

OS DESAFIOS DE GERIR UMA EMPRESA EM TEMPOS DE PANDEMIA: ESTUDO DE CASO EM UMA CLÍNICA DE SAÚDE

Simone da Silva Oliveira

RESUMO

O presente artigo analisa a importância da gestão empresarial nas tomadas de decisão, avaliando a eficácia das ações e estratégias para o enfrentamento da Covid-19 em uma clínica médica localizada no município de Maceió/AL. Para a elaboração deste artigo foram realizadas análises documentais, pesquisas bibliográficas e entrevista. Verificou-se a preocupação da empresa na adequação das normas exigidas pelo governo local, o que elevou consideravelmente seus custos, mas proporcionou maior segurança para seus colaboradores e usuários de seus serviços, permitindo que a empresa continuasse a funcionar. Foram examinados também alguns impactos econômicos sofridos em detrimento da pandemia do novo coronavírus como a diminuição na quantidade de exames realizados na Multisaúde durante a pandemia, devido à diminuição na capacidade de atendimento para conseguir manter o distanciamento social, além do aumento dos preços dos materiais médicos utilizados. Concluiu-se que a importância de estratégias gerenciais no planejamento para o enfrentamento de uma crise econômica, como a trazida pela Covid-19, são cruciais para a sobrevivência das empresas, independente do seu porte.

Palavras-chave: Estratégia, Planejamento, Pandemia, Multisaúde, Segurança.

ABSTRACT

This article analyzes the importance of business management in decision making, evaluating the effectiveness of actions and strategies for coping with Covid-19 in a medical clinic located in the city of Maceió / AL. For the preparation of this article, documentary analysis, bibliographic research and interview were carried out. The company's concern was observed in the adequacy of the standards required by the local government, which raised its costs considerably, but provided greater security for its employees and users of its services, allowing the company to continue to function. Some economic impacts suffered at the expense of the pandemic of the new coronavirus were also examined, such as the decrease in the number of tests carried out in the pandemic, due to the decrease in the capacity to attend to maintain social distance, in addition to the increase in the prices of disposable medical supplies. used. It was concluded that the importance of management strategies in planning to face an economic crisis, such as that brought by Covid-19, are crucial for the survival of companies, regardless of their size.

Keywords: strategies, planning, pandemic, Multisaúde, security.

1 INTRODUÇÃO

O mundo vem passando por uma das maiores crises já vivenciadas pela humanidade, nos primeiros meses do ano fomos surpreendidos pelo surgimento da pandemia do novo Covid-19, o que ocasionou em uma das maiores crises no campo da saúde dos últimos cem anos. O vírus até então desconhecido causa pânico, medo e incerteza mudando de modo drástico rotinas e costumes, em especial nos ambientes corporativos voltados ou não para o campo da saúde (MARCO CONTABILIDADE, 2020).

Governantes de vários países decretaram quarentenas aos cidadãos, tentando reduzir o contágio da doença, a busca imediata e prioritária pela saúde passou inevitavelmente a ser a grande preocupação da nação. Diante deste cenário cresce as inseguranças e as dificuldades, pois nenhum gestor ou líder de estado obteve preparação para lidar com as circunstâncias vividas em virtude da pandemia do novo coronavírus (MOTA, 2020).

O contato de forma física se tornou mais restrito, organizações sejam de grande ou pequeno porte foram obrigadas a fechar as portas, forçadas a reduzir quadro de funcionários, realocaram colaboradores e adaptaram-se ao trabalho *home office*¹. Surge então a necessidade de encontrar meios para minimizar os impactos socioeconômicos, adequar as novas regras estabelecidas pelos órgãos de saúde, conhecer o seu negócio e seus clientes, adaptar-se ao novo, criar novas formas de comunicação e estruturação dentro da organização para dar continuidade ao negócio, garantir a fidelização do seu cliente além da prospecção de novos clientes (FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO, 2020).

Em tempos de crise, as decisões tendem a ser tomadas de forma rápida e eficaz, e o gestor deve agir se antecipando aos fatos, solucionando problemas, conduzindo de modo a diminuir os impactos financeiros causados pela pandemia (MOTA, 2020).

Evidenciar como seus pontos fortes podem elevar/manter o seu faturamento é primordial para a sua permanência no mercado, assim como identificar suas fraquezas para que nesse ponto seja possível antecipar as decisões necessárias e conseguir pôr em prática. Para a sobrevivência da empresa no mercado foram necessários algumas adaptações e

¹Embora o *home office* tenha sido adotado uma tendência, ele ainda não é tão disseminado no ambiente corporativo brasileiro. E, mesmo nas empresas que já adotavam o modelo, elas estavam preparadas para suportar uma parcela da empresa trabalhando em casa.

realinhamento das ações, fatos esses que só foram possíveis devido a um planejamento bem definido (MOTA, 2020).

Unidades de saúde do mundo todo sofrem para reorganizarem o atendimento, recrutar profissionais qualificados para atender o aumento da demanda e substituir profissionais afastados em virtude da contaminação pelo vírus, realizar ampliação de leitos de unidades intensivas e principalmente manter o ressuprimento de equipamento de proteção individual (EPI) para atividades cotidianas (MEDEIROS, 2020).

Ainda segundo o autor supracitado, os EPIs também têm sido uma das maiores dificuldades dos hospitais², pois são materiais indispensáveis e obrigatórios para proteção do profissional da linha de frente. Em virtude da grande demanda, o mercado ficou desabastecido, gerando ajustes de preço cerca de até 50% em relação ao preço habitual, e conseqüentemente, aumentando ainda mais as dificuldades das unidades de saúde se manter abertas, uma vez que tais EPIs geram alto impacto financeiro de forma negativa.

O caos na área da saúde promoveu inclusive a elaboração de acordos entre Ministério Público Federal (MPF) e Ministério Público de Alagoas (MPE/AL) com um dos maiores Hospitais de Maceió/AL com a finalidade de garantir leitos destinados à pacientes do Sistema Único de Saúde (SUS).

Outrossim, uma vez constatado que a unidade de saúde em questão estava disponibilizando leitos destinados ao SUS, para pacientes da rede privada, um fato lamentável e um agravante a mais para população já tão castigada com os efeitos da pandemia uma vez que grande parte da população depende do SUS (MPE/AL, 2020).

No atual contexto pandêmico da Covid-19, as ações são entendidas como necessárias para reduzir o impacto econômico e social no país. São grandes os desafios de inovar em meio a esta crise, bem como identificar as restrições impostas pelo poder público, e daí vem as tomadas de decisão quanto ao gerenciamento, buscando soluções através dessas restrições para que continuasse funcionando.

Nessa conjuntura, para que a empresa estudada se mantivesse funcionando, foi necessário adotar alguns procedimentos imediatos, os quais demandaram mudanças internas dos colaboradores, assim como da gestão. De acordo com Mintzberb (1987), a estratégia

²Os hospitais também têm mostrado dificuldade em atender às exigências definidas por meio dos decretos como é o caso do hospital maternidade de Campinas responsável por quatro de cada parto da cidade sendo 60% realizados por meio do SUS, além de atender em outros seguimentos da área da saúde uma das exigências do decreto é que o hospital forneça gratuitamente álcool gel e máscara de proteção individual para a equipe médica de assistência e também pacientes, o hospital alega não conseguir cumprir a exigência em virtude da grande elevação de preço dos produtos chegando a custar 15 vezes mais do valor antes praticado, além do aumento do consumo destes materiais depois da pandemia com estimativa de dobrar a quantidade utilizada (BOND, 2020).

emergente seria aquela que emerge da organização em resposta a uma oportunidade do ambiente. Para isso, foram levantados alguns questionamentos: *como os empreendedores devem se comportar em tempos de crise? O que fazer para proteger as empresas, os empreendedores e colaboradores? Como mitigar, no mercado, os impactos derivados de pandemias, como a gerada pelo COVID-19?*

Por fim, buscou-se referenciais teóricos como dissertações e artigos nas bases de dados de universidades, Google Acadêmico, *Scientific Electronic Library Online* (Scielo), Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), revistas científicas e usando os descritores: gerenciamento, pandemia, gestão de crise. A partir do filtro usando os descritores, foram selecionados aqueles que a partir do resumo vislumbrasse a essência desse trabalho e publicados nos últimos 8 anos.

Ademais, novos procedimentos foram adotados, gerando custos e realocação de funções para que os empreendedores se mantivessem ativos no mercado e para a geração de soluções, estratégias, aplicações gerenciais, sociais e ambientais. Propostas nesse sentido poderiam contribuir do ponto de vista teórico e empírico, para sustentar não apenas tais empreendimentos, mas também o desenvolvimento socioeconômico do país.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Avaliar as medidas adotadas pela Multisaúde visando sua sobrevivência no período pandêmico causado pela Covid-19.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Descrever a importância da gestão empresarial como ferramenta nas tomadas de decisões;
- Identificar as medidas adotadas para o enfrentamento do Covid-19;
- Relatar a preocupação da empresa à adequação das normas exigidas pelos órgãos competentes; e
- Analisar quais as medidas adotadas para que a empresa continuasse em funcionamento.

1.2 Justificativa

O presente trabalho aborda os fatores que tem afetado o ambiente empresarial com o surgimento da pandemia sanitária COVID- 19, assim como as mudanças as quais a empresa Multisaúde precisou se adequar de acordo com as exigências estabelecidas a partir dos decretos emitidos pelo governo Estadual.

A pesquisa evidencia como a empresa precisou se adequar às novas modalidades de atendimento e de procedimentos, causando impactos estruturais e financeiros, a partir das exigências causadas pela pandemia do Covid-19.

A finalidade dessa pesquisa visa contribuir na elaboração de novas perspectivas para um cenário futuro, tendo como principal objetivo cooperar no enfrentamento de novas crises.

Para assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da empresa, foram necessário mudanças no planejamento, visando às novas necessidades do atual momento, aos quais necessitaram de resposta rápida e eficaz.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O que é Covid-19?

A Covid-19 é uma doença causada pelo novo coronavírus, denominado SARS-CoV-2, que apresenta um espectro clínico variando de infecções assintomáticas a quadros graves. De acordo com a Organização Mundial de Saúde, a maioria (cerca de 80%) dos pacientes com COVID-19 podem ser assintomáticos ou oligossintomáticos (poucos sintomas), e aproximadamente 20% dos casos detectados requer atendimento hospitalar por apresentarem dificuldade respiratória, dos quais aproximadamente 5% podem necessitar de suporte ventilatório (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020).

O coronavírus é uma grande família de vírus³ comuns em muitas espécies diferentes de animais, incluindo camelos, gado, gatos e morcegos. Raramente, o coronavírus que infectam animais pode infectar pessoas, como exemplo do MERS-Côv. e SARS-Côv.

³O vírus pode causar graves problemas respiratórios e até levar à morte. A OMS emitiu o primeiro alerta em 31 de dezembro de 2019, após casos de uma misteriosa pneumonia na cidade chinesa de Wuhan, acredita-se que a origem da epidemia ocorreu no mercado de peixes e frutos do mar de Wuhan na china muitos dos infectados alegaram ter visitado o mercado no mês de novembro, tendo em vista que o mercado seja destinado a comercialização de peixes e frutos do mar, após investigação foi identificado que não era apenas esses produtos comercializados no local, assim como também era realizado de forma ilegal consumo de animais silvestres foi atribuído ao local a transmissão de animais silvestres (Morcegos) para humanos (TESINI, 2020).

Recentemente, em dezembro de 2019, houve a transmissão de um novo coronavírus (SARS-CoV-2), o qual foi identificado em Wuhan na China⁴ e causou a COVID-19, sendo em seguida disseminada e transmitida pessoa a pessoa (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020).

No dia 06 de março de 2020, foi confirmado pela Secretaria Estadual da Saúde da Bahia, o primeiro caso do novo coronavírus no Estado. Trata-se de uma mulher de 34 anos, residente na cidade de Feira de Santana, que retornou da Itália em 25 de fevereiro, com passagens por Milão e Roma, onde aconteceu a contaminação. É também o primeiro caso no Nordeste (VEJA, 2020).

Em Alagoas o primeiro caso confirmado do Covid-19, foi apresentado pela Secretaria Estadual de Saúde (SESAU) no dia 08 de março de 2020. De acordo com a SESAU, o paciente é um alagoano de 42 anos que voltou da Itália no dia 3 de março e procurou atendimento médico em Maceió por apresentar sintomas (G1, 2020).

2.2 Como gerir uma empresa? desafios e perspectivas

Dadas às mudanças tecnológicas e de comunicação pelas quais o mundo está passando, cada vez mais pessoas precisarão adquirir competências e habilidades empreendedoras que as ajudem a lidar com os desafios e incertezas do futuro. Segundo Fayol (1987, p. 82 *apud* SHIGUNOV NETO, 2008):

Organizar uma empresa é dotá-la de tudo que é útil a seu funcionamento: matérias-primas, utensílios, capitais e pessoal. Podem-se fazer nesse conjunto duas grandes divisões: o organismo material e o organismo social. (...) Provido dos recursos materiais necessários, o pessoal, ou corpo social, deve ser capaz de cumprir as seis funções essenciais, isto é, executar todas as operações que a empresa comporta.

Similarmente, STONER (1999, p.4 *apud* GUEDES, 2006) define a administração como “o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os

⁴Um chinês de 61 anos foi à primeira vítima. Ele foi hospitalizado com dificuldades de respiração e pneumonia grave e morreu após uma parada cardíaca, em 09 de janeiro. O primeiro registro fora da China ocorreu em 13 de janeiro deste ano, na Tailândia. A partir daí, surgiram informações sobre casos no Japão, Coréia do Sul, Taiwan e Estados Unidos. No dia 20 de janeiro, cientistas comprovaram a transmissão de pessoa para pessoa. No Brasil, o primeiro caso foi confirmado no dia 26 de fevereiro de 2020 (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020). O paciente era um homem de 61 anos, residente em São Paulo, com histórico de viagem para Itália. Pouco mais de dois meses após a epidemia na China, a OMS apontou, no dia 13 de março, a Europa como o epicentro da doença no mundo, com mais casos registrados do que o país asiático.

objetivos estabelecidos".

No entanto, a Administração seja ela uma arte, uma ciência, ou ambas, é praticada o tempo todo no dia-a-dia. Sabe-se que a Administração obteve diversos enfoques e visões diferentes através do tempo, contudo, apesar dos diferentes tratamentos da Administração pelo tempo, ela permanece como forma de aprimorar os meios para atingir os melhores fins. Seja através da arte, da racionalização ou do uso de ambos, a Administração propõe o desenvolvimento da melhor forma de agir para obter os resultados esperados (GUEDES, 2006).

A gestão empresarial é aquela que irá apontar para os focos da organização, assim como as ações que devem ser tomadas para o seu desenvolvimento (CAMARGO, 2014).

Quando os pequenos negócios são afetados, a economia é afetada como um todo (...). A sobrevivência dos pequenos negócios já era algo preocupante. A crise atual contribuiu para aumentar a taxa de mortalidade neste setor (AMIN, 2020, p. 2).

Os desafios pertinentes à gestão empresarial de uma empresa agora são relacionados também a uma série de outros fatores, como a própria descentralização da empresa, a terceirização de serviços, a internacionalização e processos globais que a afetam, economia atual (tanto brasileira, quanto europeia), as transformações no mercado (tanto interno, quanto externo), o fim de algumas empresas multinacionais e o aparecimento de competidores cada vez mais fortes.

Os desafios se amplificam ainda mais quando levamos em consideração a informatização, nova demanda tecnológica, transformação dos concorrentes, mudança no perfil do consumidor e novas técnicas de gestão que são implantadas por empresas e devem ser seguidas para que seja possível dar continuidade ao negócio sem sair perdendo de nenhum lado (CAMARGO, 2014).

2.2.1 Como gerir uma empresa em tempos de pandemia?

Atualmente, estamos presenciando um cenário de crise que vem causando uma onda de preocupação por todo o país, pois todos dependem da estrutura econômica do país para trabalhar e para garantir seu sustento. Seja empresário, empreendedor, todos estão preocupados com o rumo da economia nos últimos tempos. E isso vem influenciando nas negociações, fazendo com que investidores aguardem momentos mais oportunos para a tomada de decisões (Alana, 2016 *apud* NASCIMENTO, 2019, p.13).

Segundo Camargo (2014, p.2) “não há uma regra mágica que deve ser seguida para se ter êxito na administração desses momentos de conflito. Cada empresa deve trabalhar de acordo com sua realidade”.

As crises não são meramente problemas, nem conflitos que acontecem diariamente nas organizações. Crise é um acontecimento que envolve falhas, que gera aflição geral situação de desgaste de relacionamentos, fato que acontece subitamente ameaçando a imagem organizacional, os negócios e podendo acarretar grandes perdas financeiras (CIA CONSULTORES, 2016, p. 2).

No momento que vivemos, o estudo de ideias e planos é fundamental para a persistência da organização no mercado. É vital que os gestores tenham o conhecimento necessário para introduzir as ferramentas de gestão necessárias para auxiliar na solução de possíveis problemas.

“O momento pede cautela, mas a crise também requer medidas importantes vindas de gestores” (RONCON, 2020, p.1). “Sem dúvida, um gestor em tempos de crise tem a missão de ajudar a empresa a rever seus planos e a projetar o futuro com base nas modificações feitas” (CIA CONSULTORES, 2016, p.7).

Diante de um cenário instável em que a economia mundial vem passando é fundamental que os gestores estejam preparados para as adversidades cotidianas, se atualizando, monitorando suas ações, gerenciando as despesas, mantendo a transparência nas medidas adotadas com seus colaboradores, clientes e parceiros comerciais, tendo em vista que “tomar decisão é a atividade mais arriscada, difícil, e importante, no cotidiano de um executivo, e equívocos nesse processo podem levar ao fim de uma carreira ou arruinar um negócio de forma irremediável” (HAMMOND, KEENEY e RAIFFA, 2001 *apud* NASCIMENTO, 2019).

Verdadeiramente, “gerenciar riscos em tempos de crise é uma medida de cautela para não deixar que o cenário deteriore ainda mais” (CIA CONSULTORES, 2016, p.16).

2.2.2 Decretos estaduais para o enfrentamento da Covid-19

Analisando, a necessidade de por em prática um cronograma para as medidas de isolamento social de forma responsável, evitando-se o contágio pelo coronavírus, que o governo do Estado de Alagoas decorre de sua autoridade a publicação dos decretos e seus cumprimentos.

Diante dos fatos, segue abaixo um quadro que resume os principais decretos estaduais, os quais foram decisivos para o enfrentamento da pandemia do Covid-19.

Quadro 1: Decretos emitidos pelo governo estadual

Nº DECRETO	DATA EMISSÃO DO DECRETO	MEDIDAS REQUERIDAS NO DECRETO
69.463	12/03/2020	Fica criado o Gabinete de Crise da Situação de Emergência – GCSE para combate ao COVID-19 (coronavírus), no âmbito do Estado de Alagoas.
69.501	13/03/2020	Dispõe sobre as medidas para o enfrentamento da emergência de saúde pública, destaca-se a suspensão de eventos de qualquer natureza com público superior a 500 pessoas em locais abertos e de 100 pessoas em locais fechados.
69.502	13/03/2020	Ficam estabelecidas medidas temporárias de prevenção ao contágio pelo novo COVID-19 (coronavírus). Determina a suspensão temporária de atividades de capacitação, de treinamento ou de eventos coletivos com a participação de 100 ou mais pessoas e que impliquem em aglomeração.
69.527	17/03/2020	Ficam suspensas todas as atividades educacionais nas escolas, universidades e faculdades das Redes de Ensino Públicas e Privadas no Estado de Alagoas, a partir de 23 de março de 2020.
69.529	18/03/2020	Revogado pelo Decreto Nº 69541 DE 19/03/2020
69.530	18/03/2020	Para os fins deste Decreto, considera-se: I – isolamento: separação de pessoas e bens contaminados, transportes e bagagens no âmbito intermunicipal, mercadorias e outros, com o objetivo de evitar a contaminação; e II – quarentena: restrição de atividades ou separação de pessoas suspeitas de contaminação das pessoas que não estejam doentes, ou ainda bagagens, contêineres, animais e meios de transporte, no âmbito de sua competência.
69.531	19/03/2020	Dispõe sobre a criação do comitê de gerenciamento de impactos econômicos da crise do covid-19 para coordenação de ações estratégicas em resposta aos impactos econômicos no estado de Alagoas.
69.541	20/03/2020	Decreto fecha lojas e suspende transportes intermunicipais em Alagoas. Somente os estabelecimentos que ofertam produtos e serviços essenciais devem continuar funcionando.
69.577	28/03/2020	Novo decreto mantém isolamento social por mais 8 dias em Alagoas. Permanece suspenso o funcionamento de estabelecimentos que aglomeram pessoas como cinemas, teatros, shoppings, academias, dentre outros.
69.624	06/04/2020	Mantém-se em vigor o Decreto Estadual nº 69.527, de 17 de março de 2020, os Decretos Estaduais nº 69.529 e 69.530, ambos de 18 de março de 2020, e Decreto Estadual nº 69.541, de 20 de março de 2020, revogando-se as disposições em contrário.
69.691	15/04/2020	Governo decreta estado de calamidade pública em Alagoas. O reconhecimento do estado de calamidade permite que o governo realize compras sem a necessidade do processo de licitação.
69.700	20/04/2020	Novo decreto estabelece regras para bancos e supermercados e flexibiliza parte do comércio. O decreto também recomenda o uso geral de máscaras por toda a população.

69.722	05/05/2020	Novo decreto determina o fechamento de setores do comércio, a proibição de aglomerações em espaço público (praças, rios, praias, calçadas, etc.), proibiu a circulação de ônibus com passageiros em pé e tornou o uso de máscara de proteção obrigatória.
69.844	19/05/2020	Governo reedita o decreto de isolamento social e fechamento de comércios sem grandes novidades.
69.935	31/05/2020	Sem alterações decreto de isolamento em Alagoas é prorrogado período por 10 dias.
70.066	09/06/2020	Decreto é prorrogado até o dia 22, enquanto Estado organiza protocolo sanitário dividido em 05 (cinco) fases para retomada das atividades.
70.145	22/06/2020	Determinou que o Distanciamento Social Controlado será realizado em 5 (cinco) fases, classificadas pelas cores vermelha, laranja, amarela, azul e verde;
70.177	26/06/2020	Determinou as bandeiras para cada fase do Plano de Distanciamento Social Controlado; I - Vermelha: Risco elevado; II - Laranja: Risco moderado alto; III - Amarela: Risco moderado; IV - Azul: Risco moderado baixo; e V - Verde: Risco controlado.
70.178	30/06/2020	Considerando o Decreto Estadual nº 70.177, de 26 de junho de 2020, e a matriz de risco publicada e analisada pela Secretaria de Estado de Saúde de Alagoas – SESAU, o Estado de Alagoas passa a ser classificado: I – Município de Maceió: Fase Laranja; e II – Demais municípios do Estado de Alagoas: Fase Vermelha.
70.349	13/07/2020	Novo decreto flexibiliza isolamento em Maceió e algumas cidades do interior. Capital passa para a fase amarela e parte dos municípios da região metropolitana de Maceió e da região norte passa para fase laranja. Demais ficam na fase vermelha.
70.513	28/07/2020	Reabertura econômica e volta do transporte intermunicipal: Maceió permanece na fase amarela e o interior avança para a laranja
70.725	11/08/2020	Governo adia volta as aulas em Alagoas e avança Maceió para fase azul. Bares e restaurantes passam a funcionar com 75% da capacidade total; municípios do Sertão do estado permanecem na etapa laranja.
70.849	21/08/2020	Distanciamento social controlado: Maceió se mantém na fase azul e todo o interior avança para fase amarela. O Decreto permite a abertura de: Bares, restaurante e atividades congêneres, templos, igrejas e demais instituições religiosas (todos com 75% de sua capacidade); Clubes com capacidade reduzida em 50%. Cinemas, teatros e museus seguem proibidos de funcionar.
71.258	22/09/2020	Municípios do interior avançam à fase azul do Distanciamento Social Controlado em Alagoas.
71.467	30/09/2020	Governo autoriza funcionamento de parques e eventos sociais com até 300 pessoas. Decreto contempla celebrações em ambientes abertos.
71.606	08/10/2020	Autoriza, na fase azul e em todo o estado de Alagoas, o funcionamento de exposições agropecuárias.
71.749	20/10/2020	Governo de Alagoas anuncia retorno das aulas presenciais para o público adulto, além da liberação para a prática de atividades esportivas coletivas ao livre e em academias e a autorização para a volta das visitas no sistema prisional.
72.438	22/12/2020	Governo de Alagoas autoriza a retomada gradual das atividades de ensino presenciais nas Redes de Ensino, Privada e Públicas, a partir de 2021, de acordo o cronograma. Educação Infantil a partir do dia 20/01/2021 e Ensino Fundamental e Médio a partir do dia 01/02/2021. Bares e restaurantes poderão

		funcionar diariamente entre as 6 (seis) horas da manhã até as 0 (zero) horas do dia subsequente, sendo proibido nestes estabelecimentos a execução de música ao vivo, pelos próximos 15 (quinze) dias.
--	--	--

Fonte: Diário Oficial do Estado

Visando a segurança de um modo geral da população, foram estipuladas normas para o cumprimento das solicitações que compõe as medidas de segurança para o enfrentamento da pandemia. As altas taxas de transmissão e contaminação do COVID-19 no país trouxeram consigo decretos de isolamento estaduais e municipais, tentando deter estragos que causariam colapsos críticos. Assim, estabelecimentos foram obrigados a fechar as portas, visando diminuir o número de contaminação em um nível que os leitos disponíveis fossem suficientes para atender a demanda.

Os estabelecimentos, cujo funcionamento não foi suspenso, foram colocados, em relação aos funcionários, clientes e usuários, sob pena de multa e interdição, as recomendações da autoridade sanitária, como:

- o distanciamento mínimo de 1,5 m (um metro e meio) entre as pessoas;
- o controle de acesso a 1 (uma) pessoa por família, no caso de estabelecimentos bancários, lotéricas, mercados, supermercados, farmácias, drogarias e similares;
- o distanciamento mínimo de 2m (dois metros) entre as estações de trabalho;
- limitação do número de clientes ou usuários a 1 (uma) pessoa a cada 5m² (cinco metros quadrados) do estabelecimento; e
- manter a higienização regular dos ambientes e dos equipamentos de contato.

Portanto, tais recomendações tiveram que ser adotadas visando a segurança sanitária e a saúde da população.

2.3 Os impactos financeiros causados durante a pandemia

A pandemia causada pelo vírus SARS-CoV-2 vem causando impactos não só na área biomédica e epidemiológica, mas, também, impactos sociais, econômicos, culturais, políticos e históricos inestimáveis (FIOCRUZ, 2020), impactando pessoas de todas as áreas. Milhões de pessoas perderam seus empregos, governos tiveram que aumentar, consideravelmente, os gastos com saúde e ajudar financeiramente as empresas e as pessoas (BUSS e TOBAR, 2020 *apud* BERNARDES *et al.*, 2020).

Além de uma crise de saúde, a pandemia também desencadeou uma crise econômica mundial, as consequências dessa enorme recessão na economia superaram a Grande Depressão, em 1929 e a crise brasileira de 2014 (MOURÃO, 2020).

De acordo com a Organização das Nações Unidas (ONU), a economia mundial deve encolher 3,2% em 2020, uma vez que a pandemia de coronavírus restringiu severamente atividades econômicas, aumentou a incerteza e causou a pior recessão desde a Grande Depressão (1929-1939) (MOURÃO, 2020).

Conforme estudo feito pela consultora Bain & Company, os setores de entretenimento (cinema, teatro e eventos), alimentação fora do lar e turismo (hotéis e viagens) são os segmentos que mais sofrem no momento e também devem ter um lento processo de recuperação. No setor dos eletrodomésticos, produtos de beleza e varejo, como roupas, calçados e acessórios, apresentam uma queda significativa, mas podem viver um pico pós-pandemia. Outras áreas como serviços de *internet*, produtos de limpeza e sanitários, álcool⁵ líquido e em gel, máscaras e proteções individuais, (por exemplo) estão passando por um pico atualmente, mas devem se estabilizar após a pandemia (MOURÃO, 2020).

De abril a julho de 2020, as restrições de circulação de pessoas e de isolamento social imposto pelos municípios e estados, com o intuito de conter o avanço do vírus, provocam impactos diretos no emprego e renda da população. Os trabalhadores informais foram atingidos primeiramente pela crise, os formais, mantiveram seus empregos por algum período devido aos custos de demissão e de contratação que as empresas teriam que incorrer. Contudo, as micros e pequenas empresas são as mais afetadas, visto que apresentam dificuldades na gestão de caixa.

Na falta de clientes, as vendas são interrompidas, sem prejuízo das obrigações legais (impostos, salários, taxas, eletricidades, telefone, entre outras). Empresas buscaram ajuda junto ao governo e até mesmo redução salarial temporária foi aplicada aos funcionários, ocorrendo, em muitos casos, a demissão ou férias coletivas e afastamento por tempo indeterminado. Os trabalhadores informais ficaram em situação ainda pior.

⁵O álcool precisa entrar em contato com os vírus e as bactérias. A partir daí, podem ocorrer dois processos: a dissolução de lipídios (gordura) e a desnaturação proteica, isto é, a exposição de proteínas a meios diferentes dos quais elas foram produzidas, gerando um efeito parecido ao de uma coagulação. No caso do novo coronavírus, assim como outros, como o da gripe, há uma capa de gordura chamada envelope, que é dissolvida pelo álcool ou por detergente. Uma vez que isso ocorre, o vírus fica totalmente inativo, não consegue mais infectar ninguém. Já o tempo necessário para que o álcool faça efeito varia de acordo com a sua concentração. No caso do álcool com concentração próxima aos 70% (a do álcool gel), o vírus leva entre 30 segundos e um minuto para ser inutilizado. No caso da limpeza das mãos, é o tempo suficiente para passar o produto e esperar evaporar (SANTA CRUZ, 2020). Disponível em: <https://acheisantacruz.com.br/usinas-fecham-parcerias-para-distribuicao-de-alcool-70/>. Acesso em: 10 jan. 2021.

Todavía, tem-se, então, uma crise sanitária e econômica. E assim, “sem fluxo de caixa e sem reservas suficientes, os empresários e executivos de muitas empresas não têm como manter a empresa ou negócio durante esse período” (VASCONCELOS *et al.*, p. 3, 2020).

Assim como a consultora Bain & Company, o Ministério da Economia, também concorda que os setores mais afetados são os de alimentação fora de casa, turismo e de transporte (TORRENTE, 2020, p. 2).

Essa descrição da situação que o mundo passou no início de 2020 é apenas parte de uma realidade muito mais complexa. Uma pesquisa realizada pela StarSe3 (2020) apresentou no início do mês de abril de 56% das empresas estão lutando para sobreviver. Gerenciar a crise, equilibrar o fluxo financeiro e manter seus clientes são os grandes desafios.

Cerca de 32% dos empresários indicaram que estavam criando novas estratégias e buscando formas alternativas de receita. Já 12% dos entrevistados estavam analisando o novo padrão de consumo dos clientes e assim, planejavam o ponto de virada da crise. E “39% dos empresários não conseguem manter a empresa por mais que um mês, 78% por mais três meses sem novas vendas e apenas 10% informaram ter reserva de caixa para sobreviver até doze meses” (VASCONCELOS *et al.*, 2020, p. 3).

3 METODOLOGIA

Através da pesquisa científica é possível construir um caminho para o alcance da realidade ou encontrar partes de uma verdade. Para Marconi e Lakatos (2007, p.157 *apud* NUNEZ, 2019, p. 2) “A pesquisa, portanto, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Nesse tópico serão abordadas as informações que foram utilizadas para realização da pesquisa sobre a importância dada a gestão empresarial em tempo de pandemia numa clínica médica, evidenciando as principais formas de solucionar o problema.

3.1 Tipo de pesquisa

Segundo Gil (2002 *apud* HOLANDA, 2014, p. 3), pesquisa “é definida como o processo racional e sistemático que tem como objetivo fornecer respostas aos problemas que são propostos”. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formação do problema até a apresentação e análise dos resultados.

Descreve-se a natureza desta pesquisa como qualitativa-descritiva, pois, trata-se de uma metodologia de caráter exploratório, com foco no caráter subjetivo do objeto analisado, buscando compreender o comportamento, estudando as particularidades e experiências individuais.

A sequência do trabalho foi realizada na forma de um estudo de caso, por meio de um questionário enviado por *e-mail*, direcionado à gestora da clínica, a qual respondeu e devolveu 24h depois.

Segundo Goldenberg (1997 *apud* HOLANDA *et al.*, p. 17, 2014), a pesquisa qualitativa não se preocupa com a representatividade numérica, mas sim, com o aprofundamento da compreensão de uma organização, de um grupo social, etc.

De acordo com Deslauriers (1991 *apud* HOLANDA *et al.*, 2014, p. 13), o objetivo da pesquisa qualitativa é “produzir informações aprofundadas e ilustrativas e que sejam capazes de produzir novas informações”. Sendo assim, nesta perspectiva, o pesquisador busca captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes.

Partindo de questões amplas que vão se demonstrando no decorrer da investigação, o estudo qualitativo pode ser conduzido por alguns tipos de pesquisa qualitativa: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia.

Foi utilizada a pesquisa documental para apresentação da coleta e análise dos dados. Segundo Santos (2003, *apud* ABREU, 2014, p. 21), este tipo de pesquisa é feita com base em documentos já elaborados tais como livros, dicionários, enciclopédia, periódicos, como jornais e revista, além de publicações como comunicação e artigos científicos, resenha e ensaios críticos.

3.2 Seleção dos sujeitos e critérios de inclusão

O estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão para os participantes de um estudo é uma prática padrão e necessária na elaboração de protocolos de pesquisa de alta qualidade. Critérios de inclusão são definidos como as características-chave da população-alvo que os investigadores utilizarão para responder à pergunta do estudo (PATINO, 2018, p. 2).

Por outro lado, os critérios de exclusão são definidos como aspectos de potenciais participantes que atendem aos critérios de inclusão, mas possuem características adicionais, que podem interferir no sucesso do estudo ou aumentar o risco de desfecho desfavorável para

esses participantes. É muito importante que os investigadores não apenas definam critérios de inclusão e exclusão adequados ao elaborarem um estudo, mas também avaliem como essas decisões afetarão a validade externa dos resultados do estudo (PATINO, 2018, p. 2).

O campo do estudo foi selecionado de forma intencional, probabilística e típica, bem como o fato das pesquisadoras do presente trabalho puderam contar com a gestora da Multisaúde, a qual desempenha suas atividades laborais nesta instituição.

Inicialmente, considerou-se válido um representante do setor financeiro da empresa para a realização da entrevista, devido a sua visão geral a respeito das decisões organizacionais e avaliações sobre a empresa. Entretanto, havia ainda a necessidade de informações específicas, do ponto de vista de diferentes visões, desta forma, entendeu-se como importante e suficiente a entrevista com a gestora que detém conhecimento de todas as áreas da empresa analisada, a qual prestou seu parecer sobre o tema proposto que pode expor sob uma óptica diferente o problema enfrentado pela empresa devido à pandemia.

3.2.1 Descrição do campo de estudo

Faz-se necessário apresentar de maneira breve a empresa objeto de estudo, o Centro Médico Multisaúde se propõe a prestar serviços em saúde geral e ocupacional, prezando por um atendimento de qualidade, ágil e humanizado desde setembro de 2017 nos mais diversos tipos de serviços, tais como:

- Atestado de Saúde Ocupacional (ASO) dos tipos: admissional, periódico, mudança de função, retorno ao trabalho, demissional;
- Consultas médicas;
- Consulta com outras áreas de saúde, tais como: psicologia, fisioterapia, nutrição e fonoaudiologia;
- Avaliação psicossocial;
- Exames: laboratoriais, ultrassonografia, audiometria
- Laudos específicos: cardiológico, psiquiátrico, ortopédico, neurológico e de pessoa com deficiência (PcD);
- Perícia e relatórios médico; e
- Elaboração e coordenação de Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), dentre outros.

Localiza-se na parte alta da cidade, mais precisamente no bairro do Antares da cidade de Maceió/AL, como pode-se observar no mapa abaixo:

Figura 1: Mapa de localização da empresa



Fonte: Google Maps com adaptação das autoras

Seu quadro funcional era de 8 (oito) pessoas, as quais eram lotadas nas áreas de recepção, limpeza, administrativo-financeiro, saúde e medicina ocupacional. O funcionamento é de segunda a sexta-feira, das 6h30 às 18h (quartas e sextas-feiras) e das 8h às 18h nos demais dias da semana.

3.3 Coleta de dados

O primeiro método de pesquisa é a análise de dados secundários externos: publicados (como índices e bibliografias) e computadorizados (disponíveis na *internet*). De modo geral, foram consultados livros físicos e digitalizados (disponibilizados na *internet*), bem como artigos diversos, trabalhos de conclusão de cursos de graduação e especialização e teses.

O objetivo foi buscar um conhecimento mais aprofundado na literatura sobre o tema em questão. Essa análise busca “fornecer esclarecimentos valiosos e estabelecer a base para conduzir [...] o levantamento de campo” (MALHOTRA, 2011, p. 78).

A partir do aprofundamento na literatura que trata sobre o tema é possível uma segurança maior nos direcionamentos a seguir, ou seja, na formulação das etapas práticas a serem desenvolvidas no decorrer do estudo de caso a fim de que o resultado seja realmente satisfatório.

Houve a aplicação de uma entrevista⁶ estruturada com a gestora da empresa com questionamentos que pudessem trazer informações que respondessem aos objetivos do trabalho, bem como embasar os resultados em si.

3.4. Análise e levantamento dos dados

A técnica da entrevista segundo Ribeiro (2008, p.129, *apud* GOMES, 2016, p.2), se torna mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto, que permitam conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento, o que significa que se pode ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes para a interpretação dos resultados pelos próprios entrevistadores.

O roteiro da entrevista (APÊNDICE A) foi enviado por *e-mail*, uma vez que não foi possível um momento presencial com gestora, já que o local da pesquisa recebe vários clientes que vão em busca de consultas e/ou exames, e o momento coube cautela devido à pandemia.

Durante a entrevista não coube aos entrevistadores concordarem ou discordarem das opiniões emitidas pelo entrevistado, e sim apenas registrar, desenvolver e aprofundar os pontos abordados.

A entrevista pode ser classificada como estruturada, onde o entrevistador seguiu um roteiro de perguntas previamente estabelecido, que não foi alterado ou adaptado, a qual continha 13 questionamentos.

A entrevista foi realizada final de outubro de 2020 com a gestora da organização, a qual pode expor sob uma óptica importante e holística o problema enfrentado pela empresa e até propor solução para as dificuldades enfrentadas.

Através da coleta de dados do estudo e após uma verificação dos dados necessários para a elaboração de um trabalho eficiente, tornou-se possível responder os questionamentos deste trabalho, enfatizando a importância de uma boa gestão em tempos de crise para que a empresa pudesse permanecer no mercado.

3.5. Limitações da pesquisa

Inicialmente, as limitações encontradas ao longo da construção desse trabalho foram basicamente a dificuldade em encontrar artigos científicos e fontes seguras que pudessem

⁶Foi autorizado pela empresa a usar seu nome real, bem como expor as fotos e informações relatadas ao longo do trabalho. As fotos foram cedidas pela empresa, as quais foram tiradas/clicadas pela gestora administrativa.

servir de base para este trabalho devido ao assunto ser tão recente e ainda não dispor de tantas referências.

Outra limitação foi a dificuldade em não poder realizar *in loco* a entrevista, bem como fazer o registro fotográfico das imagens que foram usadas aqui pelas pesquisadoras.

4 RESULTADOS

4.1 Os impactos que ocorrem na Multisaúde em virtude da aplicação das exigências dos decretos estaduais para combater ao Covid-19 com relação à forma de trabalho cotidiana

Quando o governo do Estado de Alagoas adotou em 21 de março de 2020 a suspensão das atividades, “nos vimos obrigados a fechar as portas de uma hora para outra, e não foi nada fácil ter que tomar decisões importantes em um cenário tão tenebroso como esse”, relatou a gestora.

Nas seções a seguir, o conteúdo foi agrupado por analogia, as informações foram adicionadas e contabilizados a partir dos argumentos citados pela entrevistada. Esta metodologia baseia-se na ordem dos questionamentos contidos no questionário, e que buscou responder aos objetivos específicos deste trabalho, respondendo assim ao problema da pesquisa. Para melhor visualização e compreensão, os resultados foram apresentados através de figuras e das falas da entrevista, como vislumbra-se nos tópicos a seguir:

4.1.1 Realocação de pessoal

Inicialmente, para não deixar os clientes/pacientes sem informação, adotou-se o trabalho remoto, mais conhecido hoje como *home office*⁷” para a equipe de funcionários que são lotados no setor administrativo, tais como: comercial, financeiro/faturamento e medicina ocupacional.

Por conseguinte, ao pessoal que lidava diretamente com o público (repcionista e atendentes da área de enfermagem), foram concedidas as férias⁸ para quem já tinha período aquisitivo e os demais tiveram suas atividades suspensas, assim como o pessoal da limpeza.

⁷Foi disponibilizado computador portátil (*notebook*) e as planilhas em *drive* para facilitar o acesso aos arquivos de cada setor para dar continuidade aos processos internos. Antes disso, foi postado um informativo via *e-mail* e nas redes sociais a todos os clientes visando dar publicidade a estas medidas.

⁸Foi concedida férias de forma imediata para uma funcionária que era lotada na recepção, pois fazia parte do grupo de risco.

Quando as atividades presenciais voltaram, um funcionário foi realocado para ficar de prontidão na porta, pois fazia a aferição da temperatura⁹ corporal das pessoas antes de entrar na clínica, e em seguida borrifar álcool 70%¹⁰ nas mãos para a devida assepsia.

4.1.2 Ações adotadas para retorno do atendimento presencial

Como se viram obrigados a adotar medidas ágeis para atender de forma imediata aos anseios dos decretos estaduais, tiveram que “encontrar alternativas para buscar manter a oferta dos serviços disponíveis” rodando em meio a uma situação completamente inesperada que foi essa pandemia.

Portanto, inicialmente, adotou-se medidas obrigatórias preconizadas pelos decretos estaduais e/ou municipais quando decidiram voltar às atividades presenciais, tais como:

- Contratação de empresas especializada para fazer a sanitização de toda a clínica duas vezes por semana. Não tínhamos esse custo antes, e tal serviço pesou muito nos custos;
- Inicialmente, foi suspenso o exame de espirometria¹¹, ora ofertado, já que foi uma recomendação da Sociedade Brasileira de Pneumologia e Tisiologia (SBPT)¹²;
- Destinação de uma funcionária¹³ para que fizesse a higienização com álcool 70% após a saída de cada cliente/paciente dos consultórios;

Tal atitude visava o esquema de “plantão” na porta dos consultórios que estava tendo atendimento e assim que saía uma pessoa, já entrava na sala e fazia a assepsia em todos os locais que tocou, tais como cadeira, maçaneta da porta, *dispenser* de álcool gel ou álcool 70% que tinha em cada consultório, caso tivesse utilizado.

Ademais, “esse custo adicional que tivemos foi para atender não apenas aos requisitos dos decretos, mas também para demonstrar a todos (clientes, pacientes, fornecedores) que realmente estávamos seguindo todos os procedimentos exigidos pelos

⁹Quem estivesse com sintomas gripais e/ou com temperatura acima de 37,6 °C era orientado a retornar para casa.

¹⁰Caso o paciente não quisesse álcool 70% era concedido álcool em gel.

¹¹É um exame que mede a quantidade de ar que uma pessoa é capaz de inspirar ou expirar a cada vez que respira, ou seja, a quantidade de ar que um indivíduo é capaz de colocar para dentro e para fora dos pulmões e a velocidade com que o faz (análise dos fluxos).

¹²A SBPT reuniu com sua diretoria, comissão de infecção e com departamento de função pulmonar e decidiu recomendar por suspensão da realização dos exames de função pulmonar em consultórios e/ou clínicas durante 60 dias, visando a não proliferação do vírus

¹³Esta pessoa foi orientada em como proceder e foi devidamente paramentada com todos os EPIs para sua saúde e segurança.

órgãos competentes, afinal de contas poderíamos sofrer qualquer tipo de fiscalização, ou até alguma denúncia”, enfatizou a gestora.

4.1.3 Infraestrutura física e atendimento ao público

Atendendo às novas regras estipuladas por meio dos Decretos Estaduais, a Multisaúde passou a atender um número bastante reduzido de pacientes, mudando a forma de agendamento e de atendimento para hora marcada¹⁴, estipulando que o agendamento fosse feito em um intervalo de tempo a cada 15 minutos entre um paciente e outro para evitar as aglomerações.

A clínica passou a receber um número limitado de pacientes por dia, pois a disponibilidade de assentos foi reduzida, onde tiveram que isolar alguns assentos para evitar a proximidade entre os pacientes, visando manter o distanciamento entre as pessoas, como mostra-se na figura abaixo:

Figura 2: Delimitação dos assentos



Fonte: Imagem cedida pela Multisaúde

Tal mudança gerou “estranheza” por parte de algumas pessoas, e às vezes, gerava um desconforto por parte da equipe quando tinham que se dirigir ao paciente para enfatizar/pedir que cumprissem o distanciamento e usar máscara durante todo o tempo que estivesse em atendimento.

¹⁴Antes era por ordem de chegada.

Outro fator que gerou ‘insatisfação’ foi quando orientavam sobre não levar crianças e/ou acompanhante, a não ser que fosse realmente necessário. E mesmo assim, informavam que tais acompanhantes tinham que usar máscara também e seguir os protocolos impostos aos demais pacientes.

Todas as medidas foram tomadas pensando nos clientes, pois é a partir deles que a empresa fatura, e conseqüentemente tem a sua “sobrevivência”. Foram meses tenebrosos, uma vez que parte dos prestadores de serviços cancelou toda a agenda, principalmente a especialidade de cardiologia¹⁵. Mas, mesmo assim para as especialidades urgentes, como psiquiatria e psicologia, os profissionais se dispuseram em atender de forma remota¹⁶ para que o tratamento/acompanhamento não fosse interrompido, caso fosse o desejo dos pacientes.

4.2.4 Novas aquisições e/ou aumento de bens e insumos

Antes de iniciar as atividades presenciais quando na retomada, o setor de compras teve que fazer algumas aquisições, tais como:

- Aquisição de placas sinalizadoras, informando da obrigatoriedade de usar a máscara todo o tempo enquanto permanecesse no local;
- Aquisição de suporte para álcool em gel que pudesse ser acionado utilizando os pés para higienização das mãos;

Figura 3: Suporte de álcool em gel com pedal



Figura 4: Placas sinalizadoras



¹⁵Cerca de 95% dos pacientes eram do grupo de risco, ou seja, os idosos acima de 60 anos e grande parte deles já tinham também outras patologias que os incluíam nesse grupo, além da idade.

¹⁶Via chamada de vídeo.

Fonte: Imagem cedida pela Multisaúde

Fonte: Imagem cedida pela Multisaúde

- Aquisição de termômetro digital infravermelho para aferição de temperatura dos clientes/pacientes que adentrassem nas instalações da clínica;
- Aumento na aquisição de papel toalha para enxugar/limpar as superfícies que eram higienizadas com álcool;
- Aumento da quantidade de EPIs descartáveis, tais como: máscaras, batas, luvas e toucas;
- Aquisição de tapete sanitizante¹⁷ que foi colocado no lado de fora da porta principal para que antes de entrar, todos pudessem fazer a higienização da sola dos calçados;

Figura 5: Termômetro digital



Fonte: Imagem cedida pela Multisaúde

Figura 6: Tapete sanitizante



Fonte: Imagem cedida pela Multisaúde

- Instalação de películas de acrílico nos guichês de atendimento, tanto para a proteção das recepcionistas, como do próprio paciente evitando o contato mais direto entre si;
- Disponibilização de álcool em gel e 70%¹⁸ em todos os consultórios, salas de exame e na recepção;

¹⁷Possui um *design* que forma uma 'bandeja' para armazenar uma solução de desinfecção da sola dos calçados.

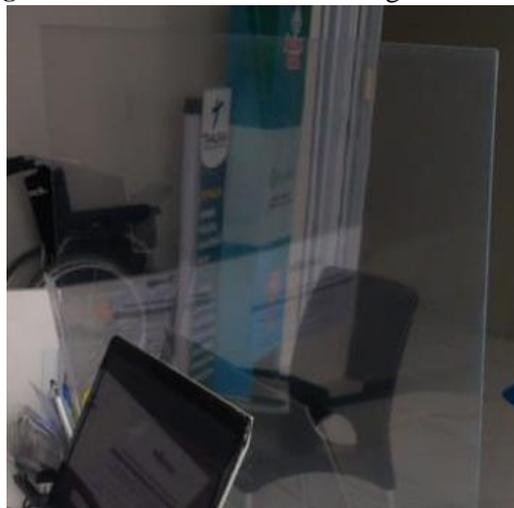
¹⁸O álcool a 70% sempre foi usado para higienização das superfícies dos mobiliários e equipamentos desde que a Multisaúde foi inaugurada em setembro de 2017. É tido como um saneante e está na categoria de desinfetante hospitalar para superfícies fixas e artigos não críticos. E inclusive, é registrado na Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA).

Figura 7: Álcoois



Fonte: Imagem cedida pela Multisaúde

Figura 8: Películas de acrílico nos guichês



Fonte: Imagem cedida pela Multisaúde

- Aquisição de *face shield* (viseira) para os funcionários e os prestadores de serviço;

Figura 9: Funcionária¹⁹ usando os EPIs durante atendimento



Fonte: Imagem cedida pela Multisaúde

Figura 10: Funcionária²⁰ experimentando os EPIs assim que foram adquiridos



Fonte: Imagem cedida pela Multisaúde

Por fim, ainda foi adotada a assepsia com álcool 70% nos aparelhos medidores de pressão arterial usando papel toalha na presença do paciente antes de ser afixado no pulso, “para que pudessem vislumbrar tal ato com seus próprios olhos”, enfatizou a gestora. Esses materiais aumentaram consideravelmente de preço, cerca de 40% a mais em relação às aquisições anteriores.

¹⁹A funcionária Sara autorizou o uso de sua imagem neste trabalho.

²⁰A funcionária Cristina autorizou o uso de sua imagem neste trabalho.

4.2.5 Impacto financeiro

A área financeira foi a mais afetada devido à redução de atendimentos e a necessidade de realizar mudanças na estrutura física e processual da Multisaúde, ou seja, o aumento nas compras de materiais de limpeza/higienização precisou ser realizada com mais frequência e de forma mais intensificada.

Por conseguinte, o custo com a empresa que coleta o lixo infectante aumentou em 100%. Antes, a coleta que a Serquip²¹ realizava era quinzenal, mas com a pandemia passou a ser semanal, pois todo o material usado para limpeza dos aparelhos médicos são descartados nas lixeiras de material infectante (papel toalha, bata, algodão, gaze e qualquer tipo de insumo usado para “desinfetar” as superfícies dos móveis e aparelhos em geral.

Outrossim, o aumento significativo do uso de material médico-hospitalar atrelada à grande elevação de preço dos itens já destacados anteriormente fez com que a atividade de “cotação de preço” fosse feita com mais frequência e aumentando a quantidade de fornecedores consultados²² visando adquirir com quem oferecesse o melhor preço e/ou forma de pagamento. Nem sempre a diferença de preço impactava diretamente na decisão de adquirir com um determinado fornecedor, como também a quantidade de unidades de cada material, forma de pagamento e tempo de entrega.

Sob outra óptica, ainda teve a questão da folha de pagamento²³ que sofreu alterações significativas, conta de água e luz também aumentou consideravelmente, já que a higienização requer esses atributos.

Destarte, “também destinamos máscaras descartáveis para os clientes, pois no início desse novo cenário, grande parte não usava e como era obrigatório seu uso nas instalações da clínica, era ofertado para que não ‘desse viagem perdida’ e nem nós a perda de uma possível receita oriunda de consulta ou exame”, afirmou a gestora.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na teoria, todas as organizações precisam de uma estratégia de negócios. No entanto, não faz sentido apenas ter uma estratégia. É preciso que as empresas cumpram sua estratégia, ou seja, transformem planos em realidades e, mais do que isso, que realmente levem a

²¹A Serquip é a empresa contrata desde a abertura da empresa para fazer a coleta, transporte, tratamento e armazenamento dos resíduos.

²²Anteriormente era feito com 3 (três). Mas, essa quantidade aumentou bastante ao longo do tempo de pandemia.

²³A empresa não quis ceder mais detalhes.

empresa a um patamar considerando sua atuação no setor. As estratégias são definidas a partir de cenários de negócios, ou seja, análises de tendências levantadas a partir de uma análise profunda dos mais diversos pontos de vista de probabilidades de realidades futuras.

No Brasil, como em todos os outros países, não houve consideração sobre a possível e provável ocorrência de uma pandemia que pudesse afetar adversamente a economia e, conseqüentemente, os negócios de organizações privadas e também públicas.

A realidade da grande maioria das pequenas e médias empresas brasileiras é dura. Com pouco capital para investimento e também com falta de capital de giro, as pequenas e médias empresas não conseguem formar capital suficiente para sobreviver em tempo de crise. Poucas conseguem adaptar-se à realidade econômica durante a crise. Sobrevivem, mas perdem participação de mercado e reduzem seu quadro de funcionários e a falta de recursos tornam-se mais evidentes em tempos de crise.

Para manter-se no mercado a empresa Multisaúde conseguiu organizar o desembolso financeiro, bem como estabeleceu ações que minimizaram as perdas e protegeram seus colaboradores, adotando boas práticas para deter a propagação do novo coronavírus, assegurando assim a continuidade de suas atividades.

Algumas ações como a preservação do capital de giro, minimizando gastos que não fossem primordiais, a renegociação de alguns contratos com seus fornecedores, a redução de custos trabalhistas e o investimento em *marketing* digital foram cruciais para que a empresa continuasse suas atividades, mesmo em um momento tão desafiador como no qual estamos passando.

Uma boa gestão empresarial é crucial em momentos de crise, e ajudou a empresa Multisaúde como ferramenta nas tomadas de decisões para atingir a eficácia nas medidas tomadas para o enfrentamento da pandemia. Apesar da diminuição de seu faturamento, a empresa conseguiu manter seus atendimentos, mesmo com restrições e aumento dos preços dos materiais hospitalares utilizados.

Conclui-se que as empresas que conseguiram sobreviver à crise do novo coronavírus, como a Multisaúde, mesmo buscando estratégias de negócio, terão um caminho difícil a percorrer, pois a pandemia ainda impactará no cenário a curto e médio prazo. Para melhorar este panorama será necessário realizar pesquisas, estudos e desenvolver ações para que o cenário destas empresas melhore cada vez mais, mesmo em um cenário ainda indefinido.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Denise Coimbra. **Biblioteca solidária: inserção da leitura terapêutica no ambiente hospitalar.** Disponível em: [https://repositorio.bc.ufg.br/bitstream/ri/10801/1/TCC%20-%20Biblioteconomia%20-%20Denise%20Coimbra%20de%20Abreu#:~:text=Para%20Santos%20\(2003\)%2C%20a,171](https://repositorio.bc.ufg.br/bitstream/ri/10801/1/TCC%20-%20Biblioteconomia%20-%20Denise%20Coimbra%20de%20Abreu#:~:text=Para%20Santos%20(2003)%2C%20a,171)). Acesso em 03 de set. de 2020.

AMIN, Vanessa. **Pesquisadores estudam impactos da crise atual nos pequenos negócios.** Disponível em: <https://www.ufms.br/pesquisadores-estudam-impactos-da-crise-provocada-pela-covid-19-em-pequenosnegocios/>. Acesso em 02 de out. de 2020.

BERNARDES, Juliana Reis; SILVA, Bárbara Sousa; LIMA, Thaís Cristina. **Os impactos financeiros da Covid-19 nos negócios.** Revista da FAESF, vol. 4. Número especial COVID 19. Junho (2020) 43-47, Piauí, 14 de jun. de 2020. Disponível em: <http://faesfpi.com.br/revista/index.php/faesf/article/view/115>. Acesso em: 04 de nov. de 2020.

BOND, Letycia. **Hospital questiona obrigação de fornecer máscara e álcool em gel.** Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2020-04/hospital-questiona-obrigacao-de-fornecer-mascaras-e-alcool-em-gel>. Acesso em: 11 de out. de 2020.

CAMARGO, José. **Desafios da gestão empresarial.** Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/desafios-da-gestao-empresarial>. Acesso em: 12 de out. de 2020

CAVALCANTE, Rayssa. **Ciência e Saúde.** Disponível em: https://gazetaweb.globo.com/porta1/noticia/2020/08/_112541.php-ciencia-e-saude. Acesso em: 04 de nov. de 2020.

CIA CONSULTORES. **As boas práticas para o gerenciamento das crises.** Disponível em: <http://www.ciaconsultores.com.br/noticias/109/as-boas-praticas-para-o-gerenciamento-das-crisis>. Acesso em: 15 de set. de 2020.

FIOCRUZ. **Impactos sociais, econômicos, culturais e políticos da pandemia.** Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/impactos-sociais-economicos-culturais-e-politicos-da-pandemia>. Acesso em 04 de out. de 2020.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. **Coronavírus: epidemia, impactos e estratégias para as empresas.** Disponível em: <https://fia.com.br/blog/coronavirus/>. Acesso em: 16 de set. 2020.

GOMES, Maria Cristina; OLIVEIRA, Andreza Alves; ALCARÁ, Adriana Rosecler. **Entrevista: Um relato de aplicação da técnica.** Disponível em: <http://www.uel.br/eventos/cinf/index.php/secin2016/secin2016/paper/viewFile/359/175#:~:text=Entre%20as%20diferentes%20t%C3%A9cnicas%20de,descri%C3%A7%C3%B5es%20de%20a%C3%A7%C3%B5es%20incorporando%20novas>. Acesso em 20 de set. de 2020.

GUEDES, Ronaldo. **Administração: Uma introdução.** Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/administracao-uma-introducao>. Acesso em 01 de nov. de 2020.

G1 ALAGOAS. **Homem que veio da Itália é o primeiro caso confirmado de coronavírus em Alagoas, diz Secretaria.** Disponível em: <https://g1.globo.com/al/alagoas/noticia/2020/03/08/homem-que-veio-da-italia-e-o-primeiro-caso-confirmado-de-coronavirus-em-alagoas-diz-secretaria.ghtml>. Acesso em: 26 de set. de 2020.

HOLANDA, Julimax de Andrade; SANTOS, Vandrezza Souza. **O ENEM e os professores de química.** Disponível em: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:6Sn_CYFnaOIJ:https://dialnet.uniri.es/descarga/articulo/4732530.pdf+&cd=3&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br. Acesso em 14 de set. de 2020.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing:** uma orientação aplicada. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552005000200002. Acesso em: 26 de set. de 2020.

MARCO CONTABILIDADE CONSULTIVA. **Gestão de crise em tempos de Covid-19: Planejamento é a chave.** Disponível em: <http://www.marcocontabilidade.com.br/blog/post/gestao-de-crise-empresas-coronavirus/>. Acesso em: 11 de out. de 2020.

MEDEIROS, Eduardo. **A luta dos profissionais de saúde no enfrentamento da COVID-19.** ScieloBrazil, São Paulo, 11 de mai. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-21002020000100202>. Acesso em: 11 de out. de 2020.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Coronavírus Covid -19: O que é Covid-19?.** Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca#o-que-e-covid>. Acesso em: 20 de set. de 2020.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Primeiro caso de Covid-19 no Brasil permanece sendo o de 26 de fevereiro.** Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/noticias/primeiro-caso-de-covid-19-no-brasil-permanece-sendo-o-de-26-de-fevereiro>. Acesso em 11 de out. de 2020.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE ALAGOAS (MPE/AL). **Covid-19: MPF e MP de Alagoas firmam acordo para garantir leitos a pacientes do SUS na Santa Casa de Maceió (AL).** Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/al/sala-de-imprensa/noticias-al/covid-19-mpf-e-mp-de-alagoas-firmam-acordo-para-garantir-leitos-a-pacientes-do-sus-na-santa-casa-de-maceio-al>. Acesso em: 11 de out. de 2020.

MOTA, Saulo. **Gestão em tempos de Covid-19: Meios de lidar com a crise.** Prodap, Belo Horizonte, 27 de mar. de 2020. Disponível em: <https://prodap.com.br/pt/blog/gestao-em-tempos-de-covid-19-meios-de-lidar-com-a>. Acesso em: 19 de set. de 2020.

MOURÃO, Tiago de Lima. **Os impactos da pandemia de Covid-19 na economia mundial.** Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/os-impactos-da-pandemia-de-covid-19-na-economia-mundial>. Acesso em: 05 de nov. de 2020.

NASCIMENTO, Taiana Ribeiro. **Estratégias empresariais em tempos de crise.** Disponível em: <https://www.candidomendes.edu.br/wp-content/uploads/2019/10/ESTRATEGIAS-EMPRESARIAIS-EM-TEMPO-DE-CRISE.pdf>. Acesso em: 15 de out. de 2020.

NUNEZ, Benigno; SILVA, Ivone Antônia. **Os segredos da pesquisa acadêmica na internet.** Disponível em: [https://benignonovonovo.jusbrasil.com.br/artigos/656852459/os-segredos-da-pesquisa-academica-na-internet#:~:text=Segundo%20Lakatos%20e%20Marconi%20\(2007,ou%20para%20descobrir%20verdades%20parciais.%E2%80%9D](https://benignonovonovo.jusbrasil.com.br/artigos/656852459/os-segredos-da-pesquisa-academica-na-internet#:~:text=Segundo%20Lakatos%20e%20Marconi%20(2007,ou%20para%20descobrir%20verdades%20parciais.%E2%80%9D). Acesso em: 15 de out. de 2020.

PATINO, Cecília Maria; FERREIRA, Juliana Carvalho. **Crêterios de inclusão e exclusão em estudos de pesquisa:** definições e por que eles importam. Jornal Brasileiro de Pneumologia, Brasília, 04 de fev. de 2008. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1806-37132018000200084&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em 15 de nov. de 2020.

PROCURADORIA GERAL DO ESTADO DE ALAGOAS. **Decreto nº 69.700, de 20 de abril de 2020.** Disponível em: <http://www.procuradoria.al.gov.br/search?SearchableText=decreto+69700>. Acesso em: 20 set. 2020.

RONCON, Georgia. **Como gerir uma empresa em tempo de crise.** Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/como-gerir-uma-empresa-em-tempo-de-crise>. Acesso em: 15 out. 2020.

SANTA CRUZ. **Usinas fecham parcerias para distribuição de álcool 70.** Disponível em: <https://acheisantacruz.com.br/usinas-fecham-parcerias-para-distribuicao-de-alcool-70/>. Acesso em: 10 jan. 2021.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Dicas de gestão para negócios enfrentarem crise do coronavírus.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pb/artigos/dicas-de-gestao-para-negocios-enfrentarem-crise-docoronavirus,46da24b353ee0710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 31 out. 2020.

SHIGUNOV NETO, Alexandre. **(RE)Formulação do Conceito de Prática Administrativa: Algumas Reflexões sobre as Funções Administrativa.** Semantic Scholar, Maringá, 02 de nov. de 2008. Disponível em: [https://www.semanticscholar.org/paper/\(Re\)formula%C3%A7%C3%A3o-do-conceito-de-pr%C3%A1tica-Algumas-sobre-128a106dfb0765bce157b237603b583c2](https://www.semanticscholar.org/paper/(Re)formula%C3%A7%C3%A3o-do-conceito-de-pr%C3%A1tica-Algumas-sobre-128a106dfb0765bce157b237603b583c2). Acesso em: 20 de set. de 2020.



TESINI, Brenda. **Coronavírus e Síndromes respiratórias agudas (COVID-19, MERS e SARS)**. Manual MSD Versão Saúde para a família. Rochester, 05 de jul. de 2020. Disponível em: <https://www.msmanuals.com/pt/casa/infec%C3%A7%C3%B5es/v%C3%ADrus-respirat%C3%B3rios/coronav%C3%ADrus-e-s%C3%ADndromes-respirat%C3%B3rias-agudas-covid-19-mers-e-sars>. Acesso em: 20 set. 2020.

TORRENTE, Andrea. **Quando as coisas voltarem a andar:** quais os setores mais e menos afetados da economia. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/economia-apos-coronavirus-setores-ganham-perdem/>. Acesso em: 30 out. 2020.

VASCONCELOS, Paulo Sérgio. **Desafios da estratégia empresarial:** antes, durante e após a pandemia de 2020. Disponível em: <https://revistas.faa.edu.br/index.php/FDV/article/download/846/610/>. Acesso em: 04 set. 2020.

VEJA. **Bahia confirma primeiro caso de coronavírus no Nordeste.** Disponível em: <https://veja.abril.com.br/saude/bahia-confirma-primeiro-caso-de-coronavirus-no-nordeste/>. Acesso em: 20 de set. de 2020.

APÊNDICE A – ENTREVISTA

Estamos realizando uma pesquisa para fins de conclusão de curso. A sua contribuição será muito importante e bem-vinda, pois, nos auxiliará na construção do nosso trabalho. Desde já agradecemos pela presteza das informações.

1. Há quanto tempo a Multisaúde existe?
2. A empresa estava acompanhando as notícias acerca do coronavírus?
3. Foram pegos de surpresa quanto ao decreto do governo estabelecido em março? Como se prepararam para isso?
4. Quais as maiores dificuldades enfrentadas mediante às exigências impostas pelo governo através dos decretos?
5. Quem e como foi determinado a retomada do serviço?
6. Quais as medidas adotadas quanto aos funcionários? Houve demissão, suspensão ou algo do tipo?
7. Quais as medidas adotadas quanto à infraestrutura física e/ou tecnológica?
8. Como realizaram a dispensa e/ou realocação dos funcionários durante esse processo?
9. Houve impacto financeiro das medidas sanitárias impostas? Se sim, quais?
10. Foi adotado algum tipo protocolo sanitário para que não houvesse a disseminação do coronavírus? Se sim, quais?
11. Foi feito algum comunicado aos clientes? Como foi esse processo?
12. Qual o posicionamento dos prestadores de serviço diante do fechamento da clínica?
13. Quais os maiores desafios encontrados nesse período pandêmico quanto à gestão nos processos internos?