em Saúde. Gerência Técnica de Doenças Emergentes e Reemergentes/Coordenação-Geral de Doenças Transmissíveis. **Curso Básico de Vigilância Epidemiológica (CBVE) – SVS/MS**. (Org.) Gattás, Vera Lúcia. Brasília: 2005. Disponível em: <http://portal.saude.gov.br/portal/arquivos/pdf/cbve_modulo1.pdf> Acesso em 12 set. 2011.

_____ ; _____ . Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Decreto nº 443**, de 9 de junho de 2011. Publicado no Diário Oficial da União em 18 de novembro de 2011. Aprova a conformação da Rede de Urgência e Emergência (RUE) e a criação da Força Nacional de Saúde do Sistema Único de Saúde (FN-SUS). Brasília: MS/ANVISA, 2011a. Disponível em: <http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/anvisa/2011/res0443_09_06_2011.html> Acesso em: 06 dez. 2011.

_____ ; _____ . **Conceitos e Definições em Saúde**. Ministério da Saúde. Secretaria Nacional de Ações Básica de Saúde. Coordenação de Assistência Médica e Hospitalar. Brasília: MS, 1977. Disponível em: <http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/0117conceitos.pdf> Acesso em: 06 out. 2010.

_____ ; _____ . Gabinete do Ministro. **Portaria nº 2.952**, de 14 de dezembro de 2011. Publicada no Diário Oficial da União em 14 de dezembro de 2011. Regulamenta, no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), o Decreto nº 7.616, de 17 de novembro de 2011, que dispõe sobre a declaração de Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN) e institui a Força Nacional do Sistema Único de Saúde (FN-SUS). Brasília: MS/ANVISA, 2011d. Disponível em: <http://www.brasilsus.com.br/legislacoes/gm/111017-2952.html> Acesso em: 06 fev. 2012.

_____ ; _____ ; _____ . **Portaria nº 1.600**, de 7 de julho de 2011. Publicado no Diário Oficial da União em 18 de novembro de 2011. Reformula a Política Nacional de Atenção às Urgências e institui a Rede de Atenção às Urgências no Sistema Único de Saúde (SUS). Brasília: MS, 2011b Disponível em: <http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2011 /prt1600_07_07_2011.html> Acesso em: 06 abr. 2012.

_____ . Presidência da República (PR). **Decreto nº 7.616**, de 17 de novembro de 2011. Publicado no Diário Oficial da União em 18 de novembro de 2011. Dispõe sobre a declaração de Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN) e institui a Força Nacional do Sistema Único de Saúde (FN-SUS). Brasília: PR, 2011c. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/

_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7616.htm> Acesso em: 06 fev. 2012.

BROWN, John Seely; DUGUID, Paul. Organizational learning and communities-of-practice. *In:* COHEN, Michael D.; SPROULL, Lee S. (Org.). **Organizational Learning**. London: Sage Publications, p. 58-82, 1995.

BROWN, Shona L.; EISENHARDT, Kathleen M. "The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations". **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 1, p. 1-34, Mar. 1997. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2307/2393807> Acesso em: 06 fev. 2012.

BRYAN. Patrick E. **The Haitian revolution and its effects**. Heinemann CXC history. Kingston: Heinemann, 1986. Disponível em: <http://www.worldcat.org/title/haitian-revolution-and-its-effects/oclc/253027952.> Acesso em: 06 fev. 2012.

BURKE, Kenneth. **A Grammar of Motives.** New York: Prentice-Hall, 1945.

BUYERS, John W. **História dos 350th Fighter Group da Força Aérea americana: 23 de setembro de 1942 a 1 de agosto de 1945 no teatro de operações do mediterrâneo**. Maceió: Editora Universitária – EDUFAL, 2007.

BYERLY, Carol R. "The U.S. military and the influenza pandemic of 1918-1919". **Public Health Rep**. v. 125, Suppl. 3, p. 82-91, Apr. 2010.

CAMPOS, Ernesto de Souza. **História e Evolução dos Hospitais**. Ministério da Saúde. Departamento Nacional de Saúde. Divisão de Organização Hospitalar. Rio de Janeiro: MS, 1944. Reedição 1965. Disponível em: <http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/cd04_08.pdf> Acesso em: 06 jun. 2012.

CASTRO, Antônio Luiz Coimbra de **Manual de planejamento em defesa civil**. Ministério da Integração Nacional (MI). Secretaria Nacional de Defesa Civil. Vol. I. Brasília: MI, p. 1-133, 1999a. Disponível em: <http://www.defesacivil.gov.br/ publicacoes /publicacoes/planejamento.asp> Acesso em: 06 set. 2011.

_____ ; _____ ; _____ ; _____ . Vol. II: Brasília, p. 134-286, 1999b. Disponível em: <http://www.defesacivil.gov.br/ publicacoes /publicacoes/planejamento.asp> Acesso em: 06 set. 2011.

_____ ; _____ ; _____ ; _____ . Vol. III: Brasília, p. 287-476, 1999c. Disponível em: <http://www.defesacivil.gov.br/ publicacoes /publicacoes/planejamento.asp> Acesso em: 06 set. 2011.

_____ ; _____ ; _____ ; _____ . Vol. IV: Brasília, p. 477-594, 1999d. Disponível em: <http://www.defesacivil.gov.br/ publicacoes /publicacoes/planejamento.asp> Acesso em: 06 set. 2011.

_____ ; CALHEIROS, Lelio Bringel; CUNHA, Maria Inêz Resende; BRINGEL, Maria Luiza Nova da Costa. **Manual de desastres. Volume I - Desastres naturais**. Ministério da Integração Nacional (MI). Secretaria Nacional de Defesa Civil. Brasília: MI, 182p., 1999. Disponível em: disponível em: <http://www.defesacivil.gov.br/publicacoes/publicacoes/ desastres_naturais.asp> Acesso em: 06 set. 2011.

CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho. **Método do Estudo de Caso (Case Studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração**. Universidade Presbiteriana Mackensie. *On line*: Disponível em: <http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/remac/jul_dez_05/06.pdf> Acesso em: 06 jan. 2012.

CHAMBERS, Jonathon. A.; RAY, P. D. "Achieving growth and excellence in medicine - the case history of armed conflict and modern reconstructive surgery"**. Ann Plast Surg.** v. 63, n. 5, p. 473-478, Nov. 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria da Administração**. 5ª ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIZH, I. M. “Military medicine and medicine of accidents”. **Voen Med Zh**. v. 331, n. 9, p. 17-22, Sep. 2010.

CIRILLO, Vicent J. “More fatal than powder and shot - dysentery in the U.S. Army during the Mexican War, 1846-48”. **Perspect Biol Med.** v. 52, n. 3, p. 400-413, Summer 2009.

CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Org.) **Handbook de Estudos Organizacionais. Reflexões e Novas Direções**, vol. 3, (Org. Ed. Brasileira) CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto e FISCHER, Tânia. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CONNOR, Jerome T. “Realizing Major William Borden's dream: military medicine, Walter Reed Army Medical Center, and its wounded warriors, 1909-2009: an essay review”. **J Hist Med Allied Sci.** v. 66, n. 3, p. 380-94, Jul. 2011.

CONSELHO FEDERAL DE MEDICINA. **Resolução CFM nº 1451/95**, de 10 de março de 1995 [publicada no Diário Oficial da União em 17.03.95 - Seção I - Página 3666]. Brasília: CFM, 1995. Disponível em: <http://www.portalmedico.org.br/resolucoes/cfm/1995/1451_1995.htm> Acesso em: 26 jul. 2011.

COULON, Alain. **Etnometodologia e Educação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

CROCKER, Denton. W. “Malaria survey and malaria control detachments in the South-West Pacific Area in World War 2”. **P N G Med J.** v. 52, n. 1-2, p. 54-68. Mar./June 2009. Disponível em: <http://www.pngimr.org.pg/png_med_journal/medical%20history%20-%20malaria%20survey%20and%20malaria%20control%20detachments%20-%20mar-jun%202009.pdf> Acesso em: 06 set. 2011.

CZARNIAWSKA, Barbara. “Has Organization Theory a Tomorrow?” **Organization Studies**, v. 28, p. 27-29, Jan. 2007.

DANILOV, R. K.; GRIGORIAN, B. A.; GOLOLOBOV, V. G.; KHILOVA, I. U. K.; ODINTSOVA, I. A. “The contribution of the histologists of the Military Medical Academy to the progress of tissue studies” (to the 140 anniversary of the Department of Histology and Embryology of the Military Medical Academy). **Morfologiia**. Russian: Saint Petersburg, v. 135, n. 2, p. 99-102, 2009.

DARA, Saqib I.; FARMER, J. Christopher. “Preparedness lessons from modern disasters and wars”. **Crit Care Clin.** v. 25, n. 1, p. 47-65, vii, Jan. 2009.

DE SANCTIS, Gerardine; POOLE, Marshall Scott. “Capturing the complexity in advanced technology use: adaptive structuration theory”. **Organization Science**, v.5, n. 2, p. 121-147, May 1994.

DORATIOTO, Francisco. Guerra do Paraguai, *In*: **A História das Guerras**, (Org.) MAGNOLI, Demétrio. 3ª. ed. São Paulo: Editora Contexto, 2006, p. 253-286.

EDDINGTON, Arthur Sir. **Space, Time and Gravitation, an Outline of the General Relativity Theory** (1ª Ed., 1920). Cambridge. Cambridge University Press, 1968.

EGRI, Carolyn P.; PINFIELD, Laurence T. As Organizações e a Biosfera: Ecologia e Meio Ambiente. *In:* CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Org.) **Handbook de Estudos Organizacionais. Reflexões e Novas Direções**, vol. 1, (Org. Ed. Brasileira) CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto e FISCHER, Tânia. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

ENDSLEY, Mica R. “Toward a Theory of Situation Awareness in Dynamic Systems”. **Human Factors**, n. 37, p. 32-64, 1995.

ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce J. e STANTON, William J. **Marketing**. 11. ed., São Paulo: Makron Books, 2001.

FERRANDIS, Jean-Jacques. “Medical conditions of the French armies in Spain. Campaigns of 1808-1814 and 1823”. **Hist Sci Méd**. v. 42, n. 2, p. 215-23. France, Apr./Jun. 2008.

FERREIRA. Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 5ª Ed. Ed. Positivo, 2012.

FLACH, Leonardo; ANTONELLO, Claúdia Simone. “Improvisação e aprendizagem nas Organizações: reflexões a partir da metáfora da improvisação no teatro e na música”. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 2, n. 8, p. 173-188, Apr./June 2011.

FOCILLON, Henri. Vie dês formes, suivi de Eloge de la main. (1ª. Ed., 1943). 7ª. Ed. Paris: PUF, 1981. *Apud*. SANTOS, Milton. **A Natureza do Espaço**. 4ª Ed. 5ª Reimp. São Paulo: Ed. Univ. de São Paulo, 2009, p. 145.

FREEMAN, Edward R. Strategic management: A stakeholder approach. *In:* FREEMAN, Edward R. (Org.). **Business ethics: The state of the art**, New York: Oxford University Press, 1984.

_____ ; HARRISON, Jeffrey. S.; WICKS, Andrew. C.; PARMAR, Bidhan. L.; COLLE, Simone de. **Stakeholder Theory: The State of the Art**. New York: Cambridge University Press, 2010.

_____ ; McVEA, John. “A Stakeholder Approach to Strategic Management”. **Darden Business School Working Paper**, n.01-02, 2001. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=263511> e <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511> Acessos em: 06 dez. 2011.

_____ ; REED, David. L. “Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance”. **California Management Review**, v. 25, n. 3, p. 88-106, 1983.

_____ . **Event Studies. Theory, research and policy for planned events**. Events Management Series. 2 ed. USA: Ed. Butterworth-Heineman/Elsevier, 2012.

FRIEDMAN, Andrew L; MILES, Samantha. **Stakeholders: Theory and Practice**. New York: Oxford University Press, 2006.

FURTADO, Marcílio Xavier. **Contribuição teórica à gestão de eventos inesperados: aplicação na área funcional de saúde em jogos esportivos militares.** Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Tecnologia do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, CEFET/RJ/PPTEC, 2011. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2011, 82 p.

GETZ, Donald. **Event Management & Event Tourism**. Ed. Cognizant Communication Corp., 2005, 439 p.

GHERARDI, Silvia. From organizational learning to knowing in practice**.** *In:* GHERARDI, Silvia (Org.). **Organizational knowledge: The texture of workplace learning**. London: Blackwell, 2005, p. 2-44.

GIANESI, Irineu G. N.; CORREA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GLASER, Barner; STRAUSS, Ansel L. (1967) **The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research.** Chicago: Aldine Publishing Company, 1967.

GODET, Michel. **Scenarios and Strategic Management**. London : Butterworths Scientific, Ltd., 1987.

_____ . **Manual de prospectiva estratégica: da antecipação a acção**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1993.

GOFFMAN, Erwing. **The Presentation of Self in Everyday Life (monograph)**, University of Edinburgh Social Sciences Research Centre, 1956, revised and expanded edition, Anchor Books: 1959.

_____ . **Interaction Ritual: Essays on Face-to-Face Behavior**. Doubleday Books, June 1967.

_____ . **Frame analysis: An essay on the organization of experience**. Cambridge, MA: Harvard University, 1974.

GRIFFITH, Terri L. “Technology features as triggers for sensemaking”. **Academy of Management Rewiew**, v. 24, n. 3, p. 472-488, July 1999.

_____ . **The Plugged-In Manager**. **Get in tune with your people, technology, and organization to thrive**. Jossey-Bass: San Francisco, Ca, 2012.

GUERRA, Isabel Carvalho. **Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo. Sentidos e formas de uso**.

São João do Estoril, Portugal: Principia Editora, Ltda., 2006.

GUIMARÃES, Paulo Cesar Vaz. **A construção de sentidos diante de um acidente ambiental: administração pública e sociedade contando estórias**. Tese de Doutorado em Administração, FGV: São Paulo, SP, 2010, 231 p.

HANKS, Thomas C.; KANAMORI, Hiroo. "A moment magnitude scale". **Journal of Geophysical Research**, v. 84, n. B5, p. 2348-2350, May 1989. Disponível em: <http://www.gps.caltech.edu/uploads/File/People/kanamori/HKjgr79d.pdf> Acesso em: 03 fev. 2010.

HAQUIM, Yára Moema da Silveira Melhem; **As ações organizacionais e a orientação à sustentabilidade nos relatos dos Jogos olímpicos.** Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Tecnologia do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, CEFET/RJ/PPTEC, 2010.

HATCH, Mary Jo.; WEICK, Karl E. "Critics corner: Critical resistance to the jazz metaphor". **Organization Science**, v.9, n.5, p. 600-604, 1998. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1287/_orsc.9.5.600> Acesso em: 05 jan. 2011.

HENNING, J. D.; HOFFMAN, A.; MELLOR, A.; MAHONEY, P. F. "Military intensive care part 3. Future directions". **J R Army Med Corps**. v. 153, n. 4, p. 288-90. Review. Dec. 2007b. Disponível em: <http://www.ramcjournal.com/2007/dec07/hoffman.pdf> Acesso em: 10 dez. 2011.

HENNING, J. D.; ROBERTS, M. J.; SHARMA, D.; HOFFMAN, A.; MAHONEY, P. F. "Military intensive care part 1. A historical review". **J R Army Med Corps**. v. 153, n. 4, p. 283-5, Dec. 2007a.

HENRY, Chase Marble. "Application of curative therapy in the ward." **Clin Orthop Relat Res.** v. 467, n. 6, p. 1398-9, Jun. 1920.

HENRY, Chase Marble. "Application of curative therapy in the ward." Republicação de HENRY, Chase Marble. Clin Orthop Relat Res. v. 467, n. 6, p. 1398-9, Jun. 1920. **J Bone Joint Surg Am**. v. 2, p. 136-138, 2009.

HOLLNAGEL, Erik. Resilience: The Challenge of the Unstable. *In:* **Resilience Engineering: Concepts and Precepts**, HOLLNAGEL, E.; WOODS, D. D.; LEVESON, N. Burlington: Ashgate, Apr. 2006, p. 9-17.

HORIGUCHI, N. "Pharmacists (Yakuzaikan) in the Japanese Military System during the Meiji period". **Yakushigaku Zasshi**. (The Journal of Japanese history of pharmacy). V. 43, n. 1, p. 67-78, 2008.

HRONEC Steven M. **Sinais Vitais: Usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa.** São Paulo: Makron Books, 1994.

INTERNATIONAL STANDARD ORGANIZATION. ISO 2788:1986. **British standard guide to establishment and development of monolingual thesauri**: London: BSI, 1986.

_____ . ISO 1087-1:2000. **Terminology work – principles and methods: 1087-1. Part 1: theory and application = Travaux terminologiques – vocabulaire. Partie 1: théorie et application.** Geneva, 2000.

_____ . ISO 704:2009. **Terminology work – Principles and Methods**. Geneva, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA COORPORATIVA. IBGC. **Definição de Governança Coorporativa.** 2013. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=17> Acesso em: 01 abr. 2013.

INTERGOVERNMENTAL PANEL ON CLIMATE CHANGE. IPCC 2007. **Mudança do Clima 2007: A Base das Ciências Físicas. Sumário Para os Formuladores de Políticas**. (Orgs.) Alley, Richard; Berntsen, Terje; Bindoff, Nathaniel L.; Chen, Zhenlin; Chidthaisong, Amnat; Friedlingstein, Pierre; Gregory, Jonathan; Hegerl, Gabriele; Heimann, Martin; Hewitson, Bruce; Hoskins, Brian; Joos, Fortunat; Jouzel, Jean; Kattsov, Vladimir; Lohmann, Ulrike; Manning, Martin; Matsuno, Taroh; Molina, Mario; Nicholls, Neville; Overpeck, Jonathan; Qin, Dahe; Raga, Graciela; Ramaswamy, Venkatachalam; Ren, Jiawen; Rusticucci, Matilde; Solomon, Susan;

Somerville, Richard; Stocker, Thomas F.; Stott, Peter; Stouffer, Ronald J.; Whetton, Penny; Wood, Richard A.; Wratt, David e (Org. Col.) Arblaster, Julie; Brasseur, Guy; Christensen, Jens Hesselbjerg; Denman, Kenneth; Fahey, David W.; Forster, Piers; Jansen, Eystein; Jones, Philip D.; Knutti, Reto; Le Treut, Hervé; Lemke, Peter; Meehl, Gerald; Mote, Philip; Randall, David; Stone, Dáithí A.; Trenberth, Kevin E.; Willebrand, Jürgen; Zwiers, Francis. Contribuição do Grupo de Trabalho I Para o Quarto Relatório de Avaliação do Painel Intergovernamental Sobre Mudança do Clima. Secretariado do IPCC, OMM/IPCC, 2007, 25 p. Disponível em: <Http://Www.Ccst.Inpe.Br/Arquivos /Ipcc_2007.Pdf> Acesso em: 13 nov. 2011.

_____ . IPCC 2009. **Scoping Meeting for an IPCC Special report on Extreme Events and Disasters: Managing the Risks**. (Orgs.) Barros, Vicente; Jouzel, Jean; Abdulla, Amjad; Mokssit, Abdalah; Boncheva, Antonina Ivanova; Raholijao, Nirivololona; Christophersen, Øyvind; Smith, Neville; Field, Christopher. Zwiers, Francis. Oslo, Norway: PROCEEDINGS. 23-26 Mar. 2009, 37 p. Disponível em: <http://ipcc-wg2.gov/SREX/images/uploads/SREX-Oslo_Proceedings.pdf> Acesso em: 02 set. 2012.

_____ . IPCC 2012. **Managing the Risks of Extreme Events and Disasters to Advance Climate Change Adaptation**. A Special Report of Working Groups I and II of the Intergovernmental Panel on Climate Change (Orgs.) Field, Christopher B.; Barros, Vicente; Stocker, Thomas F.; Qin, Dahe; Dokken, David Jon; Ebi, Kristie L.; Mastrandrea, Michael D.; Mach, Katharine J.; Plattner, Gian-Kasper; Allen, Allen K.; Tignor, Melinda; Midgley, Pauline M. Cambridge University Press, Cambridge, UK, and New York, NY, USA, 582 p., 2012. Disponível em: <https://www.ipcc.ch/pdf/special-reports/srex/SREX_Full_Report.pdf> Acesso em: 06 jan. 2013.

JACKSON, David S. “Soldiers injured during the Falklands campaign 1982. Sepsis in soft tissue limb wounds”. **J Med R Army Corps**. v. 153, Suppl. 1, p. 55-6; discussion 57. 2007. Disponível em: <http://boekje-pienter.nl/images/falklands-25thanniversary.pdf#page=58> Acesso em: 04 out. 2012.

JUNG, Carl Gustav. (Org.). **O homem e seus símbolos**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2008.

KAPLAN, Robert. S.; NORTON, David. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

KARWA, Manoj; BRONZERT, P.; KVETAN, Vladmir. “Bioterrorism and critical care”. **J. Critical Care Clinics** (impact factor: 1.72). v. 19, n. 2, p. 279-313, May 2003.

KING, Booker; JATOI, Ismail. “The Mobile Army Surgical Hospital (MASH): A Military and Surgical Legacy”. **Journal of the National Medical Association**, v. 97, n. 5, p. 648-656, May 2005. Disp. em: <***http://search.proquest.com/health/docview/214057863/137DE5F914E6DE60876/33?accountid=144082***> Acesso em: 03 fev. 2012.

KJAER, Kjær, A. M. 2004. Governance. Wiley-Blackwell. *Apud* SILVA, Joana Braconi da. **O conceito de governança como contribuição à análise das transformações organizacionais**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE. 2010, 138 p.

KLIMO, Paul Jr.; RAGEL, Brian T. “Introduction – military neurosurgery, past and present”. **Neurosurg Focus.** v. 28, n. 5, Introduction, May 2010.

KOESTNER, Amy. “Lessons learned from the military”. **Journal of Trauma Nursing** v. 15, n. 4, p. 161-2, Oct./Dec. 2008.

KOTLER, Philip; KELER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Ed. Pearson Education. 14ª Ed. 2012.

LA PORTE, Todd R. “High Reliability Organizations: unlikely, demanding and at risky”. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v. 4, n. 2, p. 60-71, 1996.

LANGER, Ellen J. Minding Matters: The Consequences of Mindlessness-Mindfulness. *In:* **Advances in Experimental Social Psycology**, v.22, Ed. Leonard Berkowitz. San Diego, California: Academic Press, 1989, p. 137-173.

LARA, Marilda Lopez Ginez. “Diferenças conceituais sobre termos e definições e implicações na organização da linguagem documentária”. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 91-96, May/Ago. 2004.

LEE, Jong-Chan. “Hygienic governance and military hygiene in the making of imperial Japan, 1868-1912”. **Hist Sci**. Tokyo. v. 18, n. 1, p. 1-23, Jul. 2008.

LESSARD-HÉBERT, Michelle; GOYETTE, Gabriel; BOUTIN, Gérald. **Investigação qualitativa: fundamentos e práticas**. Lisboa: Instituto Piaget, 1994.

LEWIS, David J.; WEIGERT, Andrew. “Trust as a social reality”. **Social Forces**, v. 63, n. 4, p. 967-85, 1985.

LINTON, Derek S. “War dysentery and the limitations of German military hygiene during World War I”. **Bull Hist Med.** v. 84, n. 4, p. 607-39. 2010.

LONGMAN. **Dicionário escolar Inglês/Português – Português/Inglês para estudantes brasileiros**. Pearson Education Limited, 2008.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. Saraiva, 2007.

LUHMANN, Niklas. “A general theory of organized social systems”. *In:* HOFSTEDE, G.; KASSEM, S. (Orgs.). **European contributions to organization theory**. Amsterdam: Van Gorcum., 1976, p. 96-113.

_____ . **Sociologia do Direito I**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1983.

_____ . **Soziologische Aufklärung 4: Beiträge zur funktionalen Differenzierung der Gesellschaft**. Opladen: Westdeutscher Verlag, 1987.

_____ . **Ecological communication**. Chicago: The University of Chicago Press, 1989.

_____ . **Social systems**. Stanford: Stanford University Press. 1995.

_____ . A general theory of organized social systems. *In:* G. Hofstede & S. Kassem (Eds.). **European contributions to organization theory**. Amsterdam: Van Gorcum, p. 96-113, 1996a.

_____ . **Confianza**. Barcelona: Anthropos; México: Universidad Iberoamericana; Santiago do Chile: Instituto de Sociologia da Pontificia Universidad Católica de Chile, 1996b.

_____ . **Organizacion y decisón. Autopoiesis y entendimiento y entendimiento comunicativo**. Barcelona: Anthropos, 1997.

_____ . **Theories of distinction**. Stanford: Stanford University Press. 2002.

_____ . **Introdução à Teoria dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 2009.

_____ . “Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives”. *In:* GAMBETTA, Diego (Org.) **Trust: Making and Breaking Cooperative Relations, electronic edition**, Department of Sociology, University of Oxford, chap. 6, p. 94-107, 2010. Disponível em: <http://www.sociology.ox.ac.uk/papers/luhmann94-107.pdf> Acesse em: 21 dez. 2012.

LYNCH, John. “The lessons of Walcheren Fever, 1809”. **Mil Med.** v. 174, n. 3, p. 315-9, Mar. 2009.

MACIONIS, John J.; GERBER, Linda M. **Sociology**, 7ª. Ed. Pearson Education, Jan. 2010.

MAGALHÃES, Mirian Martins da Motta; **A gestão do desempenho nos ensaios técnicos das escolas de samba do grupo especial do Rio de Janeiro**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Tecnologia do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, CEFET/RJ/PPTEC, 97 p., 2006.

MAGNANI, L. **Abduction, reason, and science: processes of discovery and explanation**. New York: Kluwer Academic. 2001.

MAGNOLI, Demétrio. **Relações Internacionais: teoria e história**. São Paulo: Saraiva. 2004.

_____. **A História das Guerras**. 3ª. ed. São Paulo: Editora Contexto, 2006.

MANJI, Rizwan A.; WOOD, Kenneth E.; KUMAR, Anand. “The history and evolution of circulatory shock”. **Crit Care Clin.**, v. 25, n. 1, p. 1-29, vii, Jan. 2009.

MARIOTTI, Humberto. **Pensamento complexo. Suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Atlas, 2007, 203p.

MASTERMAN, Guy. **Strategic sports event management: An international approach**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2004.

MATURANA, Humberto. R.; VARELA, Francisco. J. **Autopoiesis and Cognition. The Realization of the Living.** Dordrecht: D. Reidel Publishing Company, 1980, 141 p.

_____ ; _____ . **De máquinas e seres vivos: autopoiese: a organização do vivo**. 3. ed. Tradução Juan Acuña. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997, 2004 em espanhol.

McALLISTER, Daniel J. “Affect and cognition based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations”. **Academy of Manegement Journal**, v. 38, n. 1, p. 24-59, Feb. 1995.

McCANDLESS, Peter. “Revolutionary Fever: Disease and War in the Lower South, 1776-1783”. **Trans Am Clin Climatol Assoc.**; v. 118, p. 225–249, 2007. Disponível em: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1863584/> Acesso em: 06 dez. 2011.

METCALFE, Newton H. “The effect of the First World War (1914-1918) on the development of British anaesthesia”. **Eur J Anaesthesiol**. v. 24, n. 8, p. 649-57, Aug. 2007.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael; **Qualitative Data Analysis.** Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 1994.

MINTZBERG, Henry. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. New York: Free Press, 1994, Capítulo 5.

MIRSHAWKA, Victor. **Criando valor para o cliente**. São Paulo, Makron Books, 1993.

MITCHEL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna. J. “Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts”. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, Oct. 1997.

MITCHELL, Jack N. **Social Exchange, Dramaturgy and Ethnomethodology: Toward a Paradigmatic Synthesis**. New York: Elsevier, 1978, 187p.

MOLLURA, Daniel J., MORENS, David M.; TAUBENBERGER, Jeffery K., BRAY, Mike. “The role of radiology in influenza: novel H1N1 and lessons learned from the 1918 pandemic”. **J Am Coll Radiol**. v. 7, n. 9, p. 690-7, Sep. 2010.

MOREIRA LIMA, Rui. **“Senta a Pua”**, 2ª Ed. Belo Horizonte: Itatiaia e Rio de Janeiro: Instituto Histórico-Cultural da Aeronáutica, 1989.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1ª ed., 14ª reimpressão, 2010.

MORIN, Edgar. **O método 6 Ética**; tradução Juremir Machado da Silva. 3ª ed. Porto Alegre: Sulina, 2007, 222 p. Título original: Le méthode 6 Éthique.

_____ . **Le rétour de L`evénément**. Communications v. 18, 1972.

MURRAY, Clinton K.; HINKLE, Mary K.; YUN, Heather C. “History of infections associated with combat-related injuries”. **J Trauma**. v. 64, Suppl. 3, p. 221-31, Mar. 2008.

NAVA, Pedro. **Capítulos da História da Medicina no Brasil**. Cotia, SP: Ateliê Editorial. Londrina, PR. Eduel. Oficina do Livro, 2004.

NEIC - National Earthquake Information Center. USGS - United States Geological Survey. **Informações sobre o terremoto de magnitude 7.0, ocorrido na região do Haiti em 12 de janeiro de 2010, às 21:53:10 UTC**. Disponível em: <http://earthquake.usgs.gov/earthquakes/eqinthenews/2010/us2010rja6/> Acesso em: 01 fev. 2010.

ONU. Conselho de Segurança, Reunião 4919. **Resolução 1529 (2004)**. S/RES/1529 (2004) de 29 de fevereiro de 2004. 2004a. Disponível em: <http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol

=S/RES/1529(2004)> Acesso em: 28 dez. 2012.

_____ ; _____ . Reunião 4961. **Resolução 1542 (2004)**. S/RES/1542 (2004) de 30 de abril de 2004. 2004b. Disponível em: <http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/1892(2009)> Acesso em: 28 dez. 2012.

_____ ; _____ . Reunião 6200. **Resolução 1892 (2009)**. S/RES/1892 (2009) de 13 de outubro de 2009. Disponível em: <http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/1892(2009)> Acesso em: 28 dez. 2012.

_____ ; _____ . Reunião 6261. **Resolução 1908 (2010)**. S/RES/1908 (2010) de 19 de janeiro de 2010. 2010a. Disponível em: <http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/1908 (2010)> Acesso em: 28 dez. 2012.

_____ ; _____ . Reunião 6330. **Resolução 1927 (2010)**. S/RES/1927 (2010) de 04 de junho de 2010. 2010b. Disponível em: <http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/1927 (2010)> Acesso em: 28 dez. 2012.

_____ ; _____ . Reunião 6631. **Resolução 2012 (2011)**. S/RES/2012 (2011) de 14 de outubro de 2011. Disponível em: <http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/2012(2011)> Acesso em: 28 dez. 2012.

_____ ; _____ . Reunião 6845. **Resolução 2070 (2012)**. S/RES/2070 (2012) de 12 de outubro de 2012. Disponível em: <http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/RES/2070(2012)> Acesso em: 28 dez. 2012.

ORLIKOWSKI, Wanda Janina. "The duality of technology: rethinking the concept of technology in organizations". **Organization Science**, v. 3, n. 3, p. 398-427, Aug. 1992.

ORTNER, Sherry B. Theory in anthropology since the sixties. *In:* NICHOLAS B. Dirks; ELEY, Geoff; ORTNER, Sherry. B. (Org.). **Culture, Power, History: A Reader in Contemporary Social Theory**. Princeton: University of Princeton Press, 1994, p. 372-411.

OXFORD. **Advanced Learner`s Dictionary of Current English**. 8ª ed. Oxford, New York: Oxford University Press, 2010.

PARSONS, Edgar Frederick Talcott. **Sociological Theory and Modern Society**. Nova York: Free Press, (1ª Ed. 1956), 1967.

_____ . **The Structure of Social Action**. Nova York: Free Press, 1968.

_____ . **The System of Modern societies**. Nova Jersey: Prentice Hall, 1971.

_____ . **Social systems and the Evolution of Action Theory**. Nova York: Free Press, 1977.

_____; BALES, Robert F. **Family, Socialization and Interaction Process**. London: Routledge. (1ª Ed. 1955), 2002, 442 p.

PAUL, Leslie. "Persons and Perception". London: Faber & Faber, 1961. *Apud*. SANTOS, Milton. **A Natureza do Espaço**. 4ª Ed. 5ª Reimp. São Paulo: Ed. Univ. de São Paulo, 2009, p. 156.

PEIXOTO, José Antonio Assunção. **Análise organizacional na perspectiva do desempenho: uma abordagem contemporânea**. Tese de doutorado, Engenharia de Produção - UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2000.

PEREIRA JUNIOR, Geraldo de Souza. **A organização da mágica no contexto da produção de eventos sociais planejados**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Tecnologia do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, CEFET/RJ/PPTEC, 2011, 91 p..

PERIN, Constance. Shouldering Risks. *In:* **Organizational Knowledge em Making: How Firms Create, Use and Institutionalize Knowledge**. PATRIOTTA, Gerardo (Org.). Oxford: Oxford University Press, 2004, p. 215.

PERROW, Charles. **The limits of safety: the enhancement of a theory of accidents**. Journal of

Contingencies and Crisis, v. 2, n. 4, p. 212-220, 1994.

_____ . **Normal accidents: living with high-risk technologies**. New Jersey: Princeton University Press, [1984] 1999.

_____ . **A personal note on normal accidents**. Organization Environment, v. 17, n. 1, p. 9-14, 2004.

_____ . **The next catastrophe: reducing our vulnerabilities to natural, industrial, and terrorist disasters**. New Jersey: Princeton University Press, 2007.

PETERS, Michael. **Pós-estruturalismo e Filosofia da Diferença.** Belo Horizonte, 2000.

PIDGEON, Nick; O'LEARY, Mike. "Man-made disasters: why technology and organizations (sometimes) fail". **Safety Science**, v. 34, n. 1, p. 15-30, 2000. Disponível em: <http://www.itn.liu.se/mit/education/courses/tnfl05-risk-och-olycksanalys/vecka-44/1.299767/PidgeonoOLeary1997.pdf> Acesso em: 03 jan. 2013.

POVZUN, Anton S.; KLOCHKOV, N. D.; CHIRSKII, V. S. "The role of the Department of Pathological Anatomy of the Military-Medical Academy in the development of the military pathological anatomy in the 20th century (to its 150th anniversary)". **Voen Med Zh.** v. 330, n. 4, p. 88-91. Russian, Apr. 2009.

PRUITT, Basil A. JR. "The symbiosis of combat casualty care and civilian trauma care: 1914-2007". **J Trauma.** v. 64, Suppl. 2, p. S4-8, Feb. 2008.

REASON, James. **Managing the risks of organizational accidents.** Hampshire: Ashgate Publishing Limited, 1997.

RETSAS, Spyros. "Alexandre`s (356-323 aC) expedicionary Medical Corps 334-323 aC". **J Med Biogr**. v. 17, n. 3, p. 165-9, Ago. 2009.

RIAUD, Xavier. "Dentistry during the American Civil War (1861-1865)". **Versalius.** v. 14, n. 1, p. 32-8. 2008.

RITZER, George. **Contemporary Sociological Theory and Its Classical Roots: The Basics**. New York, New York: McGraw-Hill, 2007.

ROBERTS, Karlene H. "Some Characteristics of High Reliability Organizations". **Organization Science.** v. 1, p. 160-177, 1990.

_____ . Organizational Behavior. *In*: N. Nicholson, P. Audia; M. Pillutla (Eds.) **Blackwell Encyclopedic Dictionary of Management**: Organizational Behavior. England: Oxford, Blackwell (2nd ed.), 2004, p. 157-158.

_____ ; BEA, Robert G. When system fail. **Organizational Dynamics**, v. 29, n. 3, p. 179-191, 2001a.

_____ ; _____ ; BARTLES, Dean L. "Must accidents happen? Lessons from high-reliability organizations". **Academy of Management Perspectives**, v. 15, n. 3, p. 70-78, 2001b.

_____ ; DESAI, V.; MADSEN, P. "Organization Reliability, Flexibility, and Security". *In:* E. Kossek; S. Lambert (Org.) **Work and Life Integration**. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2004, p. 85-102.

_____ ; ROUSSEAU, Denise M. "Research in nearly failure-free, high-reliability organizations: having the bubble". **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 36, n. 2, p. 132-139, Mar. 1989.

_____ . "An Interview with Karlene Roberts". **The European Management Journal**. v. 23, p. 93-97. 2005.

_____ ; STOUT, Suzanne K.; HALPERN, Jennifer J. "Decision Dynamics in Two High Reliability Military Organizations". **Management Science**, v. 40, n. 5, p. 614-624, May 1994.

ROCHLIN, Gene I. "Reliable Organizations: Present Research and Future Directions". **Journal of Contingencies and Crisis Management,** v. 4, n. 2, p. 55-59, June 1996.

_____ . Defining high reliability organizations in practice: A taxonomic prologue. *In:* Karlene H. Roberts (Org.). **New challenges to understanding organizations**, New York: Macmillan, 1993. p. 614-624.

_____ ; LA PORTE, Todd; ROBERTS, Karlene H. "The Self-Designing High-Reliability Organization: Aircraft Carrier Flight Operations at Sea". **Naval War College Review**. Refresher Publications Inc., 1987, p. 76-90. Disponível em: <http://www.caso-db.uvek.admin.ch/Documents/MTh_SM_22.pdf> Acesso em: 20 dez. 2011.

ROTH, Emile M.; MULTER, Jordan; RASLEAR, Thomas. "Shared Situation Awareness as a Contributor to High Reliability Performance in Railroad Operations". **Organization Studies**, v.27, p. 967–987, 2006.

ROUSSEAU, Denise; SITKIN, Sim; BURT, Ronald; CAMERER, Colin. "Not so different after all: a cross discipline view of trust". **Academy of Management Review**. v. 23, 3, p. 393-404, 1998.

RUSSELL, Bertrand. **Human Knowledge, Its Scope and Limits**. New York. George Allen/Unwin. 1966.

SAGER, Juan C. **A pratical course in terminology processing**. John Benjamins Publishing Company. 1990/1996.

SALLES, Ricardo. Guerra do Paraguai: memórias & imagens, Rio de Janeiro: Fundação Biblioteca Nacional, 2004, p. 159. *In*: **A História das Guerras.** (Org.) MAGNOLI, Demétrio. 3ª. ed. São Paulo: Editora Contexto, 2006.

SANTOS, Maria Helena de Castro. "Governabilidade, Governança e Democracia: Criação da Capacidade Governativa e Relações Executivo-Legislativo no Brasil PosConstituinte". *In:* **DADOS – Revista de Ciências Sociais**. Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, 1997, p. 335-376.

SANTOS, Milton. **Pensando o espaço do homem**. São Paulo: Hucitec, 1982.

_____ . **Metamorfoses do espaço habitado**. São Paulo: Hucitec, 1988.

_____ . **A Natureza do Espaço**. 4ª Ed. 5ª Reimp. São Paulo: Ed. Univ. de São Paulo, 2009.

SCHALTENBRAND, Georges. Coinciencia, sucesión e infinito. La mente y el tiempo, Caracas, Monte Ávila Editores, 1973, pp.21-46. *Apud*. SANTOS, Milton. **A Natureza do Espaço**. 4ª Ed. 5ª Reimp. São Paulo: Ed. Univ. de São Paulo, 2009, p. 145.

SCHECHNER, Richard. **Between Theater and Anthropology**. Foreword by TURNER, Victor. Univ. Pensilvania Press. 1985, 360p.

_____ . **Performance Theory**. "Revised and Expanded edition by 'Essays on Performance Theory'". London: Routkedge, 1988.

SCHULMAN, Paul R. "The Negotiated Order of Organizational Reliability". **Administration & Society**, v. 25, n. 3, p. 353-372, Nov. 1993.

_____ . "General attributes of safe organizations". **Quality and Safety in Health Care**, v. 13, sup. 2, p. ii39-ii44, 2004.

_____ ; ROE, Emery; EETEN, Michel Van; BRUIJNE, Mark de. "High Reliability and the Management of Critical Infrastructures". **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v. 12, n. 1, p. 14-28 Mar. 2004.

SENGE, Peter M. **The fifth discipline: the art and practice of the learning organization**. Revised and updated edition with 100 new pages. Doubleday, EUA, 2006.

SILVA, Joana Braconi da. **O conceito de governança como contribuição à análise das** transformações organizacionais. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE. 2010, 138 p.

SIMMEL, Georg. Grundfragen der Soziologie. Berlin: Walter de Gruyter (1ª Ed. 1917). [Questões fundamentais da Sociologia], 1984.

SINGH, Jagdip; SIRDESHMUKH, Deepak. “Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgments”. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 28, n. 1, p. 150-167, 2000.

SINK, Scott D.; TUTTLE, Thomas. C. **Planejamento e Medição para a Performance**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, , 1993.

STAKE, Robert E. Qualitative Case Studies. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Org.) **The Sage Handbook of Qualitative Research**. 3ª ed. Thousand Oaks: Sage, 2005, cap. 17.

STRAHLEN, Daved W. van; CALDERON, Racqhel M; LEWIS, Jeff F.; ROBERTS, Karlene. “Changing a pediatric sub-acute facility to increase safety and reliability. *In:* SAVAGE, G. FORD, E; **Volume Advances in Healh Care Management: Patient Safety and Health Care Management**. Vol. Issue 7. United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited, p. 259-282. 2008.

TÉBOUL, J. **A Era dos Serviços**. São Paulo: Qualitymark, 1999.

TEIXEIRA, Roberto C. da Motta. **O Serviço de Saúde da Aeronáutica: 1941-1995: 54 anos de atividade.** São Paulo: CROMA, 1997.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. São Paulo: Cortez, 1998. *Apud* PEIXOTO, José Antonio Assunção. **Análise organizacional na perspectiva do desempenho: uma abordagem contemporânea**. Tese de doutorado, Engenharia de Produção - UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2000.

TURNER, Barry. A. “Man Made Disasters”. UK, London: Wykeham Press, 1978. *Apud.* WEIC, Karl E.; SUTCLIFFE, Kathleen M. **Managing the Unexpected: resilient performance in an age of Uncertainty**. 2ª ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

_____ ; PIDGEON, Nick. F. **Man-Made Disasters**, 2 ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1997.

TSOUKAS, Haridimos; CHIA, Robert. “Organizational becoming: Rethinking organizational change”. **Organ. Sci**., v. 13, n. 5, p. 567-582, 2002.

TURNER, S.; RUTH, M.; TIPPING, R. “Critical care air support teams and deployed intensive care”. **J R Army Med Corps**. v. 155, n. 2, p. 122-174. 1999.

TURNER, Victor. **The anthropology of Performance**. Posthumus collection. NY: PAJ Publication, 1992.

TYLER, J. A.; CLIVE, K. S.; WHITE, C. E.; BEEKLEY, A. C.; BLACKBOURNE, L. H. “Current US military operations and implications for military surgical training”. **J Am Coll Surg**. v. 211, n. 5, p. 658-62. Nov. 2010.

UNITED NATIONS FRAMEWORK CONVENTION ON CLIMATE CHANGE. UNFCCC. **Durban Climate Change Conference – Nov/Dec 2011**. Disponível em: <http://unfccc.int/ meetings/durban_nov_2011/meeting/ 6245.php> Acesso em: 28 jul. 2012.

VALADARES, Altamira Pereira. **Álbum Biográfico das Febianas**. Batatais, SP: Centro de Documentação Histórica – Pesquisa da II Grande Guerra Mundial, 1976.

VASCONCELLOS, Jorge Stumpf e VASCONCELLOS, Júlio Stumpf. **Princípios de Defesa Militar**. Editora Biblioteca do Exército e Marinha do Brasil, 1939.

VEITH, H. “Sozialisation als reflexive Vergesellschaftung”. **Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie**, Weinheim, n. 2, 2002.

VIERA PINTO, Álvaro. **O Conceito de Tecnologia. Volume I**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2005a.

_____ . **O Conceito de Tecnologia. Volume II**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2005b.

VYGOTSKI, L.S. **A formação social da mente.** [1930-1966]. São Paulo: Martins Fontes, 1987.

WACK, Pierre. “Scenarios: uncharted waters ahead”. **Harvard Business Review**, p. 72-89, Sep./Oct. 1985.

WASHINGTON, M.; BROWN, M.; PALYS, T.; TYNER, S.; BOWDEN, R. “Clinical microbiology during the

Vietnam War". **Mil Med.** v. 174, n. 11, p. 1209-14, Nov. 2009.

WEICK, Karl E. **The Social Psychology of Organizing**. New York: McGraw-Hill. 1969/1979.

_____ . "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems". **Administrative Science Quarterly**, v. 21, p. 1-19, 1976.

_____ . Enactment processes in organizations. *In:* Staw, Barry M.; Salancik, Gerard (Ed.). **New directions in organizational behavior**. Chicago: St. Lair. 1977, p. 267-300.

_____ . "Enacted Sensemaking in Crisis Situation". **Journal of Management Studies**, v. 25, n. 4, p. 305–317, Jul. 1988.

_____ . "Technology as equivoque: Sensemaking in new technologies". *In:* Goodman, P. S.; Sproull, L. (Orgs.), **Technology and Organizations** (p. 1-44). San Francisco: Jossey-Bass. 281 p. 1990.

_____ . "Agenda setting in organizational behavior: A theory-focused approach". **Journal of Management Inquiry**, v. 1, n. 1, p. 171-182, 1992. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/105649269213001> Acesso em: 01 ago. 2012.

_____ . "The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster". **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n. 4, p. 628-652, 1993.

_____ . **Sensemaking in Organizations**. Sage. 1995.

_____ . "Improvisation as a mindset for organizational analysis". **Organization Science**, v. 9, n. 5, p. 543-555, 1998. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.9.5.543> Acesso em: 11 ago. 2011.

_____ . The aesthetic of imperfection in orchestras and organizations. *In:* CUNHA, M. P.; MARQUES, C. A. (Ogr.). **Readings in Organization Science**. Lisboa: ISPA, p. 541-563, 1999.

_____ . **Making Sense of the Organization: the impermanent organization. v.2,** 2ªed. Michigan University, San Francisco: John Wiley and Sons Ltd, 2009.

_____ ; DAFT, R. L. Toward a model of organizations as Interpretation systems. **The Academy of Management Review** (pre-1986), v. 9, p. 284, Apr. 1984.

_____ ; ROBERTS, Karlene H. Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, p. 357-381, 1993.

_____ ; SUTCLIFFE, Kathleen M. **Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity**. Jossey-Bass, 2001.

_____ ; _____ . **Managing the Unexpected: resilient performance in an age of Uncertainty**. 2ª ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

_____ ; _____ ; OBSTFELD, David. Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness. *In:* BOIN, Arjen (Ed.) **Crisis Management**. Volume III, Part II. Sage Pub ltd. Thousand Oaks, California, EUA. 2008. Source: SUTTON, R. S. e STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (Orgs.), Research in Organizational Behavior, v. 1, p. 81-123. Greenwich, CT: Stanford JAI Press Inc., 1999. Disponível em: <http://www2.comm.niu.edu/faculty/rholt/eocg/LLRreadUnit3BWeickEtAl.pdf> Acesso em: 01 ago. 2012.

_____ ; _____ ; _____ . "Organizing and the Process of Sensemaking". **Organization Science**, v. 16, n. 4, p. 409-421, July/Ago. 2005.

_____ ; WESTLEY, F. Aprendizagem organizacional: confirmando um oximoro. *In:* CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.), **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, p. 361-388, 2004.

WHITEHEAD, Alfred North. **An Enquiry Concerning the Principles of Natural Knowledge**. Cambrigdge: Cambridge University Press, 1919. *Apud*. SANTOS, Milton. **A Natureza do Espaço**. 4ª Ed. 5ª Reimp. São Paulo: Ed. Univ. de São Paulo, 2009, p. 145.

WHITEHEAD, Alfred North. **The Concept of Nature**. Cambridge: Cambridge University Press, 1971.

WIEDERSPAHN, Henrique Oscar. Das Guerras Cisplatinas às Guerras contra Rózas e contra o Paraguai, *In*: **Enciclopédia Rio-grandense**, Canoas: Editora Regional, 1956.

WILDAVSKY, Aaron B. **The Rise of Radical Egalitarianism**. American University Press, 1991.

WOLF, Mauro. **Teorias da Comunicação**. Lisboa: Editora Presença, 1995.

WONG, Daniel S., DESAI, M. MADSEN, P., ROBERTS, Karlene; CIAVARELLI, A. Measuring Organizational Safety and Effectiveness at NASA. **Engineering Management Journal**. V. 17, n. 4, Dec. 2005.

WOODS. David; HOLLNAGEL, Erik. **Joint Cognitive Systems: Patterns in Cognitive Systems Engineering.** Boca Raton, Fla.: Taylor & Francis, p. 69–96. 2006.

WORLD BANK. **Governance and development**. Washington: Oxford University Press. 1992.

YATES, Andrew. "The Battle of Keren – medical support in a complex environment". **J R Army Med Corps.** v. 156, n. 1, p. 16-20. Mar. 2010. Disponível em: <http://www.ramcjournal.com/2010/mar10/yates.pdf> Acesso em: 31 ago. 2012.

ZARYCHANSKI, Ryan; ARIANO, Robert E.; PAUNOVIC, Bojan; BELL, Dean D. "Historical perspectives in critical care medicine: blood transfusion, intravenous fluids, inotropes/vasopressors, and antibiotics". **Crit Care Clin.** v. 25, n. 1, p. 201-220, Jan. 2009.

ANEXO I – Despacho nº. 05/SDSMO/22830, de 18 de julho de 2012

MINISTÉRIO DA DEFESA - COMANDO DA AERONÁUTICA - DIRETORIA DE SAÚDE - (Proc nº 67433.003813/2012-84 - Ref 1º Despacho nº 34/SPM/6909, de 29 de naio de 2012)

2º DESPACHO

Nº 5/SDSMO/22830 Rio de Janeiro, 18 de julho de 2012.

Do Subdiretor de Logística
Ao Sr. Diretor do Hospital de Aeronáutica dos Afonsos

1. Trata o presente expediente de solicitação de informações sobre o HCAMP e autorização para divulgação feita pelo Cap Farm Romilson Fonseca da Cunha, pertencente ao efetivo do Hospital de Aeronáutica dos Afonsos, tendo em vista elaboração de Dissertação de Mestrado em Tecnologia desenvolvida na Escola Técnica Federal Celso Suckow da Fonseca - CEFET-RJ.

2. Incumbiu-me o Exmo Sr Diretor de Saúde de restituir a V.S.ª informando que esta Diretoria de Saúde é de parecer favorável ao pleito, ficando o material disponível para retirada na Divisão de Logística de Saúde Operacinal, da Subdiretoria de Logística.

Brig Med JORGE REBELLO FERREIRA
Subdiretor de Logística