

O Boletim de Conjuntura (BOCA) publica ensaios, artigos de revisão, artigos teóricos e empíricos, resenhas e vídeos relacionados às temáticas de políticas públicas.

O periódico tem como escopo a publicação de trabalhos inéditos e originais, nacionais ou internacionais que versem sobre Políticas Públicas, resultantes de pesquisas científicas e reflexões teóricas e empíricas.

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratização mundial do conhecimento.



BOLETIM DE CONJUNTURA

BOCA

Ano VI | Volume 18 | Nº 53 | Boa Vista | 2024

<http://www.ioles.com.br/boca>

ISSN: 2675-1488

<https://doi.org/10.5281/zenodo.11308953>



ADAPTAÇÃO E RESILIÊNCIA:

GESTÃO DE CRISES NO SETOR DE EVENTOS DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19¹

Rosália de Jesus Macêdo Muniz²

Ana Paula Lisboa Sohn³

Luiz Carlos da Silva Flores⁴

Rafaela Correia Cardoso⁵

Resumo

O estudo investiga a resiliência dos profissionais cerimoniais no setor de eventos de São Luís, capital do estado brasileiro do Maranhão, durante a pandemia da Covid-19. Foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, com coleta de dados primários utilizando o método dedutivo. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas. Os dados secundários vieram da revisão bibliográfica e documental. Para a organização e análise dos dados transcritos das entrevistas, aplicada a técnica de análise de conteúdo e utilizado o software Atlas.ti. Foram realizadas a análise léxica, análise de coocorrência, o mapa de árvore, e a nuvem de palavras. Os resultados revelam que o setor foi surpreendido pela pandemia, evidenciando falta de preparação para crises dessa magnitude. Embora tenha havido uma transição para eventos online. O reconhecimento tardio da gravidade da situação sugere uma falta de sensibilidade para antecipar os impactos da crise. Este estudo contribui para a literatura ao ressaltar a importância da preparação prévia e implementação de planos preventivos. No entanto, reconhecemos as limitações, como a concentração em uma única cidade, indicando a necessidade de futuras investigações mais abrangentes para compreender melhor a resiliência organizacional em contextos diversos.

Palavras-chave: Adaptação a Emergências; Gestão de Crises; Pandemia; Resiliência Organizacional; Setor de Eventos.

Abstract

The study investigates the resilience of ceremonial professionals in the events sector in São Luís, capital of the Brazilian state of Maranhão, during the Covid-19 pandemic. Qualitative research was carried out, with primary data collection using the deductive method. Primary data were collected through semi-structured interviews. Secondary data came from the bibliographic and documentary review. To organize and analyze the data transcribed from the interviews, the content analysis technique was applied and the Atlas.ti software was used. Lexical analysis, co-occurrence analysis, tree map, and word cloud were performed. The results reveal that the sector was surprised by the pandemic, highlighting a lack of preparation for crises of this magnitude. Although there has been a transition to online events. The late recognition of the seriousness of the situation suggests a lack of sensitivity to anticipate the impacts of the crisis. This study contributes to the literature by highlighting the importance of prior preparation and implementation of preventive plans. However, we recognize limitations, such as concentration in a single city, indicating the need for future, more comprehensive investigations to better understand organizational resilience in different contexts.

Keywords: Adapting to Emergencies; Crisis Management; Events Sector; Organizational Resilience; Pandemic.

¹ A presente pesquisa contou com apoio institucional da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

² Professora do Instituto Federal do Maranhão (IFMA). Mestre em Turismo e Hotelaria. E-mail: rosalia@ifma.edu.br

³ Professora da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Doutora em Engenharia de Produção. E-mail: anasohn@univali.br

⁴ Professor da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Doutor em Engenharia de Produção. E-mail: luiz.flores@univali.br

⁵ Mestre em Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). E-mail: rafaelaccardoso15@gmail.com



INTRODUÇÃO

Eventos desempenham um papel importante na economia global, contribuindo para o PIB de países e exigindo intervenção humana significativa. No Brasil, o setor de turismo e eventos gerou um movimento econômico de R\$ 305 bilhões em 2019, representando 4,6% do PIB nacional. Contudo, a pandemia da Covid-19 impôs desafios sem precedentes ao setor, resultando no cancelamento de eventos e em perdas econômicas significativas.

Profissionais de cerimonial de eventos enfrentaram desafios únicos durante a pandemia, com a suspensão de eventos e a necessidade de adaptação às novas circunstâncias. Em São Luís, capital do estado do Maranhão, as restrições governamentais levaram à suspensão de eventos presenciais, gerando uma crise no setor turístico.

A cidade de São Luís possui uma relevância significativa para este estudo devido ao seu papel como centro cultural e turístico no Brasil. Como capital do estado do Maranhão, São Luís atrai visitantes de todo o país e do mundo devido à sua rica história, arquitetura colonial, festivais culturais e belezas naturais, como os Lençóis Maranhenses. O setor de eventos na cidade desempenha promove o desenvolvimento do turismo e da economia local por meio da geração de empregos e da valorização do patrimônio cultural da cidade. São Luís abriga a associação Maranhão Destination, estabelecida em 2019, com o objetivo de promover e divulgar o destino Maranhão no segmento de eventos, visando a captação, o fomento e a geração de novos negócios, bem como a atração de um número maior de visitantes. De acordo com dados levantados pelo Maranhão Destination junto ao Cadastur do Ministério do Turismo, a cidade de São Luís conta com 44 empresas de organização de eventos, enquanto no estado do Maranhão como um todo são registradas 97 empresas no mesmo ramo. Além disso, observa-se que a cidade possui uma infraestrutura adequada para sediar eventos de diversos portes, desde pequenos até grandes.

Embora muitas análises sobre os impactos pandêmicos sejam realizadas após a crise, a Covid-19 trouxe alterações inesperadas para o turismo e para o segmento de eventos. A rápida propagação do vírus resultou no cancelamento de eventos em todo o mundo, gerando perdas significativas e exigindo respostas rápidas e adaptativas dos profissionais do setor.

A gestão de crises compreende várias etapas, desde a previsão e prevenção até a recuperação e aprendizagem. Essas etapas são essenciais para enfrentar crises de maneira eficaz, especialmente em setores vulneráveis como o turismo. No turismo abordagem da crise como uma ameaça imprevisível e disruptiva é predominante na literatura.



Diante do exposto, este estudo se propõe a analisar como os profissionais de cerimonial de eventos em São Luís responderam à crise da Covid-19 sob a perspectiva da gestão de crises. Compreender essas estratégias pode fornecer conhecimentos relevantes para profissionais do segmento de eventos enfrentarem adversidades futuras e garantir a resiliência do setor de eventos. A hipótese formulada para o estudo é: "Os profissionais de cerimonial de eventos em São Luís que implementaram estratégias proativas de gestão de crises, como a adaptação rápida a eventos virtuais e o estabelecimento de protocolos de segurança, mitigaram de forma mais eficaz os impactos econômicos negativos da pandemia da COVID-19 em comparação com aqueles que não adotaram tais medidas".

Este estudo visa preencher uma lacuna na literatura, abordando a gestão de eventos durante a pandemia da Covid-19. A relevância desse estudo é justificada por autores como Silva *et al.* (2021), Garbuio *et al.* (2022) e Rodrigues *et al.* (2022), que destacaram a complexidade das ramificações econômicas, sociais e de segurança da pandemia, ressaltando a importância de entender tais impactos para formular estratégias eficazes de recuperação e resiliência. Destaca-se que a gestão de eventos envolve análise estratégica, conjugação de objetivos organizacionais e satisfação dos interessados, além do uso de marketing estratégico para potencializar as trocas e minimizar riscos. No entanto, a gestão de crises vai além do planejado, exigindo a compreensão de que situações imprevistas podem ocorrer e requerendo respostas rápidas e eficazes para garantir a continuidade das operações.

Em relação as justificativas, a análise das estratégias de gestão de crises e sua aplicação prática podem garantir a resiliência do setor de eventos em tempos de incerteza. Compreender como os profissionais de cerimonial de eventos em São Luís lidaram com os desafios da pandemia da Covid-19 pode trazer conhecimentos relevantes para o setor de eventos da cidade e também para outras regiões do Brasil e até mesmo para contextos internacionais.

Os resultados obtidos neste estudo podem ter um impacto em um contexto mais amplo, fornecendo diretrizes e melhores práticas para profissionais do setor de eventos. As estratégias de gestão de crises identificadas podem ser adaptadas e aplicadas em outras cidades e países que enfrentaram desafios semelhantes durante a pandemia, contribuindo para a resiliência e sustentabilidade do setor de eventos em escala global. Além disso, as lições aprendidas com a experiência de São Luís podem ajudar outras comunidades a se prepararem melhor para crises futuras, sejam elas de natureza sanitária ou de outro tipo. Portanto, a relevância deste estudo não se limita apenas ao contexto local, mas tem o potencial de beneficiar o setor de eventos em todo o mundo.

A metodologia deste estudo envolveu uma abordagem dedutiva e qualitativa, utilizando-se de um estudo de caso exploratório e descritivo. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores de empresas de eventos, tanto do setor público quanto do privado,



selecionados por amostragem não probabilística. As entrevistas foram baseadas em um roteiro estruturado, abordando as etapas da gestão de crises: prevenção pré-crise, evento de crise e pós-crise. A análise dos dados foi realizada através da técnica de análise de conteúdo, envolvendo a transcrição das entrevistas, revisão textual e interpretação dos conteúdos para atingir os objetivos da pesquisa.

O artigo está dividido em cinco seções. Após esta introdução, é apresentada uma revisão bibliográfica abordando o tema gestão de crises e sua importância e aplicação no turismo. Em seguida detalhamos a metodologia utilizada para a coleta de dados e apresentamos os resultados, as contribuições teóricas e empíricas. A conclusão apresenta as principais constatações e implicações do estudo, bem como sugestões para pesquisas futuras.

REVISÃO TEÓRICA

O conceito de crise abre uma série de características, sendo considerado um processo indesejado e extraordinário, com divulgações ambíguas que podem gerar impactos negativos ou oportunidades (CHAU *et al.*, 2023). Na cultura chinesa, a crise é vista como uma “oportunidade perigosa” e pode gerar resultados positivos se for antecipada e trabalhada corretamente (SÆTREN; VAAG; LUND, 2024; LAMPREIA, 2007; CHAU *et al.*, 2023; ANDRADE, 2008). Por outro lado, a falta de previsão e preparação para crises pode resultar em danos significativos à organização (COOMBS, 2010).

A gestão de crises é definida como o conjunto de ações tomadas para compreender, identificar e eliminar problemas significativos para as organizações e seus stakeholders (SÆTREN; VAAG; LUND, 2024; BIDDIX, *et al.*, 2023; COOMBS, 2010). Envolve estratégias de prevenção, preparação, resposta e recuperação, visando proteger a organização e minimizar os impactos negativos de eventos críticos (ALVINTZI; EDER, 2010; BIDDIX, *et al.*, 2023).

No contexto da gestão estratégica de crises, este conceito se refere ao papel desempenhado por uma equipe organizacional que se congrega em resposta a uma crise específica para assumir responsabilidades estratégicas, coordenação e tomada de decisões (SÆTREN; VAAG; LUND, 2024; AKHSHIK; BEGLOU, 2023). A estrutura de gestão de crises, é tipicamente dividida em três níveis principais: tático, operacional e estratégico. Cada nível desempenha funções específicas, desde a resposta imediata no local do incidente (nível tático) até a coordenação em áreas mais amplas e a tomada de decisões estratégicas (níveis operacional e estratégico). Adicionalmente, existe um quarto nível, o político governamental, que influencia a gestão de crises, embora não esteja diretamente envolvido nas operações diárias (AKHSHIK; BEGLOU, 2023).



O processo de gestão de crises ocorre em diferentes etapas, incluindo previsão, prevenção, preparação, controle, recuperação, aprendizagem e avaliação (SAHIN; ULUBEYLI; KAZAKA, 2015; BIDDIX, *et al.*, 2023). Durante essas etapas, as organizações devem adotar medidas proativas para identificarem situações de crise, desenvolverem planos de contingência, controlarem a situação durante uma crise e aprenderem com as experiências para melhorar a resiliência no futuro (SÆTREN; VAAG; LUND, 2024; MENDES, 2006; SILVA; MIRANDA; HOFFMANN, 2020). Cada etapa da gestão de crises apresenta características e objetivos específicos, conforme descrito a seguir:

Previsão, Prevenção e Preparação: Esta fase envolve a identificação de sinais de possíveis crises e a implementação de medidas preventivas para minimizar os riscos. É crucial para que as organizações estejam preparadas para enfrentar eventos adversos. Durante esta etapa, é fundamental criar um plano de contingência, formar equipes de gestão de crises e avaliar estratégias para lidar com diferentes cenários (BIDDIX, *et al.*, 2023; SAHIN; ULUBEYLI; KAZAKA, 2015; NEVES, 2002).

Controle: Nesta etapa, as ações preventivas e de preparação são postas em prática para controlar a crise em curso. É importante garantir que as atividades sejam executadas conforme planejado e que os colaboradores estejam engajados e motivados para lidar com a situação de forma eficaz (BIDDIX, *et al.*, 2023; LIU; PENNINGTON-GRAY; KRIEGER, 2016).

Recuperação: Após a crise ter sido superada, a organização entra na fase de recuperação, onde busca normalizar suas atividades e minimizar os danos causados pela crise. Isso pode envolver a restauração da reputação, a reconstrução de relacionamentos com partes interessadas e a retomada das operações normais (BIDDIX, *et al.*, 2023; SILVA; MIRANDA; HOFFMANN, 2020).

Aprendizagem e Avaliação: Nesta fase, a organização reflete sobre a crise ocorrida, analisa os impactos e extrai lições para melhorar sua capacidade de resposta a futuras crises. É essencial realizar uma avaliação profunda do processo de gestão de crises, identificando pontos fortes e áreas de melhoria (BIDDIX, *et al.*, 2023; MENDES, 2006).

Essas etapas representam um ciclo contínuo de gestão de crises, onde a preparação e a aprendizagem são tão importantes quanto a resposta imediata à crise. A abordagem estruturada dessas etapas permite que as organizações enfrentem crises de forma mais eficaz e estejam melhor preparadas para os desafios futuros (SÆTREN; VAAG; LUND, 2024; BREIER, 2021).

A prevenção e preparação é a etapa que ocorre após identificados os sinais da crise. Tanto as empresas quanto os governos deverão reunir suas equipes estratégicas (às vezes, também, equipes táticas) visando planejar ações preventivas para que se possa minimizar os riscos. Conforme Biddix *et al.* (2023) e Neves (2002), na fase de prevenção ou preparação de crise será necessário, entre outras coisas, que a organização crie um time de gestão de crises, estude as crises enfrentadas em outros



momentos, crie o *issue management* (gestão de vulnerabilidades da organização), faça a avaliação da estratégia a seguir e tenha um plano de emergência. Racherla e Hu (2009) defendem que as táticas de gerenciamento de crise, nesta fase, devem ser principalmente sobre a aquisição de conhecimento, criação e armazenamento.

Quanto ao estágio de preparação para a crise e a prontidão, sugere-se que a crise que está afetando as organizações e a proteção do pessoal, hóspedes (clientes) e bens, tenha como principal objetivo um plano de contingência (LIU; PENNINGTON-GRAY, KRIEGER, 2016). As organizações devem identificar as categorias de crise e avaliar a seriedade e o tipo de dano que ocorreu (NOVELLI *et al.*, 2018).

No controle, as ações preventivas e de preparação sendo corretamente executadas, no caso de uma empresa do setor hoteleiro, por exemplo, a agenda de eventos sendo executada dentro das possibilidades e restrições dessa era pandêmica, o passo seguinte diz respeito ao estado de controle durante todo o processo de gerenciamento da crise, tanto no que se refere à execução das atividades quanto em relação aos colaboradores, que deverão exercer suas funções de forma motivada e proativa.

A recuperação é a etapa seguinte pós-superação da crise, na qual a empresa procura agir visando normalizar suas atividades. Em relação aos efeitos da Covid-19 (distanciamento social, isolamento, priorização das atividades on-line), a normalização das atividades dos hotéis, necessariamente, tem demandado cuidados com o uso de máscara e de álcool em gel, constante higienização de todas as áreas do hotel, entre outras ações exigidas pela Organização Mundial de Saúde (OMS). A fase de recuperação, mesmo com tantas teorias acerca do assunto, ainda é uma incógnita em relação à pandemia gerada pelo novo Coronavírus. Essa necessária retomada tem sido lenta e gradual, com cada país fazendo uso de planos de ação para que a vida volte ao normal, com as atividades presenciais de todos os setores sendo plenamente executadas (BIDDIX, *et al.*, 2023).

No que concerne à aprendizagem e evolução, no futuro, acreditando-se que as vacinas aplicadas conseguirão proporcionar a imunidade de rebanho, os diversos setores da sociedade, nos mais variados mercados, deverão extrair muitas lições, tanto nas formas de enfrentamento da crise quanto nas possíveis soluções alcançadas. Nessa etapa, é muito importante que se faça avaliações extraindo lições preciosas sobre os efeitos da crise, as medidas tomadas, bem como os erros e os acertos no desenvolvimento do processo de gestão de crise. Essa análise produz conhecimento que poderá ser usado como subsídio para prevenção e ação num futuro desequilíbrio (BIDDIX, *et al.*, 2023).

Mendes (2006) apresentam o modelo do ciclo de vida de uma crise, evidenciando que quando uma crise atinge uma pessoa ou organização, ela não possui consequência linear, mas uma tragédia de dimensões incontidas e, muitas vezes, complexas. Logo, a gestão de crises não é apenas a resposta à



crise, mas um processo integrado, com três fases, englobando a atividade continuada de controle sobre riscos reais e potenciais: o desenvolvimento de capacidades organizacionais a realizar face aos riscos; a resposta aos fenômenos que afetem o equilíbrio organizacional e os processos de aprendizagem decorrentes das preocupações anteriores (MENDES, 2006).

Sobre gestão de crises no setor do turismo, Novelli *et al.* (2018) destacou a importância de compreender crises e desastres no setor do turismo, dada a sua elevada susceptibilidade a mudanças e crises/desastres. Os estudos de Silva *et al.* (2021), Rodrigues *et al.* (2022) e Garbuio *et al.* (2022) destacam a complexidade das ramificações econômicas, sociais e de segurança desencadeadas pela pandemia da Covid-19. Essas pesquisas ressaltam a importância de entender os impactos dessas crises para formular estratégias eficazes de recuperação e resiliência. O estudo de Azevedo *et al.* (2022), destaca que o setor do turismo necessita de uma reação mais ágil e coordenada diante das crises. Os autores ao reconhecerem a complexidade e a amplitude dos desafios enfrentados, propõem a criação de um grupo de trabalho que integre os diversos atores do setor do turismo para desenvolver ações conjuntas visando minimizar os impactos de crises pandêmicas e promover uma recuperação mais integrada e direcionada. Por fim, o estudo de Drammeh (2024) ressalta que a literatura existente é fragmentada e carece de precisão, evidenciando a ausência de um modelo teórico consolidado de gestão de crises que possa ser eficazmente aplicado pelo setor turístico em situações de incerteza. O estudo destaca a urgente necessidade de desenvolver um quadro teórico robusto que possa servir de apoio a pesquisadores, formuladores de políticas e profissionais do turismo ao enfrentarem crises futuras.

METODOLOGIA

Método

A presente pesquisa empregou o método dedutivo que orientou a formulação de uma hipótese de pesquisa a partir da teoria que sugere que a preparação e a resposta proativa em situações de crise podem reduzir os danos e promover uma recuperação mais rápida (SÆTREN; VAAG; LUND, 2024; BIDDIX *et al.*, 2023).

A aplicação do método dedutivo foi conduzida usando uma abordagem dupla: uma revisão abrangente da literatura e documentos relevantes para estabelecer uma base teórica (MACHADO *et al.*, 2021) e entrevistas estruturadas para coletar dados qualitativos diretamente do campo.

Adotou-se um estudo de caso exploratório e descritivo, de natureza qualitativa (NUNES *et al.*, 2024; MAKRI; NEELY, 2021; BERG; LUNE, 2017). O estudo de caso permite uma análise de um ou



poucos objetos, proporcionando amplo e detalhado conhecimento (YIN, 2015; KELLY, 2023). Dado que o fenômeno em estudo é amplo e complexo, exigindo uma análise dentro do contexto em que ocorre, o estudo de caso se mostrou apropriado.

A abordagem da pesquisa aprimora a compreensão sobre o assunto gestão de crise conforme proposto por Kraus *et al.* (2020). A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, que estabelece uma relação dinâmica entre a realidade e o sujeito, interpretando e atribuindo significados para uma compreensão das situações (VIÁ; DENCKER, 2001).

A metodologia empregada neste estudo consiste em uma abordagem qualitativa, utilizando o método de estudo de caso exploratório e descritivo, como recomendado por Yin (2015), Berg e Lune (2017) e Kelly (2023). Esta abordagem permite uma análise profunda e contextualizada dos eventos, crucial para entender as dinâmicas complexas e as respostas individuais dentro do setor de eventos durante a pandemia da Covid-19.

Procedimentos de levantamento de dados

Foi realizado um levantamento de dados primários e secundários. Os dados secundários foram obtidos de publicações recentes e relatórios de instituições reconhecidas, como a Organização Mundial de Saúde (OMS) e o Ministério do Turismo, para contextualizar a situação do setor de eventos e complementar as análises com uma visão mais ampla da indústria. O levantamento de dados primários foi realizado por meio de entrevistas semiestruturadas, uma técnica amplamente utilizada em pesquisas qualitativas para obter dados detalhados e pessoais (ADEOYE-OLATUNDE; OLENIK, 2021; GÜNTHER, 2006). Os participantes foram selecionados através de uma amostragem não probabilística tipo bola de neve, permitindo o acesso a uma rede de contatos relevante dentro do setor de eventos em São Luís (ZABINSKI; LAMBERT; GRAY, 2023).

As entrevistas estruturadas, dirigidas a profissionais dos setores público e privado, foram cruciais para a obtenção de dados subjetivos, muitas vezes inacessíveis por outros meios. As entrevistas foram meticulosamente preparadas seguindo as etapas de gestão de crises propostas por Coombs (2010) e Silva, Miranda e Hoffmann (2020), com foco na prevenção pré-crise, gestão de eventos de crise e recuperação pós-crise.

Quanto à população estudada, esta consistiu em profissionais de cerimonial de eventos que atuam na cidade de São Luís, tanto do setor público quanto do setor privado. Dada a impossibilidade de abordar toda a população, devido à sua extensão, foi utilizada uma amostra representativa, selecionada por meio da técnica de amostragem não probabilística bola de neve (VINUTO, 2014).



A amostra foi composta por cinco representantes de empresas/órgãos de eventos, sendo três do setor privado e dois do setor público, que atuam na cidade de São Luís. Os critérios de inclusão abrangiam profissionais de cerimonial de eventos que estivessem atuando na cidade de São Luís, independentemente de seu vínculo empregatício ser com empresas privadas ou órgãos públicos. No caso das empresas privadas, foi estipulado que estas deveriam possuir mais de 10 anos de atuação no mercado ou mais e ter realizado pelo menos 10 eventos on-line, híbridos ou presenciais no período de março de 2020 a junho de 2021. Para os órgãos do setor público, foi necessário que estes também possuíssem 10 anos de existência ou mais, com atuação no mercado de São Luís, e que também tivessem realizado pelo menos 10 eventos no mesmo período mencionado.

Os critérios de exclusão da amostra contemplavam profissionais que não estivessem envolvidos no setor de cerimonial de eventos, empresas e órgãos que não cumprissem os critérios específicos estabelecidos quanto à quantidade e tipo de eventos realizados durante o período pandêmico, bem como informantes que não dispusessem de informações relevantes ou não gozassem de credibilidade no mercado de eventos de São Luís.

A coleta de dados foi realizada pelos pesquisadores, por meio de entrevistas presenciais, ao longo de vinte e cinco dias, entre a segunda quinzena de janeiro e a primeira quinzena de fevereiro de 2023. As entrevistas foram agendadas de acordo com a conveniência das respondentes e tiveram como base um roteiro estruturado.

Procedimentos de análise de dados

A análise dos dados coletados foi conduzida utilizando a técnica de análise de conteúdo, conforme descrito por Bardin (2010). Esta técnica envolve a categorização dos dados em temas e subtemas relevantes, permitindo uma interpretação sistemática e detalhada das respostas dos entrevistados (STALMIRSKA; CAMPRUBÍ, 2022).

Seguindo as etapas propostas por Bardin (2010), começando pela pré-análise, na qual os dados foram organizados e preparados para a análise propriamente dita. Nessa fase, foram revisadas as transcrições das entrevistas e realizada uma imersão nos conteúdos, buscando identificar ideias-chave, conceitos recorrentes e padrões de resposta. Em seguida, passou-se para a fase da exploração do material, na qual os dados foram analisados em profundidade, categorizados e codificados de acordo com os temas emergentes. Foram identificadas as principais categorias e subcategorias relacionadas às experiências e percepções dos profissionais de cerimonial de eventos durante a pandemia, destacando-se aspectos como desafios enfrentados, estratégias adotadas e impactos percebidos. Por fim, na fase do



tratamento dos dados e sua interpretação, os resultados brutos foram interpretados à luz dos objetivos da pesquisa, buscando extrair significados e insights relevantes.

Foi realizada a análise léxica, para tanto foram extraídas as palavras e frases mais relevantes e avaliadas sua frequência e contexto para entender os temas centrais discutidos. Essa análise dos dados permitiu uma compreensão do fenômeno estudado e contribuiu para a construção de um conhecimento sobre a gestão de crises no contexto do setor de eventos na cidade de São Luís (STALMIRSKA; CAMPRUBÍ, 2022).

Também foi utilizado para análise dos dados transcritos das entrevistas o software Atlas.ti, uma ferramenta para análise qualitativa de conteúdo (GUPTA, 2024). Este software facilitou a análise detalhada das narrativas coletadas e garantindo rigor metodológico na interpretação dos dados. Foram realizadas a análise de coocorrência, o mapa de árvore, e a nuvem de palavras.

RESULTADOS

A pesquisa contou com a participação de 5 entrevistadas, todas mulheres, com idades compreendidas entre 37 e 58 anos. Três delas estão ligadas a empresas privadas, enquanto as outras duas são servidoras de empresas públicas. Em relação às ocupações, três são proprietárias de empresas de eventos, enquanto as outras duas atuam como coordenadoras de cerimonial. No que diz respeito à escolaridade, uma das entrevistadas possui ensino médio completo, uma possui graduação completa e as outras três possuem pós-graduação. Durante o período da pandemia, três das empresas realizaram mais de 50 eventos entre março de 2020 e junho de 2021, enquanto as outras duas realizaram entre 15 e 20 eventos no mesmo período. A diversidade na demografia dos participantes sublinha a amplitude de impactos da crise em diferentes níveis profissionais e pessoais. Este aspecto é alinhado com a literatura que enfatiza a necessidade de abordagens de gestão de crises adaptadas a diferentes contextos e indivíduos (SÆTREN; VAAG; LUND, 2024).

Durante a implementação de estratégias de gestão de crises na cidade de São Luís, Maranhão, em resposta à pandemia da Covid-19, as profissionais do setor de eventos entrevistadas compartilharam como enfrentaram os desafios impostos por esse período crítico. As respostas obtidas enfatizam a importância da prevenção, preparação e adaptação rápida, além dos esforços contínuos para recuperação e aprendizado (SAHIN; ULUBEY; KAZAZA (2015).

Prevenção e Preparação Inicial: No início da pandemia da Covid-19, as profissionais do setor de eventos em São Luís enfrentaram desafios significativos. A entrevistada 1 destacou a importância das medidas iniciais de segurança, afirmando: "Sobre a COVID-19, a gente usava máscara, usava as luvas,



higienização das mãos com álcool. Quanto ao meu nível de preparação no sentido emocional, eu acho que foi muito bom." Estas ações refletem a resposta imediata para proteger a saúde física e emocional dos envolvidos. A pesquisa revela uma significativa falta de preparação preventiva. Muitas foram surpreendidas pela crise sem um plano de ação claro, o que amplificou os desafios enfrentados. A entrevistada 2 comentou: "Nós não conseguimos fazer um trabalho pré-crise, porque foi tudo muito rápido e tudo parou de forma muito rápida."

Adaptação e Inovação: Com a necessidade de adaptação às novas circunstâncias, a entrevistada 2 relatou uma transição significativa para o ambiente digital: "Fizemos uma preparação sim. Toda a minha equipe trabalhou remotamente. Nosso caminho foi fazer tudo on-line." Além disso, a entrevistada 3 ajustou o planejamento financeiro para se adaptar ao contexto: "Me organizei, passei a apresentar três alternativas de orçamentos ao cliente: uma forma de preparação para os meses críticos da pandemia. Também passei a realizar eventos on-line."

Controle e Manutenção: Durante os picos da pandemia, a manutenção da segurança tornou-se crítica. A entrevistada 4 descreveu o desenvolvimento de protocolos específicos: "No setor de eventos foi criado um protocolo específico. Tudo definido: a questão das mesas, a quantidade de convidados por mesa, os docinhos. Tivemos essa preparação para enfrentar a fase áurea da pandemia e as outras fases."

Recuperação e Aprendizado: Apesar das adversidades, a crise ofereceu oportunidades de aprendizado e inovação. A entrevistada 5 explorou novos formatos: "Optamos por realizar os eventos de forma virtual, uma adaptação necessária diante das restrições impostas pela pandemia." Este período também foi marcado por uma reflexão sobre a falta de preparação inicial, como indicado pela entrevistada 1: "Fui meio que pega de surpresa... Não tivemos como realmente fazer um plano prévio, porque foi de fato uma coisa inesperada."

De forma geral as entrevistas evidenciam a importância da preparação, adaptação e inovação no manejo de crises. A valorização do aprendizado e a adoção de novas práticas durante a pandemia foram fundamentais para a continuidade das operações.

Análise léxica

A análise léxica (Quadro 1) revela que as entrevistadas enfrentaram a crise com uma combinação de respostas emergenciais e adaptações a longo prazo, refletindo uma capacidade de inovação e flexibilidade. A pandemia impactou profundamente as operações normais, forçando as empresas a reavaliar e modificar suas estratégias de negócios.



As experiências compartilhadas pelas entrevistadas ressaltam a teoria de gestão de crises que enfatiza a importância da preparação e da resposta rápida. Segundo Sahin, Ulubey e Kazaza (2015), estratégias eficazes de gestão de crises incluem não apenas a resposta imediata, mas também um foco contínuo em aprendizado e adaptação, algo evidenciado pelas estratégias adaptativas das entrevistadas durante a pandemia.

A análise mostra como as empresas responderam à pandemia com diversas estratégias que alinham com práticas teóricas recomendadas na literatura sobre gestão de crises. A análise léxica ajudou a identificar essas estratégias e a contextualizar a experiência das entrevistadas sobre resiliência e adaptação organizacional em tempos de crise.

Quadro 1 - Análise léxica

Categoria	Descrição	Exemplo
Preparação e Prevenção	Frequente menção a "preparação" e "prevenção" indicando foco nas ações antecipatórias para lidar com a crise.	"sobre a Covid-19, a gente usava máscara, usava as luvas, higienização das mãos com álcool."
Adaptação e Inovação	"Adaptação" às novas condições impostas pela pandemia, como eventos online e trabalho remoto.	"Toda a minha equipe trabalhou remotamente. Nosso caminho foi fazer tudo on-line."
Desafios e Surpresas	Descrições de ser "pega de surpresa" e a falta de "trabalho preventivo" antes da pandemia.	"fui meio que pega de surpresa... não tivemos como realmente fazer um plano prévio."
Recuperação e Aprendizado	Discussão sobre a recuperação e o aprendizado obtidos após enfrentar a fase inicial da crise.	"renegocie valores... sobrevivi à pandemia."
Segurança e Protocolos	Implementação de protocolos específicos para garantir a segurança durante eventos.	"no setor de eventos foi criado um protocolo específico."

Fonte: Elaboração própria.

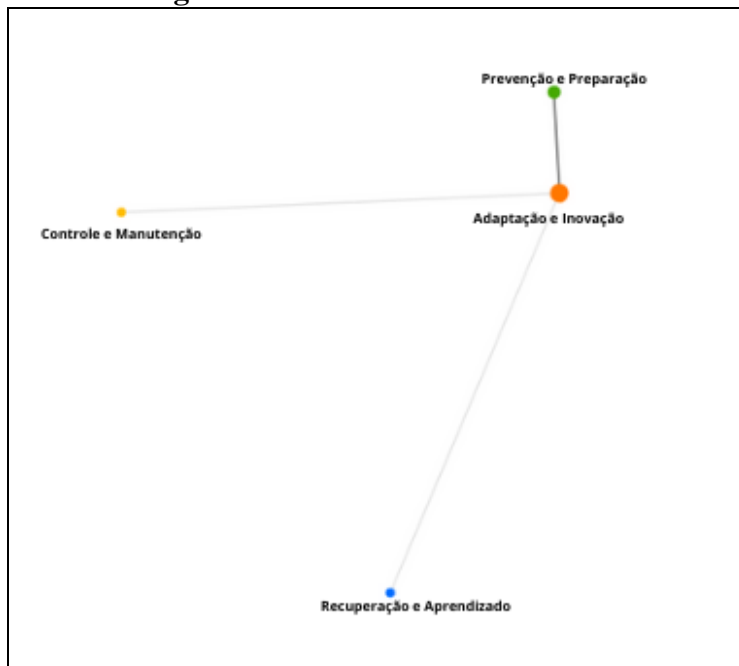
Análise de coocorrência

A figura 1 ilustra a análise de coocorrência e foi gerada com o uso do software Atlas.ti, apresentando os principais componentes de uma estratégia eficaz de gestão de crises dentro de um contexto organizacional, focando especificamente nas fases de Prevenção e Preparação, Adaptação e Inovação, Controle e Manutenção, e Recuperação e Aprendizado. Esta representação é relevante para entender como as organizações pesquisadas estruturaram suas respostas às crises de maneira a minimizar impactos negativos e maximizar a recuperação e o aprendizado subsequente.

A disposição dos elementos na figura sugere uma trajetória contínua e cíclica de melhoria e preparação organizacional, onde cada fase alimenta a próxima, promovendo um ambiente de constante evolução e fortalecimento contra futuras crises. Este modelo reforça a literatura que propõe a gestão de crises como um processo integrado e estratégico, essencial para a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo das organizações.



Figura 1 - Análise de coocorrência



Fonte: Elaboração própria.

Mapa de Árvore

Com o auxílio do Atlas.ti foi elaborado o “Tree Map” / Mapa de Árvore (Figura 2). A análise do Tree Map revela a predominância de alguns temas e a interligação entre eles. Por exemplo, a ligação entre "crise" e "evento" revela que os eventos foram diretamente impactados pela crise da COVID-19. Da mesma forma, a frequência de termos como "preparação" e "adaptação" indica uma orientação para a resiliência e a capacidade de resposta rápida a mudanças abruptas.

Além disso, a presença de termos como "cliente" e "negócio" no mapa enfatiza a preocupação com a gestão de relações e a sustentabilidade econômica, que são críticas para a recuperação pós-crise no setor de eventos.

Eventos e Crise (19 ocorrências): A categoria "evento" destacou-se no mapa devido ao foco do estudo. O elevado número de menções reflete a importância dos eventos na economia local e o impacto significativo da pandemia nessa área. A palavra "crise" (12 ocorrências) e "pandemia" (11 ocorrências) também são prevalentes, ressaltando o contexto desafiador que os profissionais enfrentaram.

A teoria de gestão de crises enfatiza que uma crise é um processo indesejado e extraordinário, com potencial tanto para impactos negativos quanto para oportunidades. A conexão entre "crise" e "evento" no Tree Map reflete a realidade de que a pandemia da Covid-19 foi uma crise que impactou diretamente o setor de eventos, um ponto que está em total consonância com os teóricos como Sætren,



Vaag e Lund (2024), que discutem a natureza disruptiva das crises e como elas podem afetar severamente setores específicos.

Preparação (9 ocorrências): Este tema sugere que houve uma ênfase considerável nas estratégias de preparação durante a pandemia. Este dado indica a necessidade de planejamento e adaptação frente a situações de crise.

A frequência dos termos "preparação" e "adaptação" no mapa sugere uma orientação para a resiliência, algo que a literatura de gestão de crises, como apontado por Coombs (2010) e Biddix *et al.* (2023), considera essencial. Esses autores afirmam que a preparação e adaptação são fundamentais para proteger a organização e minimizar os impactos de eventos críticos. Este alinhamento entre a teoria e a prática reflete a importância da prontidão e flexibilidade em tempos de crise.

Importância e Adaptação (6 e 5 ocorrências, respectivamente): A recorrência dessas palavras destaca a necessidade percebida de adaptação rápida às novas realidades impostas pela pandemia, bem como a importância de entender e implementar estratégias eficazes de gestão de crises. A análise de recorrência nas palavras "importância" e "adaptação" refletem diretamente o cerne da teoria da gestão de crises. A necessidade de adaptação rápida é um tema central na literatura de gestão de crises, como os autores Sætren, Vaag, e Lund (2024) destacam. A capacidade de adaptação permite que as organizações respondam eficientemente à crise. Isso é evidente no setor de eventos, que precisou se adaptar drasticamente às novas condições impostas pela pandemia da Covid-19, migrando, por exemplo, para formatos de eventos virtuais e híbridos.

A importância desta adaptação vai além do simples gerenciamento de eventos; ela também aborda a preparação, que Biddix *et al.* (2023) discutem como essencial. A preparação prévia e a implementação rápida de estratégias adaptativas são fundamentais para mitigar os impactos negativos de uma crise, conforme também indicado por Coombs (2010). O reconhecimento da importância de tais adaptações, como refletido na frequência desses termos no Tree Map, sublinha a valorização, por parte das organizações, do planejamento estratégico e da agilidade operacional. Isto está em linha com a teoria de Alvintzi e Eder (2010), que propõe que a gestão de crises envolve proteger a organização através de uma série de ações estratégicas bem definidas que incluem a adaptação a cenários em evolução.

Cliente e Negócio (3 ocorrências cada): Estas categorias indicam preocupações com a manutenção de relações com clientes e a sustentabilidade dos negócios, enfatizando a interconexão entre a gestão de relações e a continuidade operacional.

A gestão de relações com clientes e a sustentabilidade econômica são destacadas como críticas para a recuperação pós-crise. Isso está alinhado com a teoria de gestão de crises que argumenta a favor

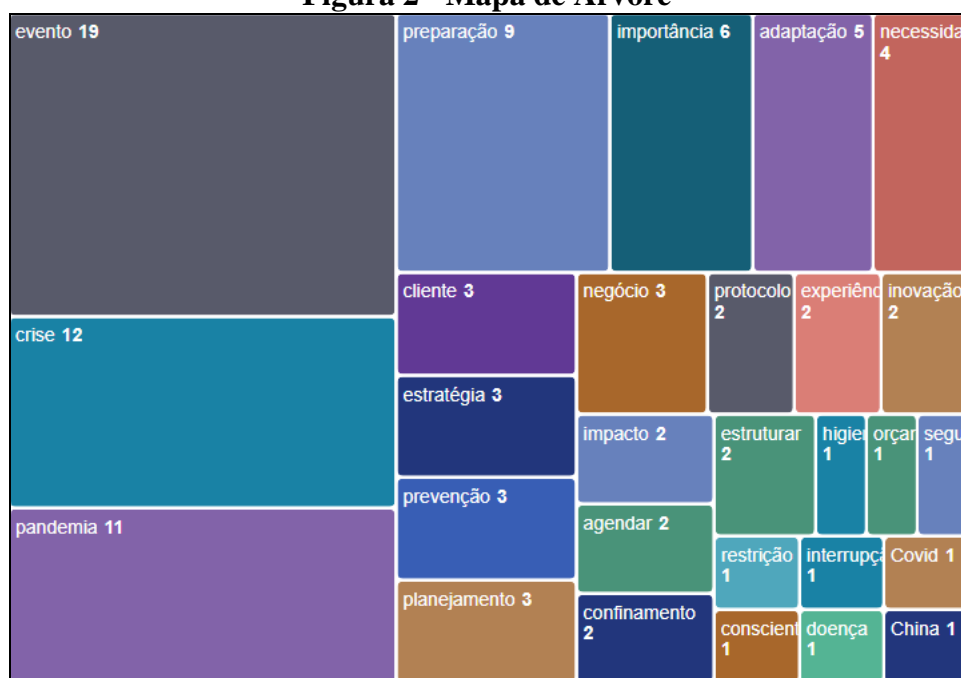


de uma abordagem que envolve não apenas a resposta imediata, mas também a manutenção da continuidade operacional e das relações com partes interessadas durante e após uma crise. As referências feitas por Sætren, Vaag e Lund (2024) sobre a importância do envolvimento estratégico e coordenado das equipes em resposta à crise refletem a necessidade de sustentar tanto as operações quanto as relações cliente-negócio.

Protocolos e Experiência (2 ocorrências cada): A menção a protocolos sugere uma abordagem estruturada para a segurança em eventos, enquanto "experiência" pode se referir tanto às experiências dos clientes quanto às lições aprendidas pelos organizadores de eventos.

A menção a "protocolos" sugere a implementação de estratégias concretas para a segurança em eventos, um aspecto crítico da gestão de crises, como indicado por Alvimtzi e Eder (2010). A "experiência" mencionada pode se referir tanto às experiências dos clientes quanto às lições aprendidas, um ponto crucial nas fases de aprendizagem e avaliação da gestão de crises destacadas por Mendes (2006), que enfatiza a importância da aprendizagem contínua a partir das crises enfrentadas.

Figura 2 - Mapa de Árvore



Fonte: Elaboração própria.

De maneira geral a análise do Tree Map, conforme descrito, destaca a predominância de conceitos-chave que se interligam de forma significativa com a fundamentação teórica abordada na revisão teórica do artigo.



Nuvem de palavras

A análise da nuvem de palavras (Figura 3) reflete as preocupações e adaptações estratégicas no setor de eventos em resposta à pandemia, destacando termos como "evento", "crise" e "pandemia". Esses termos ilustram a interconexão entre os eventos e o impacto direto da crise de saúde, sublinhando a realidade desafiadora enfrentada pelos profissionais do setor. Elementos como "preparação" e "adaptação" são frequentemente citados, ressaltando a necessidade de resiliência e ação proativa para mitigar as consequências da pandemia. Esta ênfase na adaptação e preparação encontra respaldo na literatura de gestão de crises que define a crise como um processo que pode ser convertido em oportunidade com planejamento adequado (SÆTREN; VAAG; LUND, 2024; CHAU *et al.*, 2023).

Figura 3 - Nuvem de palavras



Fonte: Elaboração própria.

A presença de termos como "cliente" e "negócio" na análise da nuvem de palavras sugere uma concentração na sustentabilidade econômica e na manutenção de relações comerciais estáveis, essenciais para a recuperação pós-crise. Essa observação é apoiada por Biddix *et al.* (2023) e Alvintzi e Eder (2010), que discutem a importância de proteger a organização e minimizar impactos negativos por meio de estratégias eficazes de gestão de crises. O foco em "segurança" e "protocolo" alinha-se com as recomendações para uma abordagem estruturada que garanta a integridade dos eventos durante crises, conforme discutido por Akhshik e Beglou (2023).

DISCUSSÃO

A análise das estratégias de gestão de crises identificadas nas entrevistas com profissionais do setor de eventos em São Luís, durante a pandemia da Covid-19, revela tanto alinhamentos quanto



divergências em relação às teorias existentes sobre gestão de crises. Essas estratégias, principalmente centradas em adaptação e inovação, prevenção e preparação, controle e manutenção, e recuperação e aprendizado, podem ser comparadas com as teorias discutidas por autores como Coombs (2010), Alvintzi e Eder (2010), e Sætren, Vaag e Lund (2024).

A teoria da gestão de crises enfatiza a importância da preparação e prevenção como medidas essenciais para minimizar os impactos adversos de uma crise (SÆTREN, VAAG, LUND, 2024). Nas entrevistas, foi identificado que embora houvesse algum nível de preparação, como a transição para eventos online, essas ações eram frequentemente reativas mais do que proativas. Isso alinha-se parcialmente com a teoria que sugere a importância da preparação, mas destaca uma área de desvio onde a teoria poderia enfatizar mais as respostas reativas necessárias em situações de crise imprevisíveis.

As teorias de gestão de crises muitas vezes discutem a adaptação como um componente crítico do manejo de crises (ALVINTZI; EDER, 2010). Os entrevistados mostraram uma adaptabilidade significativa ao migrar para plataformas online, o que está em linha com a teoria que vê a inovação e a adaptação como respostas cruciais para sobreviver durante períodos turbulentos.

Teoricamente, a gestão de crises exige um controle eficaz durante a crise para mitigar os efeitos adversos (COOMBS, 2010). No entanto, os dados das entrevistas sugerem que havia uma falta de controle estratégico e manutenção devido à rápida evolução da pandemia, o que indica uma desconexão entre a teoria e a prática. A teoria pode não dar conta suficientemente das dificuldades enfrentadas pelas organizações em crises de rápida evolução como uma pandemia.

Enquanto a teoria da gestão de crises destaca a importância da recuperação e do aprendizado pós-crise (BIDDIX *et al.*, 2023), as entrevistas revelaram que o foco estava mais na sobrevivência imediata do que em planos de longo prazo para recuperação e aprendizado. Isso mostra uma divergência na aplicação prática das estratégias teóricas, possivelmente devido à pressão e à urgência das circunstâncias enfrentadas.

As entrevistadas indicaram a aplicação de medidas emergenciais como o uso de EPIs e a adoção de eventos online. No entanto, a literatura de gestão de crises enfatiza a importância de uma preparação proativa. Sahin, Ulubeyli e Kazaza (2015) sugerem que a preparação eficaz para crises envolve a identificação precoce de sinais de crise e o desenvolvimento de estratégias robustas para mitigar possíveis riscos antes que eles se manifestem. A falta de planejamento preventivo observada nas respostas das entrevistadas revela uma desconexão entre a teoria recomendada e a prática, indicando uma área crítica para melhorias futuras.

As estratégias de resposta à crise mencionadas pelas entrevistadas refletem a necessidade de adaptabilidade e inovação em tempos de crise, algo que Alvintzi e Eder (2010) destacam como essencial



para a sustentabilidade das operações durante períodos turbulentos. A transição rápida para soluções digitais e o trabalho remoto alinham-se com a teoria de Coombs (2010), que discute a importância de manter a operacionalidade e a comunicação efetiva durante uma crise.

Na fase de recuperação, a ênfase na adaptação e inovação contínuas corresponde à teoria de Sætren, Vaag e Lund (2024), que advoga que a recuperação de uma crise deve envolver não apenas a restauração das operações normais, mas também a implementação de aprendizados para melhorar a resiliência organizacional. As experiências das entrevistadas, contudo, apontam para uma recuperação reativa em vez de estratégias proativas de longo prazo, sugerindo a necessidade de um planejamento mais estratégico e integrado.

A hipótese da pesquisa é parcialmente suportada pelos resultados. Conforme a hipótese formulada os profissionais de eventos em São Luís que adotaram estratégias proativas minimizaram mais eficazmente os impactos econômicos da pandemia de Covid-19 do que aqueles que não implementaram tais estratégias. Enquanto é claro que algumas entrevistadas conseguiram adaptar-se e potencialmente mitigar os impactos negativos através de adaptações rápidas e estratégias proativas, a pesquisa também destaca uma falta geral de preparação prévia. Essa falta de preparação poderia ter limitado a capacidade de resposta eficaz no início da pandemia, o que sugere que a mitigação dos impactos não foi tão eficaz quanto poderia ter sido se tivessem sido implementadas estratégias preventivas mais robustas.

Assim, a hipótese de que estratégias proativas poderiam mitigar de forma mais eficaz os impactos negativos é confirmada somente nas instâncias onde tais estratégias foram de fato implementadas. No entanto, a ausência generalizada de preparação pré-crise sugere que essas medidas proativas não foram a norma, destacando uma área crítica de melhoria para futuras situações de crise. A pesquisa sublinha a necessidade de uma preparação mais sistemática e de uma gestão de crise mais integrada dentro do setor de eventos em São Luís.

CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

A pesquisa sobre a gestão de crises durante a pandemia da Covid-19 em São Luís, Maranhão, oferece contribuições práticas para empresas do setor de eventos e organizações enfrentando desafios semelhantes. Os resultados destacam estratégias e práticas que podem ser adotadas para fortalecer a preparação e a capacidade de resposta diante de crises imprevistas.

Uma das principais lições aprendidas é a importância da preparação e da implementação de medidas preventivas. A falta de antecipação durante a fase pré-crise evidenciou a necessidade de



desenvolver programas de conscientização e treinamento para funcionários e gestores. Esses programas podem ajudar a identificar sinais de alerta e a implementar medidas preventivas antes que a crise se agrave, garantindo uma resposta mais ágil e eficaz.

Além disso, a pesquisa destaca a importância de desenvolver planos de contingência. A elaboração de planos detalhados e abrangentes, com medidas específicas para diferentes cenários de crise, pode ajudar as empresas a se prepararem melhor para enfrentar desafios inesperados.

Outro aspecto relevante é a promoção da inovação e criatividade durante a crise. Empresas que promovem uma cultura de inovação em toda a organização estão mais bem preparadas para encontrar soluções criativas para os desafios enfrentados. Investimentos em tecnologia e processos inovadores podem ajudar as empresas a se adaptarem rapidamente a novos cenários e a se manterem competitivas no mercado.

Além disso, a pesquisa ressalta a importância de estabelecer parcerias estratégicas com outras organizações e stakeholders relevantes. Colaborações com fornecedores de serviços essenciais, agências governamentais e outras empresas do setor podem fornecer recursos adicionais e conhecimentos especializados durante momentos de crise, fortalecendo a capacidade de resposta da empresa.

Por fim, a ênfase no aprendizado e melhoria contínua das operações durante a crise é fundamental para garantir a continuidade dos negócios. Empresas que reconhecem a importância de revisar e ajustar suas práticas de negócios estão mais preparadas para se adaptar a novos cenários e a enfrentarem desafios inesperados. A busca por soluções inovadoras e a capacidade de adaptação são cruciais para garantir a sobrevivência da empresa em tempos de crise.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pandemia da Covid-19 representou um desafio sem precedentes para empresas e profissionais de diversos setores ao redor do mundo. No contexto específico do setor de eventos, os profissionais de cerimonial enfrentaram uma série de adversidades decorrentes das restrições impostas para conter a propagação do vírus. Nesse estudo foi analisado como os profissionais de cerimonial de eventos em São Luís responderam à crise da Covid-19 sob a perspectiva da teoria da gestão de crises.

Os resultados indicam que o setor de eventos foi pego de surpresa pela pandemia, evidenciando a falta de preparação para uma crise desse porte por parte das entrevistadas. A necessidade de adaptação levou à suspensão de eventos presenciais e à transição para o formato online, acompanhada de medidas de segurança improvisadas. No entanto, essa adaptação pode não ter sido completamente eficaz para lidar com os desafios enfrentados. Além disso, o reconhecimento tardio da gravidade da situação,



mesmo diante dos primeiros sinais da pandemia, sugere uma falta de sensibilidade para antecipar os impactos potenciais da crise.

No aspecto teórico, os resultados destacam a importância da prevenção, preparação, determinação, controle, recuperação e aprendizado para garantir a continuidade das atividades das organizações, conforme discutido na literatura. A rápida resposta e a implementação de medidas preventivas emergem como fatores cruciais para proteger a viabilidade do negócio. Além disso, a falta de preparação durante a fase pré-crise destaca a necessidade de uma abordagem mais proativa na gestão de crises, ressaltando a importância da conscientização sobre a importância da preparação prévia.

No âmbito prático, as entrevistadas ilustraram diversas estratégias adotadas pelas empresas de eventos em São Luís para enfrentar os desafios da pandemia. A preparação emocional e operacional, a adaptação aos novos formatos de eventos, como os eventos on-line, e a implementação de protocolos específicos para garantir a segurança dos eventos. Além disso, a busca por soluções criativas, inovação e parcerias estratégicas com outras organizações foram destacadas como práticas essenciais para enfrentar crises imprevistas.

Algumas limitações devem ser consideradas. Em primeiro lugar, a pesquisa se baseou em entrevistas com um número limitado de profissionais, o que pode não representar toda a diversidade de experiências e perspectivas dentro do setor. Além disso, a análise se concentrou em uma única cidade, limitando a generalização dos resultados para outras regiões. Outra limitação é o foco exclusivo nos profissionais de cerimonial, deixando de lado outras partes interessadas do setor de eventos, como fornecedores e clientes. O estudo se concentrou principalmente nas respostas imediatas à crise, sem explorar a evolução das estratégias ao longo do tempo ou os efeitos a longo prazo nas empresas. A pesquisa não abordou as diferenças culturais e socioeconômicas que podem influenciar a forma como as empresas de eventos lidaram com a crise. Essas limitações destacam a necessidade de pesquisas futuras mais abrangentes e longitudinais para entender completamente o impacto da pandemia no setor de eventos e informar práticas de gestão mais eficazes.

Para futuras pesquisas, sugere-se investigar o impacto das medidas emergenciais, acompanhar a recuperação das empresas, analisar mudanças na demanda do mercado, comparar estratégias de diferentes regiões, explorar o impacto psicossocial nos profissionais e estudar a integração de princípios de sustentabilidade e resiliência nas operações pós-pandemia. Essas áreas de pesquisa oferecem oportunidades para expandir o conhecimento sobre a gestão de crises no setor de eventos.



REFERÊNCIAS

ADEOYE-OLATUNDE, O. A.; OLENIK, N. L. "Research and scholarly methods: Semi-structured interviews". **Journal of the American College of Clinical Pharmacy**, vol. 4, n. 10, 2021.

AKHSHIK, S. S.; BEGLOU, R. R. "A systematic review of crisis management in libraries with emphasis on crisis preparedness". **IFLA Journal**, vol. 49, n. 1, 2023

ALVINTZI, P.; EDER, H. **Crisis Management**. New York: Nova Science Publishers, 2010.

ANDRADE, J. **A sociedade da informação e as organizações em momentos de crise: uma investigação interpretativista do fluxo de comunicação** (Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação). Lisboa: UCP, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Editora Edições 70, 2009.

BERG, B. L.; LUNE, H. **Qualitative research methods for the social sciences**. New York: Pearson, 2017.

BIDDIX, J. P. *et al.* "Discourse about higher education on Twitter in early phases of COVID-19: A crisis management social network analysis". **Education and Information Technologies**, vol. 28, n. 8, 2023

BREIER, M. *et al.* "The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis". **International Journal of Hospitality Management**, vol. 92, n. 1, 2021.

CHAU, K. Y. *et al.* "Contingency Approach for Tourism Industry: The application of China model in crisis management during the outbreak and pandemic of COVID-19". **Journal of China Tourism Research**, vol. 19, n. 2, 2023.

COOMBS, T. **Parameters for Crisis Communication**. London: Wiley-Blackwell, 2010.

DRAMMEH, F. Y. "Managing tourism during the COVID-19 pandemic. A systematic review of crisis management in the tourism industry". **Cogent Social Sciences**, vol. 10, n. 1, 2024.

GARBUIO, M. E. M. D. S. *et al.* "Gestão de crise no turismo: reflexos da pandemia da COVID-19 nos meios de hospedagem do município de Torres, Rio Grande do Sul-Brasil". **Turismo: Visão e Ação**, vol. 24, n. 19, 2022.

GÜNTHER, H. "Pesquisa Qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?" **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, vol. 22, n. 2, 2006.

GUPTA, A. **Qualitative Methods and Data Analysis Using ATLAS.ti**. New York: Springer International Publishing, 2024.

KELLY, G. J. **Qualitative research as culture and practice**. London: Routledge, 2023

KRAUS, S. *et al.* "The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis". **International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research**, vol. 26, n. 5, 2020.



LAMPREIA, J. M. **Da Gestão de Crise ao Marketing de Crise**. Lisboa: Texto Editores, 2007.

LEE, K. “How the Hong Kong Government lost the public trust in SARS: insights for government communication in a health crisis”, **Public Relations Review**, vol. 35, n. 1, 2009.

LIU, B.; PENNINGTON-GRAY, L.; KRIEGER, J. “Tourism crisis management: Can the Extended Parallel Process Model be used to understand crisis responses in the cruise industry?” **Tourism Management**, vol. 55, n. 1, 2016.

MACHADO, A. L. *et al.* “Carestia, mapa da fome e o agravamento da insegurança alimentar e nutricional em tempos de pandemia: o retrocesso brasileiro na política de combate à fome”. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 8, n. 24, 2021.

MAKRI, C.; NEELY, A. “Grounded theory: A guide for exploratory studies in management research”. **International Journal of Qualitative Methods**, vol. 20, 2021.

MARANHÃO. **Decreto n. 36.531, de 3 de março de 2021**. São Luís: Secretaria Estadual de Saúde, 2021. Disponível em: <www.saude.ma.gov.br>. Acesso em: 05/04/2024.

MENDES, A. **Crises: de ameaças a oportunidades – gestão estratégica de comunicação de crises**. Lisboa: Editora Sílabo, 2006.

NEVES, R. C. **Crises empresariais com a opinião pública**. Rio de Janeiro: Editora Mauad, 2002.

NOVELLI, M. *et al.* “‘No Ebola ... still doomed’–The Ebola-induced tourism crisis.” **Annals of Tourism Research**, vol. 70, 2018.

NUNES, W. B. *et al.* “Educação problematizadora e pensamento complexo no ensino na área da saúde”. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 17, n. 51, 2024.

OPAS – Organização Pan-Americana de Saúde. “Folha informativa sobre COVID-19”. **OPAS** [2020]. Disponível em: <www.paho.org>. Acesso em: 20/04/2024.

RACHERLA, P.; HU, C. “A Framework for Knowledge-Based Crisis Management in the Hospitality and Tourism Industry”. **Cornell Hospitality Quarterly**, vol. 50, n. 4, 2009.

RODRIGUES, L. M. *et al.* “As ações de enfrentamento da Covid-19 em cidades turísticas Maranhenses”. **Formação**, vol. 29, n. 55, 2022.

SÆTREN, G. B.; VAAG, J. R.; LUND, M. S. “What and how to train for strategic crisis management: A systematic literature review”. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, vol. 32, n. 2, 2024.

SAHIN, S.; ULUBEYLI, S.; KAZAZA, A. “Innovative crisis management in construction: Approaches and the process”. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, vol. 195, n. 3, 2015.

SILVA, D. L. B. D.; MIRANDA, A. L.; HOFFMANN, V. E. “Viva ou Deixe Morrer: estratégias para o enfrentamento da COVID-19 sob a perspectiva empresarial em São Luís do Maranhão, Brasil”. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, vol. 15, 2021.



SILVA, D. L. B.; MIRANDA, A. L.; HOFFMANN, V. E. “Viva ou Deixe Morrer: estratégias para o enfrentamento da COVID-19 sob a perspectiva empresarial em São Luís do Maranhão, Brasil”. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, vol. 15, n. 1, 2021.

STALMIRSKA, A. M.; CAMPRUBÍ, R. **Contemporary Research Methods in Hospitality and Tourism**. Bingley: Emerald Publishing, 2022.

VIÁ, S.; DENCKER, A. **Pesquisa empírica em ciências humanas**. São Paulo: Editora Futura, 2001.

VINUTO, J. “A Amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto”. **Temáticas**, vol. 22, n. 44, 2014.

YIN, K. R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2015.

ZABINSKI, A. M.; LAMBERT, L. S.; GRAY, T. W. **The Sage Handbook of Survey Development and Application**. London: Sage, 2023.



BOLETIM DE CONJUNTURA (BOCA)

Ano VI | Volume 18 | Nº 53 | Boa Vista | 2024

<http://www.ioles.com.br/boca>

Editor chefe:

Elói Martins Senhoras

Conselho Editorial

Antonio Ozai da Silva, Universidade Estadual de Maringá

Vitor Stuart Gabriel de Pieri, Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Charles Pennaforte, Universidade Federal de Pelotas

Elói Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima

Julio Burdman, Universidad de Buenos Aires, Argentina

Patrícia Nasser de Carvalho, Universidade Federal de Minas Gerais

Conselho Científico

Claudete de Castro Silva Vitte, Universidade Estadual de Campinas

Fabiano de Araújo Moreira, Universidade de São Paulo

Flávia Carolina de Resende Fagundes, Universidade Feevale

Hudson do Vale de Oliveira, Instituto Federal de Roraima

Laodicéia Amorim Weersma, Universidade de Fortaleza

Marcos Antônio Fávaro Martins, Universidade Paulista

Marcos Leandro Mondardo, Universidade Federal da Grande Dourados

Reinaldo Miranda de Sá Teles, Universidade de São Paulo

Rozane Pereira Ignácio, Universidade Estadual de Roraima