

CENÁRIOS E ESTRATÉGIAS DE GESTÃO EM TEMPOS DE PANDEMIA: ANÁLISE DE UMA EMPRESA PRIVADA DE SERVIÇOS DE SAÚDE

Juliana da Fonseca Capssa Lima Sausen¹
Daniel Knebel Baggio²
Clarice Vepo do Nascimento Welter³
Roberto Schoproni Bichueti⁴
Nairana Radtke Caneppele Bussler⁵

RESUMO

O cenário incerto e de mudanças constantes ocasionados pela pandemia da Covid-19 apresenta impactos socioeconômicos e organizacionais, inclusive para as instituições privadas de saúde. Diante deste cenário, o objetivo do trabalho foi evidenciar as percepções sobre a forma com que os impactos, as estratégias de gestão e prestação de serviços e as perspectivas, se configuraram frente à pandemia, no cenário nacional da saúde privada. Como metodologia de coleta de dados, utilizou-se pesquisa bibliográfica e entrevistas com gestores e colaboradores de uma clínica de saúde, no noroeste do Rio Grande do Sul. Para análise e interpretação dos dados utilizou-se análise de conteúdo por categorias. Os resultados evidenciaram que as áreas comercial e clínica da empresa foram impactadas, sendo necessário modificar as estratégias de gestão e prestação de serviços e investir em outras, com destaque para as tecnologias de informação e comunicação e o atendimento domiciliar. Também, apesar dos percalços da pandemia, as perspectivas são consideradas promissoras neste campo de análise, pois a saúde é atividade primordial da clínica, serviço essencial para a população e a pandemia resgatou a relevância da saúde para a qualidade de vida e bem-estar de todos. Desta forma, os impactos da pandemia são inevitáveis, cabendo às pessoas, às empresas e à sociedade, se adaptarem, mas também repensarem as suas estratégias, conjuntamente e em prol de um bem maior, especialmente no período pós-pandemia.

Palavras-chave: Gestão. Estratégia. Empresa privada. Serviços de saúde. Pandemia.

¹ Doutoranda em Desenvolvimento Regional na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ/RS. Bolsista PROSUC/CAPES.

² Professor Doutor no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ/RS.

³ Doutoranda em Administração na Universidade Federal de Santa Maria – UFSM/RS.

⁴ Professor Doutor no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM/RS.

⁵ Doutoranda em Administração na Universidade Nove de Julho – UNINOVE/SP. Bolsista PROSUC/CAPES.

1 INTRODUÇÃO

O cenário incerto e de mudanças constantes ocasionados pela pandemia, associada à doença infecciosa Covid-19 – causada pelo coronavírus da síndrome respiratória aguda grave 2, SARS-CoV-2 – tem apresentado impactos diversos no que condiz à saúde física e à saúde emocional das pessoas e nas suas rotinas, e também nas dinâmicas de mercado e organizacionais e no desenvolvimento socioeconômico das mais diversas escalas territoriais ao redor do mundo (FRANÇA FILHO; MAGNELLI; EYNAUD, 2020; NASCIUTTI, 2020).

Além disso, diante deste cenário inconstante e de crise que envolve as dinâmicas organizacionais e territoriais de desenvolvimento e em uma economia onde a inovação é elemento essencial de competitividade (BAUER, 1999; TIDD; BESSANT, 2015), estratégias surgem como alternativas para melhorar contextos e articulações, de modo a garantir a sobrevivência das organizações e a sustentabilidade em suas áreas de atuação.

Paralelo a esta conjuntura, o que mais se questiona nos debates acadêmico-científicos, é sobre como ficarão os modos de gestão nas organizações e os sistemas de saúde que, ao mesmo tempo em que são impactados por este contexto, também podem contribuir para a sociedade, constituindo-se a saúde como atividade essencial na prestação de serviços. Afinal, a preocupação com a saúde e a qualidade de vida da população nunca estiveram tão latentes.

Também, além da relevância da saúde pública e de suas instituições para a prevenção e contenção da pandemia (CEPEDES, 2020; FERNANDEZ *et al.*, 2020; SARTI *et al.*, 2020); cabe destacar a importância em analisar as instituições privadas de serviços de saúde frente a este contexto, pois além de atividade essencial prestada à comunidade, a saúde constitui-se como atividade econômica primordial destas empresas. Há, ainda, o fato de que a maioria dos estudos sobre gestão, saúde e pandemia, tem como foco as organizações públicas, sendo que poucas pesquisas são realizadas nas instituições privadas de saúde. Desta forma, este trabalho abre precedentes para uma maior exploração acadêmico-científica quanto a esta temática.

Considerando, portanto, estes aspectos apresentados – impactos socioeconômicos, organizacionais e territoriais; relevância de estratégias e de inovação nos modelos de gestão em cenários inconstantes e de crise; e relevância de estudar o sistema de saúde e as instituições privadas de saúde neste contexto – este trabalho tem como objetivo evidenciar as percepções sobre a forma com que os impactos, as estratégias de gestão e de prestação de serviço e as perspectivas, se configuram frente à pandemia, no cenário nacional da saúde privada.

Deste modo, este trabalho está organizado em seis seções, a contar desta introdução. A seção dois apresenta o referencial teórico, incluindo os impactos socioeconômicos e organizacionais ocasionados pela COVID-19 e a análise contextual da área da saúde frente à pandemia. Na seção três, consta a metodologia. A seção quatro apresenta a análise discussão dos resultados, com destaque para os impactos da pandemia da COVID-19 na empresa analisada, estratégias de gestão e de prestação de serviços implementadas, bem como as perspectivas, organizacional e sistêmica, frente a este contexto. Por fim, são tecidas as considerações finais, seguidas das referências utilizadas para o embasamento do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COVID-19: IMPACTOS SOCIOECONÔMICOS E ORGANIZACIONAIS

Sinalizada em janeiro de 2020, pela Organização Mundial da Saúde – OMS, a COVID-19 – causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, com quadro clínico de infecções assintomáticas a quadros respiratórios graves – passou, em um espaço curto de tempo, do *status* de doença para pandemia, desencadeando uma situação de crise e emergência, com reflexos sociais, econômicos e na saúde física e mental das populações, especialmente as mais vulneráveis.

Assim, a pandemia da COVID-19 explicitou um divórcio já existente implicitamente, mas ocultado com insistência: aquele entre economia e sociedade. Em alguns países, ele se manifestou no discurso público pelo suposto conflito entre manter a atividade econômica e proteger a saúde da população (FRANÇA FILHO; MAGNELLI; EYNAUD, 2020).

A gravidade da situação não levou somente as ciências médicas e biológicas a dar total atenção ao seu combate, mas também vem exigindo das demais áreas, inclusive vinculadas às ciências sociais, a refletirem sobre as consequências de uma ameaça sem precedentes (ROSSONI, 2020). Não seria diferente para os estudos organizacionais e para a área de negócios, que ainda estão digerindo quais são os possíveis impactos de uma desaceleração repentina da atividade econômica e da mudança na dinâmica de interação entre as pessoas.

O mundo vive uma situação inédita nos registros históricos da humanidade, no qual se depara com a imensa vulnerabilidade humana frente a uma pandemia que, em poucos meses, tem gerado rupturas nos sistemas de saúde, econômico, político e social em quase todo o planeta, contribuindo para a derrocada social, política e econômica, a interrupção abrupta da máquina produtiva, mercantil e financeira na maioria dos países (NASCIUTTI, 2020).

As mudanças decorrentes da crise gerada pela COVID-19 se dão em todas as dimensões e níveis sociais, na cadeia produtiva, dinâmicas de recursos humanos, vínculos de emprego, formais e informais, gerando um clima geral de ansiedade e insegurança, subjetivamente e nas relações interpessoais profissionais, sociais e familiares (DALLABRIDA *et al.*, 2020)

Segundo pesquisa realizada em 80 países com disseminação da COVID-19 e outras doenças epidêmicas, à medida que a COVID-19 se espalhou globalmente no primeiro trimestre de 2020, as principais preocupações das empresas se relacionam com o colapso da demanda, o aumento da incerteza, a interrupção nas cadeias de suprimentos, a redução de capacidade emocional e de bem-estar dos funcionários e, ainda, com financiamento, raramente no primeiro trimestre, no entanto, com mais consistência no segundo trimestre (HASSAN *et al.*, 2020).

No que tange à economia global, em um cenário ameno, o crescimento do PIB seria afetado de 3 a 6%, dependendo do país, com declínio médio no PIB em 2020 de -2,8%, podendo cair mais de 10% a 15% em alguns países, sendo que cada mês de crise custa 2,5 a 3% do PIB global, impactando negativamente principalmente em economias de serviços, países mais dependentes do turismo e comércio exterior (FERNANDES, 2020) e, ainda, em países que já apresentam crises político-econômicas, como é o caso do Brasil (NASCIUTTI, 2020).

No que condiz ao setor do trabalho, sabe-se que o índice de desemprego no Brasil alcançou mais de 12% ao fim do primeiro trimestre de 2020 (NASCIUTTI, 2020). Manutenção de taxas elevadas de desemprego, insegurança e instabilidade nos empregos, crescimento do trabalho informal e precário, redução de salários, precarização das relações de trabalho, incluindo terceirizações e contratos por prazos determinados, assédios, sofrimentos e adoecimentos (YAZBEK; RAICHELIS; SANT'ANA, 2020). Estes são alguns aspectos da crise

ocasionada pela pandemia e que se manifestam no Brasil e também em outros países.

Também é fato que a crise vem alterando a forma de atuação dos negócios, especialmente quanto ao papel da tecnologia na virtualização da comunicação. Com a finalidade de preservar a saúde, muitos negócios tiveram que mobilizar infraestrutura técnica e *software*. Todavia, isso implica em se formar novos padrões socioculturais, exigindo, em ritmo acelerado, treinamento, motivação e controle de funcionários (ROSSINI, 2020).

Ao mesmo tempo, pode haver sobrecarga de trabalho ou alteração nos protocolos. O *home office*, amplamente utilizado em setores em que isso é possível, pode ser interessante para empregador e empregado, porém, apresenta percalços, como falta de limite de tempo, ausência de cooperação habitual entre colegas, solidão, entre outros (NASCIUTTI, 2020).

Enfim, vivendo-se um contexto de incerteza, com muitas variáveis incontroláveis, sendo difícil fazer previsões, é necessário analisar o problema com base em uma estratégia de resiliência (LAPÃO, 2020). Paralelo a isto, além de medidas de proteção social e sanitárias, é necessária a criação de uma rede de sustentação em todas as instâncias, com foco na multidisciplinaridade e diálogos com diferentes setores da sociedade (NASCIUTTI, 2020).

Por fim, diante de todos estes aspectos, o que mais se questiona nos debates acadêmico-científicos é sobre como ficarão os modos de gestão até então prevalentes, nas instituições e nas organizações públicas e privadas. Ou seja, como repensar a relação entre economia e sociedade, de modo a vislumbrar uma relação entre economia e desenvolvimento que não comprometa a vida em sociedade? E nesta conjuntura de demandas de saúde global e de sustentabilidade, como ficarão os sistemas de saúde pública e privada, que, ao mesmo tempo em que são impactados pelo contexto da pandemia, também podem vir a contribuir para a sociedade, constituindo-se a saúde enquanto atividade essencial de serviços prestados?

2.2 ÁREA DA SAÚDE: ANÁLISE CONTEXTUAL FRENTE À PANDEMIA

O contexto da pandemia – alta transmissibilidade do vírus, grande proporção de infectados assintomáticos, estimada em mais de 30%, inexistência de vacina e de terapia medicamentosa comprovada, insuficiente cobertura de testes, duração prolongada dos quadros clínicos e experiências de outros países (JACKSON FILHO *et al.*, 2020) – explica as decisões que provocaram as medidas de isolamento social e que orientaram que somente os serviços essenciais fossem mantidos, incluindo os próprios serviços referentes à área da saúde.

Neste cenário, a saúde assume imensa responsabilidade na redução dos riscos e impactos da pandemia. Consolidado a partir da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 2019), e em resposta ao debate nacional sobre universalização, qualificação e acessibilidade dos serviços públicos de saúde; o sistema de saúde pública instituiu o sistema de saúde complementar e o Sistema Único de Saúde – SUS, com o intuito de, como dever do Estado e direito do cidadão, promover uma transformação positiva e efetiva nos processos e políticas públicas de atendimento à sociedade civil, com vistas a contemplar todo o território nacional, na formação de uma rede regionalizada e hierarquizada de serviços de saúde, sobretudo, no subsídio das ações, bem como dos serviços executados pelas organizações não lucrativas.

Recentemente, como elemento estrutural e permanente, o Sistema Único de Saúde possibilitou a otimização de estratégias ações para detecção e contenção da pandemia no Brasil, cabendo destacar a relevância da Atenção Primária à Saúde (APS), como importante pilar frente a situações emergenciais e que se caracteriza pelos atributos de: primeiro contato, longitudinalidade, integralidade ou abrangência, coordenação do cuidado, centralidade na

família, orientação para a comunidade e competência cultural (SARTI *et al.*, 2020).

Contudo, sabe-se das dificuldades pelas quais o setor da saúde tem passado e que acabam impactando, inclusive, no contexto de enfrentamento da pandemia nas diversas escalas territoriais. O Brasil apresenta um dos maiores sistemas de saúde universal do mundo, ancorado em extensa rede de APS, mas que apresenta problemas crônicos de financiamento, gestão, provisão de profissionais e estruturação dos serviços (FERNANDEZ *et al.*, 2020).

É evidenciada, nesta conjuntura, uma situação crítica do sistema, no sentido de atender a demanda potencial, uma vez que diversas microrregiões e macrorregiões de saúde operariam além de sua capacidade, comprometendo o atendimento a pacientes principalmente aqueles com sintomas mais severos. Soma-se a isto, a demanda de leitos, de equipamentos de ventilação e de uma organização regionalizada dos serviços de saúde para acesso do paciente, especialmente nas áreas periféricas e nas localidades menores (NORONHA *et al.*, 2020).

Um outro aspecto que chama a atenção quanto à operacionalização da prestação de serviços é que, conforme o Centro de Estudos e Pesquisas em Emergências e Desastres em Saúde – CEPEDES (2020), as medidas de saúde, relacionadas com a atenção primária, atenção hospitalar, urgências e emergências, e com a vigilância em saúde, não foram coordenadas e nem implementadas de maneira similar nas unidades estaduais do território nacional.

Além disso, mesmo para os profissionais de saúde diretamente envolvidos com os cuidados aos pacientes, pouco se discute sobre as condições e sobre a organização do trabalho, prevalecendo protocolos com recomendação de medidas individuais (higiene e uso de equipamentos de proteção). Prova disto é que há denúncias de profissionais e de sindicatos acerca de condições de trabalho precárias, higiene inadequada, jornadas extenuantes, falta de treinamento e, inclusive, de insuficiência ou indisponibilidade de equipamentos de proteção, mesmo nos serviços de terapia intensiva nas instituições (JACKSON FILHO *et al.*, 2020).

Também, quanto às tecnologias de informação e de comunicação, uma parte da população brasileira, mesmo possuindo dispositivos móveis, tem escassa disponibilidade de acesso a conexões rápidas de internet nos domicílios e pouca familiaridade com teleconsulta e vigilância remota (TASCA; MASSUDA, 2020), dificultando a otimização dos serviços.

Desta forma, lidar com as contingências que surgem neste ambiente dinâmico é um desafio, e soluções e estratégias para reverter ou amenizar este quadro são fundamentais. Cabe, portanto, à saúde fortalecer suas capacidades em vigilância em saúde – sanitária, epidemiológica, ambiental e saúde do trabalhador – e em atenção e cuidados à saúde – e em atenção primária em saúde, urgências e emergências, atenção hospitalar (CEPEDES, 2020).

Por outro lado, este cenário – que tem como protagonista o setor da saúde – requer, o fortalecimento da governança em um contexto maior. Desta forma, além de uma gestão reativa e corretiva dos riscos atuais, faz-se necessária uma gestão prospectiva da pandemia. Sistematizar as experiências locais e potencializar os aprendizados torna-se muito importante em um contexto mundial no qual sistemas de saúde como o do Brasil se mostraram pouco preparados para absorver o impacto de uma pandemia (FERNANDEZ *et al.*, 2020).

De acordo com Rossoni (2020), o aparato estatal deve acelerar investimento em infraestruturas estratégicas e na produção, resolvendo problemas de coordenação; prover recursos de execução para grandes programas de ação coletiva; estimular novas explorações e o desenvolvimento tecnológico de produtos, como vacinas e medicamentos; fornecer suporte financeiro e/ou aumento de liquidez para atividades econômicas diretamente impactadas; bem como criar suportes para pequenos empreendimentos além do apoio financeiro. E, para além do aparato estatal, a governança deve ter como finalidade essencial envolver a coordenação e

cooperação vertical e horizontal entre os diferentes níveis de governo e setores envolvidos, a participação ativa da sociedade civil e o papel e responsabilidade das autoridades locais no combate às emergências e na garantia da prestação dos serviços essenciais (CEPEDES, 2020).

Contudo, apesar da relevância da saúde pública e de suas instituições, especialmente as hospitalares, para a prevenção e contenção da pandemia, e de todos os esforços para a disponibilização de recursos a este setor, com vistas ao melhor atendimento da população; cabe destacar as instituições privadas de serviços de saúde frente a este contexto de pandemia.

Afinal, estas empresas, incluindo clínicas e consultórios, também têm enfrentado os impactos negativos da pandemia nos seus negócios, pois além de atividade essencial de prestação de serviços para a comunidade, a saúde constitui-se como atividade econômica primordial para a sustentabilidade destas empresas. Neste cenário, desafios são colocados à prova, sendo fundamental repensar e implementar estratégias de gestão positivas e eficazes em meio a este contexto de crise global, em que a demanda por serviços de saúde, assim como a preocupação com a saúde e a qualidade de vida da população nunca estiveram tão latentes.

3 METODOLOGIA

Este estudo é social e abordagem qualitativa. Social, pois tem como campo de investigação a realidade social e aspectos relativos ao ser em seus múltiplos relacionamentos com outros seres e instituições sociais (GIL, 2019). Qualitativa, pois buscou aprofundar-se no mundo dos significados (MINAYO, 2016), mediante metodologia não-estruturada, proporcionando *insights* e compreensão do contexto do problema (MALHOTRA, 2012).

Referente aos objetivos do estudo, a pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória, na medida em que possibilita investigar novos achados e perspectivas, sendo realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado (GIL, 2019). Desta forma, este estudo abre precedentes para uma maior exploração acadêmico-científica quanto aos cenários e desafios de gestão voltados para a área da saúde, frente ao contexto da pandemia ocasionada pela COVID-19. Descritiva, uma vez que o estudo propõe, na sequência, descrever as características do fenômeno em questão, estabelecendo relações entre variáveis (GIL, 2019).

Com a finalidade de investigar o fenômeno contemporâneo da pandemia da COVID-19 inserida no contexto organizacional da área da saúde, foi utilizado como método o estudo de caso (YIN, 2015), sendo tal método aplicado em uma clínica privada, prestadora de serviços de saúde, atuante em um município da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul.

A empresa tem três sócios-proprietários, seis funcionários administrativos, médicos de várias especialidades e profissionais de diversas áreas – dentistas, fisioterapeutas, nutricionistas, fonoaudiólogos, enfermeiros, psicólogos e quiropratas. Além disso, com a finalidade de proporcionar economia considerável em consultas e exames, e atendimento com agilidade e qualidade, a clínica proporciona aos clientes, seu próprio cartão de plano de saúde. A empresa conta, ainda, com parcerias de rede externa, mediante descontos concedidos na aquisição de produtos e serviços de outras empresas, com apresentação do cartão pelo cliente.

Além da pesquisa bibliográfica sobre as temáticas, realizada principalmente em livros e artigos, nacionais e internacionais, para evidenciar as percepções sobre a forma com que os impactos, as estratégias de gestão e prestação de serviços e as perspectivas, se configuram frente à pandemia, no cenário nacional da saúde privada, utilizou-se como instrumento de coleta de dados entrevistas semiestruturadas, aplicadas a gestores e colaboradores da clínica analisada, nas funções de Diretor Administrativo, Diretor Clínico, médico e vendedor externo.

Já para a análise e interpretação dos dados utilizou-se como metodologia a análise de conteúdo, considerando as etapas de pré-análise (seleção do material e definição dos procedimentos), exploração do material (implementação dos procedimentos) e tratamento dos dados e interpretação (inferências e resultados da investigação científica) (BARDIN, 2018).

Para o estudo utilizou-se, ainda, análise de conteúdo por categorias. Esta tipologia de análise consiste em desmembramentos do conteúdo em unidades e em reagrupamentos analógicos, destacando a categorização, a descrição das categorias, bem como as inferências e interpretação dos resultados (BARDIN, 2018). Desta forma, os impactos socioeconômicos e organizacionais gerados pela pandemia e a análise contextual da área da saúde neste cenário, foram inter-relacionados com os dados coletados, destacando as falas dos respondentes.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 IMPACTOS DA PANDEMIA DA COVID-19 NA EMPRESA ANALISADA

Diversos foram os impactos da pandemia na clínica analisada. Conforme o Diretor Administrativo, a parte comercial foi impactada negativamente com a restrição de circulação de pessoas e medidas de isolamento, enquanto na parte clínica, a empresa teve que adaptar as suas instalações e procedimentos, conforme as recomendações da Organização Mundial da Saúde (OMS, 2020) e conselhos das áreas de saúde. *“A área da saúde, como um todo, mudou os protocolos de atendimento, intensificou as jornadas de trabalho e adaptou suas atividades”*.

Segundo um dos médicos que presta serviços na clínica, os funcionários responsáveis pela captação de novos clientes tiveram a eficácia de seu trabalho restringida pela quarentena. A empresa teve redução do número de atendimentos e de captação de novos clientes, os pacientes com queixas menos graves deixaram de ir a consultas devido às circunstâncias da pandemia, inclusive, um dos gestores necessitou ficar afastado por ser caso suspeito, apesar do resultado negativo constatado dias após. O Diretor Clínico complementa: *“as pessoas ficaram receosas de comprar o cartão e depois não conseguem arcar com as despesas, começou a baixar a movimentação, algumas pessoas começaram a perder o emprego”*. Esta afirmação remete ao impacto direto da pandemia da COVID-19 na elevação da taxa de desemprego, evidenciado nos estudos de Nasciutti (2020) e de Yazbek, Raichelis e Sant’Ana (2020).

Quanto às estratégias que a empresa implementava antes da pandemia e que foram prejudicadas, *“ficaram prejudicadas as estratégias de divulgação de cliente para cliente em potencial, de profissional/funcionários para novos clientes e de clientes que procuravam diretamente a sede da empresa para se informar sobre as vantagens do produto”* (médico).

Além da diminuição da aquisição dos cartões do plano de saúde, conseqüentemente, o alcance das metas estipuladas também foi prejudicado, devido ao colapso da demanda gerado pela conjuntura da crise (HASSAN *et al.*, 2020). De acordo com o Diretor Clínico: *“as estratégias mais prejudicadas diretamente foram as relacionadas às vendas externas. As vendas externas foram paralisadas, assim como as consultas eletivas. Indiretamente, a venda interna acabou prejudicada, em função das medidas de afastamento social”*. Referente às vendas externas, o profissional responsável complementa: *“como estávamos iniciando o trabalho, o impacto foi ainda maior, pois vínhamos trabalhando o funil de vendas, sob a orientação do setor de marketing, buscando conhecer as necessidades dos clientes. No meu caso, como trabalho com grandes empresas, sindicatos e prefeituras, a dificuldade é maior, pois não tem como reunir grupos para apresentar o produto e buscar retorno das propostas”*.

Além disso, nas semanas iniciais da pandemia, a clínica analisada no estudo apresentou atraso para conseguir novos profissionais da área de saúde. “*Muitos profissionais da área de saúde não estavam trabalhando*” (Diretor Clínico). O atendimento de alguns profissionais também foi reduzido, em consequência de recomendações dos órgãos e respectivos conselhos das áreas de saúde (OMS, 2020). “*Na odontologia, dentistas tiveram que fazer só trabalho de emergência, algum paciente que estivesse com dor ou sangramento. Isto teve que ser remodelado, pois foi prejudicado em função do atendimento*” (Diretor Administrativo).

Tais medidas se justificam com base na relevância dos cuidados de prevenção direcionados aos profissionais de saúde, especialmente aqueles com maior exposição (JACKSON FILHO *et al.*, 2020). O Diretor Administrativo complementa: “*como a transmissão do vírus dá-se por vias aéreas superiores, na odontologia, onde o paciente precisa estar sem máscara e com exposição dos dentes e tecidos adjacentes, foi orientado apenas os atendimentos de urgência, devido à grande possibilidade de contaminação*” Já o número de funcionários em atuação na clínica não teve alteração. De acordo com o Diretor Clínico, “*em relação à quantidade de pessoas, a gente tem poucos funcionários, então não chega a ser considerada uma aglomeração em relação ao próprio tamanho da empresa*”.

4.2 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO E DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Em meio ao contexto complexo marcado pela crise global de saúde que impactou nas diversas empresas, inclusive nas prestadoras de serviços de saúde, e considerando a relevância da estratégia como fator de sobrevivência e sustentabilidade organizacional (BAUER, 1999; TIDD; BESSANT, 2015), o Diretor Clínico da empresa analisada no estudo, cita como característica essencial a capacidade de adaptação. “*Por ser uma empresa vinculada à área da saúde, temos que nos adequar ao que vem acontecendo ao nosso redor, na saúde, tanto relacionado a municípios, Estado ou país, quanto ao mundo. Temos que estar sempre atualizados e sempre tentarmos nos adequar ao tipo de contexto em que estamos vivendo*”.

Com base nas atividades desempenhadas pela clínica frente ao contexto da crise global de saúde, ocasionado pela pandemia, o médico atuante na empresa analisada destaca que “*a maioria delas foi mantida, porém acabaram sendo reduzidas*”. Também, apesar da restrição inicial no alcance das metas, “*as vendas internas foram mantidas, respeitando as novas orientações de uso de Equipamento de Proteção Individual – EPI*” (Diretor Administrativo).

A partir das recomendações de órgãos e de conselhos de diversas áreas da saúde (OMS, 2020), o Diretor Clínico menciona a preocupação com as condutas e as medidas preventivas por parte da clínica. “*Nossa principal questão ainda é na prevenção, sempre usando máscara, distanciamento. Exigimos que todos os funcionários e pacientes que entrem na clínica usem máscara. O próprio uso do álcool gel é sempre estimulado, tem vários pontos de álcool gel dentro da clínica mesmo, dentro dos consultórios, fora. Então, é uma questão bem importante, a equipe sempre atualizada em relação à precaução e às próprias orientações que algum paciente pode pedir, tanto os profissionais da saúde quanto os do administrativo*”.

Quanto às plataformas e aplicativos tecnológicos e digitais de comunicação e de prestação de serviços, a clínica aumentou ainda mais a utilização destas ferramentas durante a pandemia, em conformidade com as afirmações de Rossoni (2020), acerca de maior adesão a estes recursos neste contexto. Desta forma, cabe destacar o aumento de uso das redes sociais, como o *Facebook* e *Instagram* (médico), principalmente com o objetivo de divulgar os produtos e serviços da clínica, gerando também conteúdos orientativos para prevenção da COVID-19 e

enfrentamento da pandemia. *“O atendimento por meios digitais também aumentou, facilitando agendamentos e esclarecimentos ao cliente com maior segurança frente a esta pandemia”* (médico). No que se refere às novas estratégias e ações de cunho tecnológico implementadas pela clínica, o Diretor Administrativo ressalta a *“telemedicina e vendas por WhatsApp, com a finalidade de suprir as demandas de atendimento presencial, dificultadas pelo contexto da crise.*

Em relação às vendas realizadas, de acordo com afirmação do Diretor Clínico, *“boa parte da nossa venda é feita, inclusive, virtualmente, no caso, pela internet. Além disso, os nossos vendedores internos ligam, entram em contato com a pessoa, fazem a venda e, muitas vezes, os clientes só comparecem na clínica para assinar o contrato e para retirar o cartão”*.

O Diretor Clínico explica, ainda, a utilização, bem como as vantagens da prestação de serviços de saúde por meio da tecnologia: *“oferecemos um aplicativo de acompanhamento de consulta via smartphone. Você baixa o aplicativo e consegue entrar em contato, principalmente para consulta de retorno, que às vezes não dá tempo de ser realizada presencialmente, ou para evitar ficar indo na clínica, para diminuir justamente o trânsito de pessoas. É uma tecnologia que já estava sendo vista antes do cenário da pandemia, mas que acabou sendo utilizada efetivamente agora, então ela é relativamente nova, e alguns pacientes a estão utilizando”*.

Diante disto, a adesão a estes meios é, em geral, considerada positiva pelos públicos envolvidos na clínica: *“gestores, funcionários e colaboradores veem o meio digital como uma saída eficiente para os impactos da pandemia, apostando em melhores resultados e em segurança para si mesmos. Da mesma forma, muitos clientes, se já não estavam adaptados ou afeitos aos meios virtuais, foram condicionados pelas circunstâncias a adaptarem-se à tecnologia para obter os mais diversos tipos de serviços, inclusive os de saúde”* (médico).

Contudo, dependendo da plataforma e do público-alvo, em especial, os pacientes, a aceitabilidade às tecnologias de informação e de comunicação varia (TASCA; MASSUDA, 2020). Conforme o Diretor Administrativo: *“na parte comercial, a adesão foi muito boa, com retorno bem satisfatório. Em relação à telemedicina, não. Acho que o público (paciente), ainda não está confortável com esse recurso. Ainda preferem ir ao consultório ou, em situação mais específica, preferem optar pelo atendimento domiciliar”*, outro diferencial de serviço que a clínica oferece, juntamente com a entrega em domicílio dos cartões do plano de saúde.

Ainda, no que se refere às estratégias implementadas de atendimento domiciliar, *“neste contexto de pandemia, demos bastante ênfase para os atendimentos. E justamente o paciente mais idoso que faz parte do grupo de risco, não precisa ir até a clínica, o médico. Boa parte dos nossos profissionais tem a possibilidade de ir até a residência do paciente para realizar o atendimento, o que reduz drasticamente a exposição do paciente, uma vez que este paciente não fica na sala de espera. Reduzimos o contato e o médico vai sempre todo paramentado, com todo o cuidado, mantendo todas as regras da prevenção, da precaução* (Diretor Clínico).

Além disso, se por um lado o contexto inicial e impactante da pandemia ocasionou a redução no número de funcionários; semanas após, de acordo com o médico atuante na clínica, foi retomada a prospecção de funcionários: *“a estratégia de adquirir mais funcionários colaboradores foi ampliada, aumentando a possibilidade de atender demandas diferentes”*.

4.3 PERSPECTIVAS ORGANIZACIONAL E SISTÊMICA

Além das percepções dos respondentes da pesquisa sobre os impactos da pandemia da COVID-19 face às transformações e aos impactos nas dinâmicas, nas estratégias e nas práticas de gestão e de serviços prestados na clínica analisada – assim como em seus segmentos e

contextos internos e externos de atuação – são destacadas também as perspectivas futuras de gestão e de serviços para a respectiva empresa, para os públicos envolvidos, bem como para os serviços de saúde, na visão dos gestores e colaboradores considerados neste estudo.

De maneira geral, apesar dos impactos negativos em muitas economias de serviços, em países dependentes do turismo e comércio exterior (FERNANDES, 2020) e com crises político-econômicas, como o Brasil (NASCIUTTI, 2020), referente ao local de investigação do estudo, são destacadas perspectivas positivas. Na visão do Diretor Administrativo, *“dificultou um pouco batermos as metas, mas mesmo assim, até por se tratar de uma empresa na área da saúde, estamos conseguindo chegar bem próximos do estipulado”*. O médico também percebe *“a solução proposta pelo modelo de negócio da empresa com boas perspectivas para o futuro”*.

No que condiz à área da saúde, as perspectivas também parecem promissoras. Neste sentido, o médico destaca que *“o setor de saúde não foi o mais prejudicado e os setores de farmácias e de exames laboratoriais tiveram desempenho mantido ou aumentado durante a pandemia”*. Quanto ao período pós-pandemia, na opinião do Diretor Administrativo: *“a perspectiva para toda a área da saúde é boa”*. Já nas palavras do vendedor externo: *“trata-se de um momento único em nossa geração, o qual afetou em cheio o nosso dia-a-dia, quer na economia, quer no particular. Mas por tratar-se de saúde, acredito que vamos deslançar, assim que a poeira do coronavírus baixar”*. No entanto, apesar das boas perspectivas e analisando todo o contexto, o vendedor externo acrescenta: *“Porém, não sejamos ingênuos, teremos tempos muito difíceis para a economia mundial e, especialmente, do Brasil. Teremos que ter fé em Deus e trabalhar obstinadamente para recolocar o trem nos trilhos novamente”*.

Considerando as condições favoráveis de acessibilidade dos serviços prestados pela clínica, o médico prevê boas perspectivas quanto ao público-alvo, considerando a aposta *“em um público parcialmente desamparado pelo sistema público, com baixa/média condição financeira. Como a pandemia tende a impactar a economia como um todo, talvez muitas pessoas optem por reduzir seus gastos com planos de saúde mais caros”*. O médico também destaca a relevância do melhor custo/benefício para os clientes, no que condiz aos produtos e serviços de saúde ofertados. *“Com o tema ‘saúde’ em alta causando insegurança nas pessoas nos dias de hoje, outras pessoas podem optar por adquirir um produto que lhes tragam segurança de atendimento, caso necessitem, sem comprometer sua segurança financeira”*.

E para além da estabilidade e sustentabilidade organizacional, percebe-se uma maior conscientização das pessoas quanto às questões e medidas relacionadas à saúde (CEPEDES, 2020), refletida em mudanças de hábitos e comportamentos, com foco em uma realidade muito mais sistêmica, buscando a valorização da qualidade de vida e do bem-estar físico e emocional, não apenas enquanto indivíduo, mas como sociedade (LAPÃO, 2020; NASCIUTTI, 2020). Segundo o Diretor Clínico: *“daqui a pouco quando tudo isso passar, o pessoal não vai usar máscara, mas o próprio uso do álcool gel é sempre estimulado. Isso vai acabar impactando mais para a frente”*. De acordo com o Diretor Administrativo, a partir deste cenário: *“acredito que a população vai procurar mais serviços de saúde, principalmente os preventivos”*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos impactos socioeconômicos, organizacionais e territoriais, na relevância de estratégias e de inovação nos modelos de gestão em cenários inconstantes e de crise, e na relevância de estudar o sistema de saúde e as instituições privadas de saúde neste contexto; este trabalho cumpriu o objetivo de evidenciar as percepções sobre a forma com que os impactos,

as estratégias de gestão e prestação de serviços e as perspectivas, se configuram frente à pandemia, no cenário nacional da saúde privada, com foco em uma clínica privada, prestadora de serviços de saúde, atuante em um município do noroeste do estado do Rio Grande do Sul.

Em relação aos impactos da pandemia da COVID-19 na empresa analisada, a parte comercial, inicialmente, foi impactada negativamente com a restrição de circulação de pessoas e medidas de isolamento, principalmente quanto ao atingimento de metas, sendo que as vendas, especialmente as externas, foram as mais afetadas; enquanto na parte clínica, a empresa teve que adaptar suas instalações e procedimentos às orientações dos órgãos e conselhos de saúde.

Quanto às estratégias de gestão e de prestação de serviços implementadas pela empresa, a maioria delas foi mantida, mas algumas acabaram sendo modificadas, cabendo destacar o investimento mais assíduo em redes sociais para fins de comunicação dos produtos e serviços ofertados, bem como o investimento em outras plataformas tecnológicas, enquanto métodos de vendas e de atendimento em saúde, além do atendimento domiciliar para casos mais específicos.

Por fim, no que se refere às perspectivas, organizacional e sistêmica, de maneira geral e em contrapartida à realidade de muitas empresas prestadoras de serviços, na visão dos respondentes, estas se apresentam promissoras para a clínica, para a área da saúde e para a sociedade, uma vez que a saúde é atividade primordial da clínica, serviço essencial para a população e que o contexto da pandemia permitiu o resgate da conscientização e valorização quanto à relevância da saúde para a melhoria da qualidade de vida e do bem-estar de todos.

Desta forma, os impactos – sociais, econômicos, políticos, culturais e institucionais – da pandemia são inevitáveis, cabendo às pessoas, às empresas e à sociedade, se adaptarem no que for possível, além de repensarem suas percepções de ordem emocional e reinventarem suas estratégias, conjuntamente e em prol de um bem maior, especialmente no período pós-pandemia.

Destacam-se, ainda, as contribuições teóricas e práticas deste estudo quanto a abordagens relacionadas à COVID-19 e demais pandemias, aos serviços de saúde e à gestão estratégica, bem como à forma com que tais abordagens impactam nos atores, processos e dinâmicas de desenvolvimento organizacional e territorial, em tempos de complexidade, mudanças e incertezas. Ressalta-se, também, a relevância do estudo para acadêmicos, docentes e teóricos das áreas da gestão, saúde e desenvolvimento, e para gestores e demais *stakeholders* envolvidos nos processos e dinâmicas de atuação e desenvolvimento organizacional, tanto da área da saúde, pública e privada, como também de outras tipologias de organização.

Por fim, com a finalidade de complementar e aprofundar o estudo, sugere-se a aplicação de pesquisas sobre impactos, estratégias de gestão e de prestação de serviços e perspectivas no contexto da pandemia, em escalas territoriais mais amplas, assim como em outras instituições de saúde, públicas e privadas. E para uma abordagem mais diferenciada, recomenda-se a realização de estudos sobre a temática, considerando as percepções de outros segmentos envolvidos nos processos e dinâmicas de atuação organizacional, como clientes, fornecedores e membros da comunidade, além de estudos direcionados a organizações de outros setores.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2018.

BAUER, R. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Presidência da República. [2020]. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 01 jul. 2020.

CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM EMERGÊNCIAS E E DESASTRES EM SAÚDE. **A gestão de riscos e governança na pandemia por COVID-19 no brasil análise dos decretos estaduais no primeiro mês**. Relatório técnico e sumário executivo. Rio de Janeiro: Fiocruz, 78 p., 2020.

DALLABRIDA, V. R. *et al.* Collaborative governance and its role in fighting the pandemic: from the conception of what it is to the verification of its inexistence. **Global Journal of Human-Social Science**, v. 20, n. 5, p. 17-22, 2020.

FERNANDES, N. Economic effects of coronavirus outbreak (COVID-19) on the world economy. **IESE Business School**, Espanha, p. 1-33, abr. 2020.

FERNANDEZ, M. V. *et al.* Reorganizar para avançar: a experiência da Atenção Primária à Saúde de Nova Lima/MG no enfrentamento da pandemia da COVID-19. **APS em Revista**, Belo Horizonte, v. 2, n. 2, p. 114-121, jun. 2020.

FRANÇA FILHO, G. C.; MAGNELLI, A.; EYNAUD, P. Para superar o divórcio entre economia e sociedade: diagnóstico crítico e notas propositivas em um contexto de pandemia. **Revista NAU Social**, v. 11, n. 20, p. 167-184, mai./out. 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HASSAN, T. A. *et al.* Firm-level exposure to epidemic diseases: Covid-19, SARS, and H1N1. **National Bureau of Economic Research**, Cambridge, p. 1-10, abr. 2020.

JACKSON FILHO, J. M. *et al.* A saúde do trabalhador e o enfrentamento da COVID-19. **Rev. bras. saúde ocup.**, São Paulo, v. 45, n. 14, p. 1-3, abr. 2020.

LAPÃO, L. V. Porque falhamos tanto na coordenação, se é um pilar da gestão de crises? **IDN Brief**, Lisboa, p. 7, mai. 2020.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2016.

NASCIUTTI, J. C. R. Pandemia e perspectivas no mundo do trabalho. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 28, p. 82-88, Ed. Esp., jun. 2020.

NORONHA, K. V. M. S. *et al.* Pandemia por COVID-19 no Brasil: análise da demanda e da oferta de leitos hospitalares e equipamentos de ventilação assistida segundo diferentes cenários. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 6, p. 1-17, jun. 2020.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Coronavírus (COVID-19)**: sobre a doença. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca>. Acesso em: 01 jul. 2020.

ROSSONI, L. Editorial: Covid-19, organizações, trabalho em casa e produção científica. **RECADM**, Curitiba, v. 19, n. 2, p.158-168, mai./ago. 2020.

SARTI, T. D. *et al.* Qual o papel da Atenção Primária à Saúde diante da pandemia provocada pela COVID-19? **Epidemiol. Serv. Saude**, Brasília, v. 29, n. 2, p. 1-5, 2020.

TASCA, R.; MASSUDA, A. Estratégias para reorganização da Rede de Atenção à Saúde em resposta à Pandemia COVID-19: a experiência do Sistema de Saúde Italiano na região de Lazio. **APS em Revista**, Belo Horizonte, v. 2, n. 1, p. 20-27, jan./abr. 2020.

TIDD, J.; BESSANT, J. Inovação: o que é e por que importa? In: TIDD, J.; BESSANT, J. (org.). **Gestão da Inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015, p. 3-54.

YASBEK, M. C.; RAICHELIS, R.; SANT´ANA, R. Questão social, trabalho e crise em tempos de pandemia. **Serv. Soc. Soc.**, São Paulo, n. 138, p. 207-213, mai./ago. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.