



UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



ESTUDO DE CASO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DAS MICROEMPRESAS DO SETOR DE SAÚDE, NO MUNICÍPIO DE CAPANENA – PA, PÓS PANDEMIA COVID 19.

Eixo temático 3: Organizações, Gestão Criativa e Sustentabilidade

Crissy Camila Chaves Carvalho
Universidade Federal Rural da Amazônia

Artur Vicente da Costa
Universidade Federal Rural da Amazônia

RESUMO

A pesquisa tem como objetivo averiguar e identificar qual presença de estratégias emergentes de forma deliberada ou não em uma empresa à pós efeitos da COVID-19 no processo do trabalho na área da saúde, tendo foco na visão dos gestores sobre o processo de formação das estratégias adotadas em seu planejamento, caracterizando e retratando quais as estratégias que as empresas manusearam para tomada de decisões e de que maneira tem persuadido a produção do trabalho, no sentido de analisar a gestão estratégia emergente ou deliberada ao risco e sua resiliência. A gestão estratégica em serviços de saúde é uma da atividade complexa em função das características do setor de saúde e complexidade imanente a decisões estratégicas. Os frequentes impactos causados por diversas epidemias fizeram crescer o interesse sobre a resiliência dos sistemas de saúde. Com a pandemia da COVID-19, ampliou-se a compreensão da necessidade de tornar os sistemas de saúde mais resilientes e gestão estratégicas mais eficazes. Embora este debate tenha assumido um papel central no discurso global da saúde, existe uma falta de clareza do que resiliência realmente significa (BISPO JÚNIOR, 2022). Com a COVID – 19 muitas empresas vivenciaram e tiveram que enfrentar mudanças com grandes desafios em seus negócios, principalmente, quando se refere a pequenas empresas. Considerando a expressão e o impacto negativo que elas enfrentaram mediante a pandemia, a expectativa da pesquisa teve o objetivo de analisar a estratégia emergente e deliberadas que o empresário do micro e pequena empresa utilizou em suas decisões estratégicas mediante ao cenário vivido. A pesquisa teve o foco o segmento na área da saúde na cidade de Capanema – Pará (PA).

Palavra-chave: Gestão estratégica; estratégia emergente; resiliência; risco; COVID - 19.

REALIZAÇÃO:



APOIO:





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



1 INTRODUÇÃO

O mundo estar vivendo uma realidade que não estava preparado, para uma pandemia, em que colocaram todos em quarentena. Houve uma grande mudança na cultura do mundo, e principalmente as empresas, que tiveram que adaptarem seus negócios na pandemia. Enfrentam várias situações na força de trabalho, de como poderiam se adaptar em curto e longo prazo e manter-se no mercado, com isso os empresários tiveram que se reinventar. Buscando solucionar as questões de como iriam manter seus colaboradores, seus processos administrativos, as ofertas de seus serviços, assim provocando tamanha mudança de vida e rotinas (CASTELA, 2022).

O Covid – 19 trouxe muitos desafios na vida empresarial, principalmente para micro, média e grandes empresas, que foram fazendo adequações para se manter no mercado. Muitas foram afetadas pela pandemia, gerando demissões, enquanto outras se adaptaram ao contexto vivido, buscando soluções e ferramentas que poderiam trazer melhorias para as empresas.

Com o isolamento social levou muitos empreendedores a buscarem estratégias para administração da empresa (FERNANDES BHR e BERTON LH, 2022). Os empreendedores da área da saúde que possuem clínicas e consultórios se depararam com muitos desafios para a gestão de sua empresa, começaram a buscar soluções que seriam capazes de aumentar a eficácia de seus atendimentos sem comprometer a qualidade e sempre buscando manter o equilíbrio dos custos. (ROCHA; RODRIGUES; SILVA; BARBOSA, 2014).

Segundo Braciani e Muniz (2021) a área de saúde de todos os países que foram afetados pela pandemia de Covid-19 enfrentou várias dificuldades para alcance do melhor nível para assistência e combate o Covid-19. E ainda afirma que a adaptação da gestão hospitalar, referente à capacidade de atendimento é um desses desafios no Brasil. No entanto, quando se fala em gestão é relevante ressaltar que existe vários setores dentro de uma organização e que todos precisam ser individualmente analisados (BRACIANI; MUNIZ, 2021).

Sabe-se que a gestão hospitalar é uma ação constantemente complexa e com a chegada da Covid-19 todas as unidades de saúde do Brasil tiveram que se adaptar a essa nova realidade. A preocupação no início da pandemia era de não ter vagas hospitalares suficientes para a população contaminada. Por ser um vírus novo e desconhecido, é compreensível em uma situação de incerteza não saber qual direção tomar (BRACIANI; MUNZ, 2021).

Segundo o Sebrae (2020), a pandemia mudou 5,3 milhões no funcionamento de pequenas empresas no Brasil, que corresponde a 31% do total. Contudo, as empresas tiveram que tomar decisões para se reorganizar e se reinventar para sua sobrevivência no mundo empresarial. A pesquisa mostra também que 89,9% que foram afetadas fecharam ou mudaram totalmente sua forma de atendimento. (SEBRAE, 2020).

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARA





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



Rocha 2014, diz que com isolamento social da pandemia do Covid-19, conduziu os empreendedores buscar técnicas administrativas para suas empresas. Envolvendo empreendedores da área de saúde que dispõem clínicas ou consultórios, se depararam com desafios na gestão, assim sendo necessário buscar métodos e estratégias para soluções que venham aumentar a eficiência dos seus atendimentos sem menos comprometer a qualidade e assim controlando os custos (ROCHA TAH,2014).

No começo dos anos 60 iniciaram discursões as possíveis combinações de oportunidade, risco e recursos corporativos em determinantes escolhas das estratégias adequadas para os negócios. Portanto surge a proposta do Planejamento Estratégico como processo substitutivo no planejamento de longo prazo (GHEMAWAT,2000).

De acordo com Oliveira (2001), planejamento colabora com objetivos da empresa e a estratégia se relaciona da melhor forma de utilizar recursos para alcançar resultados. A gestão estratégica se faz primordial na gestão de empresas.

Todavia, Quadros et al. (2012) mencionam que as MPE não são capazes de promover resultados com implantação do projeto estratégico. Mintzberg (1973) expõe que a estratégia não pode ser estabelecida em termos estáticos, pois força, fraquezas, oportunidades e ameaças são relativas ao tempo. Assim o mesmo, diz que o conceito de estratégia, a noção de evolução.

Kaplan e Norton (1996, pp. 251-252), idealizadores do Balance Scorecard, afirmam que estratégia planejada, com base em intenções e informações melhores, não podem ser apropriadas em ambientes de alta competitividade e em constante mudança e afirmam que estratégias emergentes podem ter surgido no nível de hierarquia inferiores da organização.

A estratégia emergente na organização não significa que é a ausência de um controle e orientação, mas sim é uma abertura à plasticidade e responsividade, e sim uma disponibilidade ao aprendizado (Mintzberg; Waters, 1985).

Desta forma, entende-se que a estratégia emergente e gestão estratégicas têm um papel importante e decisivo no que se refere à saúde e financeira de uma empresa, sendo assim, a gestão necessita de conhecimentos teóricos e práticos para que se desenvolva de forma positiva na realidade vivida nos riscos impostos e resiliência. Neste contexto justifica-se o trabalho por uma importância de que a gestão hospitalar seja de qualidade que reflète na empresa. Na superação de situações inesperadas vividos, embora ser algo novo, se faz indispensável uma gestão eficiente capaz de superar imprevistos e montar estratégias que venha superar as dificuldades.

Mediante ao cenário, o estudo busca identificar e analisar com clareza qual a estratégia emergente utilizada na micros-empresas no setor de saúde pós pandemia – Covid 19, e de que forma seu gestor utilizou mediante a tamanha dificuldade que a sociedade neste período. Espera-se que o resultado venha contribuir para os empreendedores a superarem a crise. Sendo, a partir da identificação das dificuldades.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



2 ESTRATEGIAS

O termo estratégia, definido como um padrão de decisões que determina e revela objetivo, propósito, políticas e planos em uma empresa. Nessa estratégia que determina a dimensão de negócios, a organização humana e econômica e assim com as contribuições para proprietários, colaboradores, clientes e comunidades (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Segundo Bowman, Singh e Thomas (2002), diz que o conceito de estratégia estar relacionado ao desequilíbrio entre demanda e a oferta de recursos. E na compreensão de Whittington (2004), fala que deve buscar nas empresas pesquisas sobre estratégia não são os conceitos, mas a forma de que elas desenvolvem e trabalham suas estratégias. O mesmo autor ressalta que uma compreensão de estratégia na organização implica em entender um processo iterativo entre ambiente, pessoas, organização e estratégia.

Para Coelho (2007), “*estratégia é um padrão de ação condicional que indica que fazer em circunstância e/ou que maneira um agente corresponde um retorno e persegue com seus objetivos, mas também correspondem um padrão de resposta que buscam objetivos com pouca ou nenhuma deliberação.*”

Whittington (2000), aborda duas dimensões: resultados da estratégia e seus processos de desenvolvimento, como mostra figura 1.

Figura 1: Classificação das abordagens de estratégia (Whittington,2000).



Fonte: Pedrosa (2010).

Pedrosa (2010), fala que essas duas dimensões responde a seguinte questão: *para que ser serve a estratégia*. O mesmo ressalta que o processo de desenvolvimento da estratégia representa, um extremo, caso se a estratégia aconteceu em um processo deliberado (planejado, racional, definido por executivos), e no outro emergente (surgiu por adaptação, acidente, sorte ou inercia organizacional).

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ





UNAMA
APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA

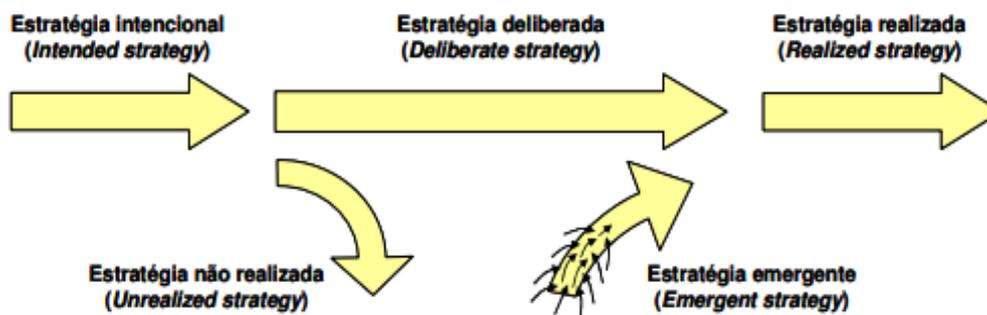


Estratégia mesmo sendo subentendida, ela que rege e conduz o comportamento de uma empresa em meio a situações turbulentas e imprecisas (Rebelo et al., 2004). Mintzberg e Quinn (2001) apontam a formação de estratégias ainda sobre dois aspectos: deliberada e emergente. Assim, são responsáveis por criação de estratégias realizadas.

2.1 Estratégias Emergentes e Deliberadas

Mintzberg e Waters (1985) demonstra na figura 2 o conceito de estratégia emergente e deliberada. Estratégia deliberada é decorrente de uma intenção ou pretendida, ou seja, um plano que promoveu uma estratégia intencional. Para Pedroso (2010) uma atribuição do plano não pode ser realizada devido algumas circunstâncias, como, falta de recursos, deficiências de execução ou adaptação de condições não prevista. Conjuntos de ações não realizadas e planejadas é qualificado como estratégias não-realizadas. Portanto, estratégia deliberada é considerada como planejadas e realizadas. A estratégias emergente resulta num conjunto de ações que não foram planejadas, ou seja, ação não intencional (apud, Mintzberg e Waters,1985).

Figura 2: Tipos de estratégias nas organizações (Mintzberg e Waters,1985).



Fonte: Pedroso (2010).

Difícilmente uma estratégia é completamente deliberada e poucas por inteiros emergentes (Mintzberg et al., 1998).

A estratégia emergente em uma empresa não quer dizer, necessariamente, que existe ausência no controle e orientação; mas sim um acesso à flexibilidade e responsabilidade, e disponibilidade ao aprendizado (Mintzberg; Waters, 1985, apud Correia, 2007). Este comportamento é importante quando o ambiente é instável, complexo ou impositivo. A utilização da estratégia emergente habilita a organização possa agir antes. Por tanto, já a estratégia deliberada realça a hierarquia e direção central, enquanto as emergentes abrem caminhos para ação coletiva e comportamento alinhado (CORREIA, 2007).

REALIZAÇÃO:



APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



É importante ressaltar, que no processo da criação de estratégias, existem duas palavras que devem ser destacadas: formulação e formação. A estratégia formulada surge de um planejamento, é projetada e chamada de estratégia deliberada. E a estratégia formada se compõe ao longo do caminho, relacionadas as mudanças que acontecem no ambiente, e assim são vistas emergentes (Mintzberg et al., 2010).

Para Whittington (2002), estratégias deliberadas aparecem como modelo racional, analítico e deliberado, no qual a formulação, análise e implementação acontecem em momentos distintos. E já as estratégias emergentes são compreendidas como um processo não planejados, no qual a organização se devolve no dia a dia atitudes inesperadas (Mintzberg, 1978).

Desse modo, a maneira que as estratégias são formuladas não segue apenas o plano no qual a tomada de decisões acontece na descrição evidente da estratégia, mas também são desenvolvidas através de um padrão, na forma que vão surgindo, dando a importância do comportamento passado da organização e de sua inter-relação com ambiente; as tomadas de decisões ocorrem simultaneamente ao processo, e não após (Pardo Junior, 2003).

Mintzberg et al. (2006) ainda apontam que a organização não deve aderir estratégias puramente deliberadas ou emergentes, mas sim apontar meios para que aconteçam simultaneamente e complementares, pois se aderir somente estratégias deliberadas, a organização pode perder oportunidade de aprender, e se aderir apenas estratégias emergentes, a organização pode não ter o controle das próprias ações e podendo andar por diferentes caminhos.

3 RISCOS

Risco é a possibilidade de ocorrências e eventos futuros que não foram previstos, assim impedindo de alcançar os objetivos corporativos e operacionais, tendo origem em fatores climáticos, democráticos, econômicos e tecnológicos (GILIOLI, et al., 2016). E Chiara 2013, fala que o risco tem como dirigir tarefa como identificar riscos, medir probabilidade e possíveis impactos, eliminar e/ou reduzir o efeito com investimento mínimo de recursos.

Segundo Society for Risk Analysis (2010), o risco é baseado no valor esperado de uma probabilidade múltipla de ocorrer consequência deste risco. E para Papadakis (2000), há diversas abordagens para avaliação do risco pode sendo essas avaliações: implícitas ou explícitas, quantitativas ou qualitativas.

E Rieche (2005), se define como um sistema no qual pode-se identificar, avaliar, classificar e mitigar fatores de risco que assim podem vir atrapalhar objetivos estratégicos de uma empresa, podendo ser analisado como um objeto de gestão. E já Brito (2000) diz que um risco operacional que tem origem na ausência de aspecto e adaptação dos sistemas do controle interno, sistemas de processamentos e informações, tendo assim ocasionar a

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



falta inesperada. Fatores internos se refere nas variações nos sistemas ou perda de funcionários (FERMA,2003).

Moraes (2003) esclarece que a probabilidade da perda pela adversidade de estratégias adotadas, considerando a dinâmica de negócios e concorrência. Compreende – se também que este risco leva a questões organizacionais, processo, estruturas, e entre outros fatores que interferem na competitividade.

O autor fala do risco de conformidade ou legal, referente com a falta da habilidade e/ou disciplina de uma empresa para cumprir com legislação e regulamentação externa, normas e procedimento internos (IBGC,2007). Um tema que está relacionado com saúde e segurança, meio ambiente, práticas comerciais, proteção ao consumidor, assuntos de regulação e legislação laboral. e outro autor relata que o risco da gestão do conhecimento é associado com a gestão e controle de recursos do conhecimento, interligado com a proteção, produção e comunicação entre eles (FRAPPAOLO; KOULOPOULOS, 2000 apud Fernandes e Benetti,2014).

Silva (2021), define o risco como uma sequência de acontecimentos indesejados e inesperados no dia a dia, sendo algo voltado para a saúde, o bem material e ambiente.

4 GESTÃO DE RISCOS

Chiara (2013), fala que a gestão de risco pode ser retratada num processo que determina o nível aceitável de risco que envolve a atividade proposta, com técnicas de avaliação que determina o nível inicial e/ou excessivo para assim elaborar estratégias que venham melhorar os riscos individuais até que o nível seja amenizado.

A gestão de risco é definida como sistema no qual se identifica, avalia, clássica e mitiga fatores de risco que pode prejudicar objetivos estratégico da empresa, no que o risco pode ser tratado como gestão (RIECHE, 2005)

O termo “gestão de clínicas” conceituando um conjunto de ações que visam prover a qualidade da saúde, sendo estruturada no fundamento científico que não cause danos em pacientes e profissionais, com eficácia, qualidade e segurança de acordo com necessidades de saúde de pacientes considerando custo de autonomia do gestor (PADILHA RQ, et al., 2018).

Albuquerque 2020, cita que o risco tem objetivo de ser gerenciados e com base para que esse gerenciamento aconteça, e assim o controle interno seja eficiente e eficaz. O controle interno e gestão de risco são eficientes e eficazes que representa a garantia razoável do objetivo estratégico da empresa (ARENA, M., ARNABOLDI, M.; AZZONE, 2010, et al.,2020).

Na concepção de Padoveze e Berolucci (2005), existem formas diversificado de classificação dos tipos de riscos. Depende da natureza da atividade da empresa, assim pode-se mensurar o risco que está exposta.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



Para apresentar o conceito de tipos de gestão de risco, foi pesquisados tipos como mencionados no quadro 1:

Quadro 1: Gestão de Riscos

Tipos de riscos	Conceito	Autores
Risco Estratégico	<p>Estar relacionada na forma de gerenciamento de atividades ao longo prazo, podendo afetar áreas como disponibilidade de capital, alterações jurídicas e regulamentares, reputação e alteração de meio físico, originando no ambiente que se encontra exposta.</p> <p>Representa um papel importante para qualquer empresa que deseja possuir eficiência e conseguir uma posição desejável no mercado, um excelente planejamento estratégico deve considerar na filosofia, a política e processo da empresa. Falatti (2015) concorda com mesmo pensamento de Pérez Cervantes (2004), que quando é realizado de forma adequada, se proporciona uma reflexão de organização e ambiente em que estar inserida, tem uma produção de conhecimento institucional.</p>	<p>FERMAR (2003).</p> <p>Pérez Cervantes (2004)</p>
Risco Tático	<p>Descumprimento do “[...] dispositivos legais ou regulamentares, à mudança na legislação, ou, ainda, ao descumprimento de contrato”. Corresponde na incerteza aos retornos inesperados, pela falta de gestão.</p>	<p>(BRASILIANO, 2016, p. 162).</p> <p>(Trivelato, et al., 2017).</p> <p>CHAVES (2018).</p>

REALIZAÇÃO:



APOIO:





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



	A falta da habilidade e/ou disciplina de uma empresa para cumprir com legislação e regulamentação externa, normas e procedimento internos.	
Risco Operacional	O risco operacional vem de ser risco de perdas, sendo diretas e indiretas definidos por erros humanos. “[...]ocorrência de perdas resultantes de falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, assim como de eventos externos[...]” Tem referências a perdas, que pode afetar a continuidade da atividade de uma empresa.	Assaf Neto 2014, et al., 2016. BRASILIANO, 2016, p. 162. TRIVELATO, B. F.; MENDES, D. P.; DIAS, M. A. (2018)

Fonte: Elaborado pelo auto (2023)

5 RESILIÊNCIA

Segundo Silva (2004) a resiliência aborda a capacidade de desafiar e responder de forma positiva as adversidades com suas consequências negativas. Assim, implica em riscos impostos pelas ocorrências vividas, aumentando a probabilidade de problemas, também podendo reconhecer a existência de certas condições que os protegem.

Michael Rutter (1991, em Infante, 1997, p.10) compreende a resiliência:

Uma resposta global que estão em jogo o mecanismo da proteção, considerando por estes e não por utilidade contrária de fatores de riscos, mas naquela dinâmica em que concede o indivíduo sair confortada adversidade, de cada situação, respeitando suas características (Michael Rutter 1991, em Infante, 1997, p.10)

Infante (2005) diz que com o tempo a resiliência teve diversas definições, e uma delas que melhor representa é a segunda geração de pesquisadores nos anos 1990, que é adotada por “Luthar e outros (2000), esclarece que resiliência é “um processo dinâmico que tem como resultado a adaptação positiva em contextos de grande adversidade”

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO DO ESTADO DO PARA





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



(p.543), ou seja, processo que influencia em uma relação recíproca, assim permiti do que a pessoa possa se adaptar.”

Dessa segunda geração (1990), foram descritos três elementos primordiais por Lutar e outros (2000).

1. Noção de adversidade, trauma, risco ou ameaça ao desenvolvimento humano;
2. Adaptação positiva e/ou superação da adversidade;
3. Processo que analisa mecanismos emocionais, cognitivos e socioculturais que controla o desenvolvimento humano.

Edith Grotberg (1993) que foi pioneira em noção da dinâmica da resiliência, em seu estudo fala que necessita a interação de fatores *resilientes* decorrentes de três níveis diferentes: suporte social, habilidades e força interna, que em outras palavras quer dizer eu tenho, eu posso e eu sou e/ou estou, assim nessa incorpora como fatores essenciais na dinâmica e interação entre elementos.

Segundo Luthar, Cichetti, Becker (2000) falam sobre as vantagens no enfoque da resiliência que é no desenvolvimento humano que fica subtendido que dentro de um contexto específico. E afirmam que a necessidade de ser coerente com a terminologia e com a definições com os desafios que surgem.

A resiliência evolucionária, proposta logo, mas tarde por Davoudi et al. (2012) e Davoudi, Brooks, & Mehmood, (2013) envolve a adaptação de como a característica necessária ao sistema sejam capazes de alcançar o ciclo contínuo de inovação, transformação e reorganização mediante a distúrbios frequentes e de relevância estrutural.

Na visão de gestão empresarial, segundo Reeves, Lang, & Carlsson-Szlezak (2020).; Folke,(2016); Wahl (2019), organizações resilientes tem os seguintes princípios, como mostra o quadro 2:

Quadro 2: Princípios resilientes

Princípios	Conceitos
Redundância	Garantir a capacidade de produção, revertendo, com certa medida, o movimento de estoque e gestão por fluxo, intensificado na fase do capitalismo atual.
Diversidade	Diversas abordagens e perspectivas ao mesmo problema ou decisão sendo menos eficientes, mas conferindo uma flexibilidade e capacidade da resposta em crise, com soluções criativas, que não multipliquem a lógica em operação.
Modularidade	É sistema modulares, em que fábricas, unidade organizacionais ou fontes de abastecimentos se

REALIZAÇÃO:



APOIO:





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



	reorganizam e se conectam em diferentes maneiras, são mais resilientes.
Adaptativa	Capacidade do sistema se transformar e evoluir através de oportunidade, problema ou sinais externos, prezando o conhecimento, no processo de registro e disseminação de aprendizado, fluxos abrangentes na comunicação interna e externa, disponibilização de oportunidade e recursos necessários nos setores e colaboradores.
Prudência	Situações de incertezas, embora precisem dedicar transformações necessárias para um futuro melhor, é pautado que as empresas considerem cenários piores em estratégias de contingência.

Fonte: Elaborado pelo autor

6 METODOLOGIA

Esta análise, baseado nos estudos de Negrão et al. (2021), e especificação adota por Gil (2008) que classifica os objetivos e os procedimentos técnicos. Os objetivos se caracterizam na descritiva na amplitude de que busca na descrição estratégico da organização na maneira de verificar na ação de seu funcionamento. Enquanto aos procedimentos técnicos classificado de forma documental e bibliográfico. O método deste estudo está dividido em duas partes.

A primeira trata a investigação do local de forma de caracterizá-lo, abordando-se técnicas de pesquisa utilizada. O local de estudo abrange o ambiente estratégico de 04 (quatro) clínicas no segmento na área da saúde, localizada no município de Capanema – PA. Escolhida no aspecto organizacional a serem analisados foi o resultado da pesquisa juntos aos gestores das empresas onde foram realizadas as entrevistas. Na pesquisa realizada, foram ouvidos gestores e representantes administrativos correspondentes da área em análise.

As clínicas pesquisadas, que neste estudo será chamada de organizações, atuam nos seguimentos de diagnósticos por imagens e clínicos, consulta especializadas. Técnica da pesquisa que foi utilizada através de 02 (dois) pontos: coleta de dados e análise dos resultados. O método de coleta de dados foi realizado e duas fases; pesquisa documental e entrevistas com gestores e representantes. A pesquisa documental teve um ponto importante na análise de relatórios, planos organizacionais e informativos que analisam o perfil estratégico adota nas organizações pesquisadas. Na etapa seguintes foi realizadas entrevistas com gestores e representantes que atuam nas 04 (quatro) organizações. Ocorreram 05 (cinco) entrevistas, sendo 04 gestores e 1 administrador.

REALIZAÇÃO:



APOIO:





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



As entrevistas foram formadas de perguntas divididas em partes simples: análise da construção de estratégias; quais as estratégias padrão adotado; e qual a análise padrão na dinâmica de estratégias nas ações. Possibilitando a identificação dos elementos que compõem a construção de estratégias nas organizações analisadas, e a competitividade organizacional em análise do tipo de estratégias que fazem parte dos padrões estratégicos adotados pelas empresas no período pós pandemia.

Ao final, ocorreu a análise de resultados que considerou a base de especificação desenvolvida por Mintzberg e Quinn (2006), no qual as organizações teriam um posicionamento de como poderia ser catalogado os cinco tipos de estratégias, que são: as pretendidas, as deliberadas, não realizadas, as emergentes e as realizadas (Quadro 3).

Quadro 3: Tipos de estratégias através do modelo de Mintzberg e Quinn (2006).

Tipos de Estratégias	Descrição
Pretendidas	Referentes ao plano, ato realizado antes do acontecido.
Deliberadas	Atingem no que se consegue no decorrer do caminho a partir do plano.
Não Realizadas	Aquilo que não conseguiu executar, não foi concluída ou finalizada.
Emergentes	Referente no que fez estrategicamente durante ao processo, que não fazia parte do plano.
Realizadas	Composto do resultado de todas as anteriores.

Fonte: Elaborado a partir de Mintzberg e Quinn (2006).

Na utilização dessa classificação, justifica-se que o modelo permite uma compreensão clara do padrão estratégico e resiliência, ou seja, a capacidade de visualizar consistência ou não de uma atuação da organização para atingir seus objetivos mediante aos riscos vividos. Este estudo teve como objetivo de analisar de como a dinâmica do padrão estratégicos das organizações, de maneira de observa sua capacidade estatística de se manter na competitividade no mercado em que atuam, mediante a riscos vividos.

7 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta análise procura desenvolver uma dinâmica do padrão estratégico da organização do seguimento da área de saúde, com a intensão de averiguar a dinâmica das ações das organizações que tem um padrão estratégico preparado em garantir uma posição de competitividade que venha sustentar o segmento de sua atividade.

REALIZAÇÃO:



APOIO:



GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



7.1 Análise dos Agentes Atuantes

Modelo de análise realizado nas organizações pesquisadas dos tipos de estratégias que compõem o padrão estratégico, seguindo na investigação na classificação de Mintzberg e Quinn (2006) que entende as estratégias. Na investigação, os elementos que serão destacados serão as estratégias deliberadas e emergentes, quanto os riscos vividos.

As estratégias deliberadas, os administradores mencionaram de como sendo estratégias intencionais obteve a realização em certo momento, assim afirmando as palavras de Mintzberg e Quinn (2006) que diz que estratégias deliberadas compõem aquelas que são baseadas em intenções, que assim devem ser articuladas e transparentes, da qual as intenções foram realizadas pelas organizações.

No estudo é observado que as organizações adotaram as estratégias deliberadas num certo período, duas organização deliberou por um projeto de reforça de seu estabelecimento para melhorar comodidade para os pacientes, melhorando a estrutura de forma ampla para atender uma quantidade maior e com conforto; outra organização optou antecipar para o seu prédio oficial que estava em construção, buscando oferecer mas espaço, conforto e modernidade, com ambiente agradável, aderindo equipamentos novos, capacitação de seus colaboradores, tendo um alto investimento, como a mesmo realiza exames de valor mediano, assim vindo gerar resultado positivo financeiro em sua empresa; e a 4 e última empresa, deliberou apenas em investimentos de capacitação de colaboradores para melhor atender seus clientes.

Neste contexto, foi identificado que as organizações deliberaram estratégias coma visão de se manter mais atuantes no mercado em que atuam, por mais que empresas que realizam exames é mediano na região de Capanema – PA. Nesse sentido, as organizações deliberam por investir em ampliação e qualificação profissional, buscando um diferencial em relação aos seus concorrentes.

Quanto estratégias emergentes, os administradores relatam que suas organizações utilizam o recurso sempre que possível, analisando a conduta nestas organizações quando surge uma necessidade previamente estabelecida. Essa observação encaixa na definição de Mintzberg e Quinn (2006), quando afirmam que estratégias emergentes são estabelecidas quando nascem sem que haja intensão definida, e/ou que exista uma intenção, apontam como não houvesse.

Esta análise existe também uma elaboração de estratégias emergentes dentro das organizações estudadas, conforme aos administradores está relacionada como questão de contingências. Por tanto, uma boa parte das estratégias emergências é definida através dos acontecimentos no ambiente externo e interno nas organizações. No que interessam nas estratégias realizadas, os administradores relataram as descritas ações: aumento progressivo no seu faturamento, aquisição de equipamentos novos, ampliação ou melhorias do espaço físico e qualificação de seus colaboradores.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



Porém, no que se constatou que dessas ações assinaladas, três organizações corresponderam que essas estratégias foram cumpridas, e um apontou que somente uma parte foi cumprida. Embora os administradores relatarem que elaboraram estratégias de acordo com os acontecimentos, que se classifica como emergentes, não informa com detalhes do processo dessas ações. Mediante da discussão quanto a classificação dessas ações, foram analisados os tipos de estratégias conforme Mintzberg e Quinn (2006), que as análises foram razoáveis no padrão estratégico nas ações que as organizações realizaram.

7.2 Análise das Ações Estratégicas

A análise concluiu que padrão estratégico analisado nas organizações é de crescimento, a fim de desenvolver ações positivas sendo intencionais e estudadas em seus ambientes que envolvem estratégias pretendidas, emergentes e deliberadas, de acordo com estudo de Mintzberg e Quinn (2006). As estratégias pretendidas as organizações focaram no aumento de suas ações no mercado; aumento no faturamento e fidelizações de seus clientes. E as estratégias deliberadas as organizações buscaram condições favoráveis para seus estabelecimentos como: reforma de suas estruturas; investimentos em equipamentos e treinamentos de colaboradores. E já estratégias emergentes as organizações desenvolveram questões de contingências resultantes em ambientes interno e externo, tais como: agendamento através de canais de específicos (WhatsApp, call center), entrega de resultado através da internet e realização de alguns exames a domicílio (Holter 24h, Mapa 24h, exames de laboratório).

As estratégias realizadas pelas organizações, envolve metas que na sustentação competitiva de seu ramo, dentre eles estão a qualificação de colaboradores, aquisição de equipamentos novos, reforma de sua organização. Por tanto, compreenderam que suas ações dispersas e limitas a questões contingenciais., assim, esta conduta tiveram circunstâncias internas e externas, no processo estratégico de seu planejamento limitando a competitividade no mercado. Em destaque os planos de saúde e médicos parceiros respondem por 90% das possibilidades dentro das organizações e 10% clientes sem planos de saúde. As modificações de um processo diferenciado atribuem uma segurança superior, e decorrente o aumento da garantia de competitividade na redução da dependência reduzida nas parcerias.

O que se pode afirmar que as ações desenvolvidas nas organizações analisadas, demonstra que a preocupação em seus procedimentos de planejamento básicos, por parte delas. No entanto, o aspecto dessa garantia e classificada de “eficiência técnica dos processos produtivos” é constituído por estratégias emergentes, de acordo com modelo teórico citado, são estratégias relacionadas a questões circunstanciais, ou seja, acontecem dentro de um processo de produção que não fazia parte do planejamento inicial. Esta colocação analisada junto com as organizações, em que as estratégias emergentes

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



dominam o papel principal, possuem uma relação adequada com o aprendizado na construção estratégica, baseada na conduta de estratégia deliberadas (estratégia baseada em intenções estabelecidas).

Todavia, a deficiência de regras do tipo de estratégia emergentes, ao mesmo momento em que dá condições de oportunidades, também oferece riscos aos negócios (Porter, 2008). A confiança em estratégias emergentes é suscetível à medida que ação circunstancial pode estar disposta a uma compreensão de seu administrador inserido na sua rotina de trabalho de modo que venha trilhar caminhos não recomendados a organização.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo concluiu que padrão estratégico analisado junto as organizações estudadas são de crescimento contínuo de forma de desenvolver ações em seu ambiente organizacional, assim envolve estratégias emergentes, conforme a classificação de Mintzberg e Quinn (2006), que assegura moderadamente a condição competitiva. O que demonstrou que as estratégias desenvolvidas nas organizações compõem em ações isoladas e restritas em questões circunstanciais, independente que seus administradores promoverem propósitos comprometidos e direcionados na tentativa de aperfeiçoamento na competitividade no ramo de saúde em Capanema – PA. É precisamente levada por aspectos contingenciais, em que aquela compreensão de gestões atribui para os papéis que as vezes são inadequadas as reais questões competitivas, esse estudo concede uma garantia na competitividade das organizações somente parcial no ramo que atuam.

As estratégias emergentes das organizações, foram especificadamente através dos aspectos circunstanciais originarias no espaço interno e externos das organizações. Este comportamento caracteriza em ambiente frágil no processo da edificação de um planejamento estratégico que certifique as organizações estudadas tenham condições de competitividade.

Na análise houve uma certa limitação em algumas informações fornecidas pelos administradores das organizações, que resistem em esclarecer certos detalhes. Portanto, o estudo abrangeu em um grupo de contribuição apropriado sobre o padrão estratégico das organizações nos ramos de saúde, dessa forma surge um alerta e orientação no processo da tomada decisões da organização do segmento estudado. Para sugestão de outras pesquisas consiste na possibilidade de introduzir um estudo em outras organizações nos seguimentos de clinicas medicas e de diagnósticos no municípios de Capanema – PA, afim de que seja possível distinguir o padrão estratégicos em todo segmento, deste modo venha contribuir para evolução de planejamentos e controle mais eficazes para o enfrentamento no mercado na realidade.

REALIZAÇÃO:



APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



REFERÊNCIAS

- BISPO JÚNIOR, J. P.; SANTOS, D. B. COVID-19 como sindemia: modelo teórico e fundamentos para a abordagem abrangente em saúde. *Cadernos de Saúde Pública*, v. 37, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102-311X00119021>.
- BRITO, Osias Santana de. Contribuição ao estudo de modelo de controladoria de risco-retorno em bancos de atacado. 2000. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000. Acesso em: 11 jul. 2023.
- CASTELA, Carlos Daniel Batista Duarte. O impacto da pandemia COVID-19 no setor hospitalar: um estudo de caso na Clínica De Montes Claros, Lda. 2022. Dissertação (Mestrado).
- FERNANDES, Francisco Carlos; BENETTI, Juliana Eliza. Gestão de riscos em micro e pequenas empresas: uma pesquisa na região sul do Brasil. In: *ENCONTRO DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS (EGEPE)*, 8., 2014, Goiânia, GO. Anais... Goiânia: EGEPE, 2014.
- FERREIRA DOS SANTOS, Oderlei; SANTOS, Fernando de Almeida; FERNANDES DOS SANTOS, Neusa Maria Bastos; RODRIGUES, Jorge Luiz Knupp. A gestão estratégica organizacional e a utilização do planejamento estratégico situacional: um estudo de caso em uma pequena empresa de serviços em Itapeva, SP. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, v. 11, n. 1, 2015. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=3661768>. Acesso em: [colocar a data de acesso].
- GILIOLI, A.; CASSARO, M. C. A.; SANTOS, F. de A. As contribuições do gerenciamento de risco operacional para os resultados das micro, pequenas e médias empresas. *RedeCa – Revista Eletrônica do Departamento de Ciências Contábeis & Departamento de Atuária e Métodos Quantitativos*, v. 3, n. 1, p. 22–34, 2016. DOI: 10.23925/2446-9513.2016v3i1p22-34. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/redeca/article/view/29222>. Acesso em: 10 jul. 2023.
- GUIMARÃES, Camila Pedro. Brownfields: riscos e resiliência urbana sob o olhar da gestão ambiental. 2018. 208 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Ambientais) – Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), Criciúma, 2018.
- MARTINS DE SÁ, Marcelo. Do gerenciamento de riscos à resiliência em cadeias de suprimentos. 2017. Tese (Doutorado).
- MONTEIRO, Itamar. Gestão hospitalar como ferramenta essencial para enfrentar a pandemia do novo coronavírus. Disponível em: <https://www.prosaude.org.br/noticias/gestao-hospitalar-como-ferramentaessencial-para-enfrentar-a-pandemia-do-novo-coronavirus/>. Acesso em: 01 abr. 2021.
- MAIS DE 1 MILHÃO DE NOVAS EMPRESAS FORAM ABERTAS NO 1º TRIMESTRE; 79% SÃO MEIS. São Paulo: Globo.Com, 2022. Disponível em:

REALIZAÇÃO:



APOIO:



GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



- <https://g1.globo.com/empreendedorismo/noticia/2022/05/16/mais-de-1-milhao-de-novas-empresas-foram-abertas-no-1o-trimestre-79percent-sao-meis.ghtml>.
- NEGRÃO, Carolina Gabriela Nunes *et al.* PADRÃO ESTRATÉGICO E COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL. Observatorio de Las Ciencias Sociales En Iberoamérica: Revista Observatorio de las Ciencias Sociales en Iberoamérica, Belém, v. 1, n. 6, p. 0-0, jan. 2021.
- Braciani, Anderson. Gestão de Recursos Aplicados em Hospitais públicos Durante a Pandemia / Anderson Braciani, Rodrigo Franco Muniz Muniz ; orientadora, Clenia De Mattia , 2021. 62 p. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2021.
- PINHEIRO, Débora Patrícia Nemer. A resiliência em discussão. Psicologia em Estudo, [S.L.], v. 9, n. 1, p. 67-75, abr. 2004. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1413-73722004000100009>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pe/a/hCkq6FLmry946QGxPWFxsGQ/>. Acesso em: 13 jul. 2023.
- INFANTE, Francisca. A resiliência como processo: uma revisão da literatura recente. Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas, p. 23-38, 2005.
- ROCHA, Thiago Augusto Hernandez; RODRIGUES, Júnia Marçal; SILVA, Núbia Cristina de; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM SAÚDE E MAPEAMENTO DE PROCESSOS – REORIENTAÇÃO DE PRÁTICAS PARA PROMOÇÃO DE RESULTADOS CLÍNICOS SATISFATÓRIOS. Rahis, [S.L.], v. 11, n. 3, p. 3, 7 ago. 2014. RAHIS - Revista de Administracao Hospitalar e Inovacao em Saude. <http://dx.doi.org/10.21450/rahis.v11i3.2075>. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/rahis/article/view/2075>. Acesso em: 20 jun. 2022.
- SILVA, Caroline Flores. DIFICULDADES DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DURANTE A PANDEMIA: UMA ANÁLISE A PARTIR DO PONTO DE VISTA DOS EMPRESÁRIOS. 2021. 01 f. Tese (Doutorado) - Curso de Bacharel em Administração, Universidade Federal da Grande Dourados- Ufgd Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia Curso de Administração, Grandes Dourados, 2021. Disponível em: <file:///C:/Users/hp/Desktop/camila/CarolineFloresSilva.pdf>.
- SEBRAE. O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios. 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios,192da538c1be1710VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=Pesquisa%20do%20Sebrae%20mostra%20que,para%20manter%20a%20sa%C3%BAde>

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



- %20financeira.&text=A%20pandemia%20de%20coronav%20C3%ADrus%20mud ou, equivale%20a%2031%25%20do%20total.. Acesso em: 15 maio 2022.
- Silva HPD, Lima LD. Política, economia e saúde: lições da COVID-19. Cad Saúde Pública 2021; 37:e00200221.
- Santos C. G. dos; Bagatini M. A.; Galvan T. C. Impacto da pandemia da Covid-19 nas clínicas e consultórios de fisioterapia do Litoral Norte Gaúcho. Revista Eletrônica Acervo Científico, v. 42, p. e10323, 9 jun. 2022.
- SILVA, Mara Regina Santos da; LUNARDI, Valéria Lerch; LUNARDI FILHO, Wilson Danilo; TAVARES, Katia Ott. Resiliência e promoção da saúde. Texto & Contexto - Enfermagem, [S.L.], v. 14, n. , p. 95-102, 2005. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-07072005000500012>.
- SILVA, Carlos Eduardo Rodrigues. Análise da gestão de riscos adotada pelo governo brasileiro frente a pandemia da Covid-19. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
- DOS SANTOS GOULARTE, Pietra et al. Manifestações clínicas, fatores de risco e diagnóstico na COVID-19. ULAKES JOURNAL OF MEDICINE, v. 1, 2020.
- SILVA, D. E. L. de S. e; ARAÚJO, S. . L. E. de .; CAMPELLO, . L. de O. S. . Gestão de riscos: o método do COSO aplicado à gestão de uma unidade de informação. RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, SP, v. 18, n. 00, p. e020021, 2020. DOI: 10.20396/rdbci.v19i0.8660794. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8660794>. Acesso em: 13 ago. 2023.
- TRIVELATO, B. F.; MENDES, D. P.; DIAS, M. A. A importância do gerenciamento de riscos nas organizações contemporâneas. Refas - Revista Fatec Zona Sul, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 1–20, 2018. Disponível em: <https://www.revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/147>. Acesso em: 13 ago. 2023.
- ZONATTO, Vinícius Costa da Silva *et al.* Categorias de Riscos Evidenciadas nos Relatórios da Administração de Empresas Brasileiras com ADRs. Rbgn: Revista Brasileira de Gestão de Negócios, Florianópolis, v. 12, n. 35, p. 141-155, fev. 2010. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3672931>. Acesso em: 10 jul. 2023.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ

