



ADAPTAÇÃO E REINVENÇÃO ESTRATÉGICA: ATUAÇÃO DE EMPRESAS DE SAÚDE PRIVADA EM TEMPOS DE PANDEMIA

Juliana da Fonseca Capssa Lima Sausen¹ **Daniel Knebel Baggio**² **Maria Margarete Baccin Brizzolla**³
 Taísa Schéfer Roveda⁴

¹ *Mestre em Desenvolvimento Regional, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ. Ijuí, RS – Brasil. jucapssa@gmail.com*
² *Doutor em Contabilidade e Finanças, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ. Ijuí, RS – Brasil. baggiod@unijui.edu.br*
³ *Doutora em Ciências Contábeis e Administração, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ. Ijuí, RS – Brasil. marga.brizzolla@unijui.edu.br*
⁴ *Doutora em Desenvolvimento Regional, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ. Ijuí, RS – Brasil. admtaisasr@gmail.com*

Resumo
Objetivo: Investigar em que ponto e até que ponto as instituições de saúde privada se adaptam e se reinventam estrategicamente em tempos de pandemia.

Metodologia: Pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, com realização de estudo de caso em uma clínica de saúde no noroeste do Rio Grande do Sul. Para a coleta de dados, foram realizadas pesquisa bibliográfica e entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores da clínica pesquisada. Para análise e interpretação dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo por categorias, além do modelo de tipologia de Hrebiniak e Joyce (1985).

Originalidade/Relevância: Poucas pesquisas sobre gestão, adaptação estratégica, saúde e pandemia têm sido realizadas nas instituições de saúde privada. Também, poucos estudos abordam modelos de adaptação estratégica organizacional, como estratégia de reinvenção e de perspectivas organizacionais. Dessa forma, esse artigo abre precedentes para maior investigação acadêmico-científica quanto a essa temática e objeto de pesquisa.

Resultados: Os resultados da pesquisa evidenciam que as mudanças e a adaptação estratégica da empresa analisada ocorreram, inicialmente, pela influência do meio externo e, em seguida, pela capacidade da empresa de identificar oportunidades e implementar ações de desenvolvimento e de otimização de rotinas, processos e dinâmicas, expandindo tais oportunidades para perspectivas futuras e contextos mais amplos.

Contribuições Teóricas/Metodológicas: O estudo contribui na medida em que permite abordar o método de adaptação estratégica organizacional de Hrebiniak e Joyce (1985) sob um enfoque diferenciado, como ferramenta estratégica e proativa de análise, reinvenção e perspectivas organizacionais frente a contextos complexos e inconstantes, como os da pandemia. O estudo também traz contribuições práticas, principalmente quanto à otimização de estratégias e à previsão de perspectivas para as instituições de saúde privadas, segmento ainda pouco estudado na arena científica, ao tratar da temática de adaptação estratégica no contexto da pandemia.

Palavras-chave: Adaptação estratégica. Pandemia. Serviços de saúde. Saúde privada.

ADAPTATION AND STRATEGIC REINVENTION: PERFORMANCE OF PRIVATE HEALTH COMPANIES IN PANDEMIC TIMES

Abstract
Objective: To investigate at what points and to what extent private health institutions adapt and strategically reinvent themselves in times of a pandemic.

Methodology: Qualitative, exploratory and descriptive research, with a case study carried out in a health clinic, in the northwest of Rio Grande do Sul. For data collection, bibliographic research and semi-structured interviews were carried out with managers and collaborators of the researched clinic. For the analysis and interpretation of data, content analysis by categories was used, in addition to the typology model of Hrebiniak and Joyce (1985).

Originality/Relevance: Little research on management, strategic adaptation, health and pandemic has been carried out in private health institutions. Also, few studies address organizational strategic adaptation models as a reinvention strategy and organizational perspectives. In this way, this article opens precedents for further academic-scientific investigation regarding this theme and object of research.

Results: The research results show that the changes and the strategic adaptation of the analyzed company occurred, initially, by the influence of the external

environment and, then, by the company's ability to identify opportunities and implement development and optimization actions in its routines, processes and dynamics, expanding such opportunities to future perspectives and broader contexts

Theoretical/Methodological Contributions: The study contributes to the extent that it allows us to approach the method of organizational strategic adaptation, by Hrebiniak and Joyce (1985), under a different approach, as a strategic and proactive tool for analysis, reinvention and organizational perspectives, in the face of complex and changing contexts such as of the pandemic. The study also brings practical contributions, especially regarding the optimization of strategies and the prediction of perspectives for private health institutions, a segment still little studied in the scientific arena, when dealing with the theme of strategic adaptation in the context of the pandemic.

Keywords: Strategic adaptation. Pandemic. Health services. Private health.

ADAPTACION Y REINVENCIÓN ESTRATÉGICA: DESEMPEÑO DE EMPRESAS DE SALUD PRIVADA EN TIEMPOS DE PANDEMIA

Resumen
Objetivo: Investigar en qué puntos y en qué medida las instituciones de salud privada se adaptan y reinventan estratégicamente en tiempos de pandemia.

Metodología: Investigación cualitativa, exploratoria y descriptiva, con estudio de caso realizado en una clínica de salud, en el noroeste de Rio Grande do Sul. Para la recolección de datos, se realizaron pesquisas bibliográficas y entrevistas semiestruturadas con gestores y colaboradores de los investigados. clínica. Para el análisis e interpretación de los datos se utilizó el análisis de contenido por categorías, además del modelo tipológico de Hrebiniak y Joyce (1985).

Originalidad/Relevancia: Se han realizado pocas investigaciones sobre gestión, adaptación estratégica, salud y pandemia en instituciones de salud privadas. Asimismo, pocos estudios abordan los modelos de adaptación estratégica organizacional como estrategia de reinvencción y perspectivas organizacionales. De esta forma, este artículo abre precedentes para posteriores investigaciones académico-científicas en torno a este tema y objeto de investigación.

Resultados: Los resultados de la investigación muestran que los cambios y la adecuación estratégica de la empresa analizada ocurrieron, inicialmente, por la influencia del entorno externo y, luego, por la capacidad de la empresa para identificar oportunidades e implementar acciones de desarrollo y optimización en sus rutinas, procesos y dinámicas, expandiendo tales oportunidades a perspectivas futuras y contextos más amplios.

Aportes Teóricos/Metodológicos: El estudio contribuye en la medida en que permite abordar el método de adaptación estratégica organizacional, de Hrebiniak y Joyce (1985), bajo un enfoque diferente, como herramienta estratégica y proactiva de análisis, reinvencción y perspectivas organizacionales, frente a contextos complejos y cambiantes como el de la pandemia. El estudio también trae contribuciones prácticas, especialmente en lo que respecta a la optimización de estrategias y la predicción de perspectivas para las instituciones de salud privada, segmento aún poco estudiado en el ámbito científico, cuando se trata el tema de la adaptación estratégica en el contexto de la pandemia.

Palabras clave: Adaptación estratégica. Pandemia. Servicios de salud. Salud privada.

Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)
Sausen, J. da F. C. L., Baggio, D. K., Brizzolla, M. M. B., & Roveda, T. S. (2022, Special Issue, June). Adaptação e reinvenção estratégica: atuação de empresas de saúde privada em tempos de pandemia. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 21, p. 1-23, e20743. <https://doi.org/10.5585/riae.v21i2.20742>.

(ABNT – NBR 6023/2018)
SAUSEN, Juliana da Fonseca Capssa Lima; BAGGIO, Daniel Knebel; BRIZZOLLA, Maria Margarete Baccin; ROVEDA, Taísa Schéfer. Adaptação e reinvenção estratégica: atuação de empresas de saúde privada em tempos de pandemia. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 21, Special Issue, p. 1-23, e20742. June 2022. <https://doi.org/10.5585/riae.v21i2.20742>.



1 Introdução

O cenário incerto e de mudanças constantes da pandemia da Covid-19 apresenta impactos diversos na saúde física e emocional das pessoas, nas suas rotinas (Hassan, Hollander, Van Lent, & Tahoun, 2020; Nasciutti, 2020), no desenvolvimento socioeconômico mundial (Fernandes, 2020; França Filho, Magnelli, & Eynaud, 2020) e nas dinâmicas de mercado e organizacionais (Rossoni, 2020; Yazbek, Raichelis, & Sant´ana, 2020; Moura & Tomei, 2021; Silva, Miranda, & Hoffmann, 2021). Em pouco tempo, as organizações precisaram criar métodos de adequação a esse contexto (Backes, Arias, Storopoli, & Ramos, 2020). Paralelo a essa conjuntura, o que mais se questiona nos debates científicos é sobre quais são as estratégias de adaptação e de gestão nas organizações e nos sistemas de saúde que, ao mesmo tempo em que são impactados por esse contexto, também podem contribuir para amenizar e melhor enfrentar situações turbulentas e de incertezas como as da pandemia, inclusive para fins de contribuir com a sociedade. Afinal, a preocupação com a saúde e a qualidade de vida da população nunca estiveram tão latentes (Hassan *et al.* 2020; Nasciutti, 2020).

No que condiz aos estudos sobre estratégia, Whittington (2002), um dos teóricos de destaque nesse campo, já afirmava a importância de um enfoque estrategista de análise, considerando os contextos macrossocial e organizacional. Complementando essa perspectiva, Machado-da-Silva e Vizeu (2007) e Fiates, Demo e Brilinger (2018) destacam a importância da convergência entre teoria e prática no campo da estratégia, evidenciando o protagonismo das organizações na elaboração e na condução de estratégias. Pesquisas mais recentes sobre estratégia, como a de Vicente, Rafael e Serra (2021), têm abordado a relevância dos aspectos comportamentais nas organizações frente a contextos mais dinâmicos e incertos. Por fim, no contexto da saúde, são constatadas pesquisas sobre mudança e adaptação estratégica em instituições hospitalares (Sausen, Froemming, & Sausen, 2018) e em cooperativas médicas (Zaluski & Sausen, 2018).

Contudo, segundo pesquisas nas bases científicas, a maioria dos estudos sobre adaptação estratégica organizacional limita-se a diagnosticar etapas e processos de adaptação estratégica nessas empresas e seus contextos, pouco abordando os modelos de adaptação estratégica organizacional como medidas de reinvenção e de perspectivas organizacionais. Além da relevância da saúde pública e de suas instituições para prevenção e contenção da pandemia (Fenandez, Castro, Fernandes, & Alves, 2020; Sarti, Lazarini, Fontenelle, & Almeida, 2020); cabe destacar a importância de analisar as instituições privadas de serviços de saúde frente a esse contexto. Atividade essencial à comunidade, a saúde constitui-se como prática econômica primordial dessas empresas. Porém, de acordo com pesquisas nas bases de dados, poucos estudos têm sido efetuados nas instituições de saúde privada acerca das temáticas de gestão, adaptação estratégia, saúde e pandemia. Com base em tais lacunas, trouxemos, nesse artigo, a seguinte pergunta de pesquisa: Como as instituições de saúde privada têm se configurado estrategicamente em tempos complexos e de crise, como os da pandemia? Desse modo, esse artigo tem

como objetivo investigar em que ponto e até que ponto as instituições de saúde privada se adaptam e se reinventam estrategicamente em tempos de pandemia.

Para tanto, realizamos um estudo de caso em uma clínica de saúde localizada no noroeste do Rio Grande do Sul. Como métodos de coleta de dados, realizamos foi feita pesquisa bibliográfica, bem como entrevistas semiestruturadas aplicadas a gestores e colaboradores da clínica pesquisada. Para análise e interpretação dos dados, utilizamos análise de conteúdo por categorias, além do modelo de tipologia de Hrebiniak e Joyce (1985).

Os resultados da pesquisa evidenciam que as mudanças e a adaptação estratégica da empresa analisada ocorreram, inicialmente, pela influência do meio externo e, em seguida, pela capacidade da empresa de identificar oportunidades e de implementar ações de desenvolvimento e de otimização em rotinas, processos e dinâmicas, expandindo tais oportunidades para contextos mais amplos. O estudo contribui na medida em que permite abordar o método de adaptação estratégica organizacional de Hrebiniak e Joyce (1985) sob um enfoque diferenciado, como ferramenta estratégica e proativa de análise, reinvenção e perspectivas organizacionais frente a contextos complexos e inconstantes, como os da pandemia. O estudo também traz contribuições práticas principalmente quanto à otimização de estratégias e à previsão de perspectivas para as instituições de saúde privadas, segmento ainda pouco estudado na arena científica, ao tratar da temática de adaptação estratégica no contexto da pandemia.

O trabalho está organizado em seis seções, a contar da introdução. A seção dois apresenta a revisão teórica, incluindo os impactos socioeconômicos e organizacionais ocasionados pela pandemia, os processos organizacionais de adaptação estratégica e a análise contextual da área da saúde frente à pandemia. Na seção três, consta o método. A seção quatro apresenta os resultados, destacando os impactos iniciais da pandemia na empresa analisada, bem como estratégias de gestão e deserviços desta empresa e suas perspectivas frente a esse contexto. Por fim, são tecidas as considerações finais, seguidas das referências utilizadas.

2 Referencial teórico

2.1 Impactos socioeconômicos e organizacionais da Covid-19

Comunicada em janeiro de 2020 pela Organização Mundial da Saúde (OMS), a Covid-19 passou, em um curto espaço de tempo, do *status* de doença para o estado de pandemia, desencadeando uma situação de crise e emergência com reflexos sociais, econômicos e na saúde física e mental das populações. Assim, a pandemia explicitou um divórcio já implícito entre economia e sociedade. Em alguns países, ele se manifestou no discurso público pelo suposto conflito entre manter a atividade econômica e proteger a saúde da população (Dallabrida, Baggio, Zatera, & Cruz, 2020; França Filho *et al.*, 2020).

A gravidade da situação levou as ciências da saúde a darem total atenção ao seu combate, mas vem exigindo das demais áreas, inclusive vinculadas às ciências sociais, uma reflexão sobre as

consequências (Rossoni, 2020). Dessa forma, os estudos organizacionais e a área de negócios estão investigando os possíveis impactos da desaceleração repentina da atividade econômica e da mudança nas dinâmicas comportamentais nas empresas e entre as pessoas (Backes *et al.*, 2020; Nasciutti, 2020; Yazbek *et al.*, 2020, Moura, & Tomei, 2021; Silva *et al.*, 2021). As mudanças decorrentes da crise gerada pela Covid-19 manifestam-se em todas as dimensões e níveis, incluindo os sistemas de saúde, econômico, político e social (Nasciutti, 2020), impactando na cadeia produtiva, nas dinâmicas operacionais de recursos humanos, nos vínculos de emprego, gerando um clima geral de ansiedade e insegurança subjetiva, e nas relações interpessoais profissionais, sociais e familiares (Hassan *et al.*, 2020).

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

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

No mercado de trabalho, o desemprego no Brasil alcançou mais de 12% no final do primeiro trimestre de 2020 (Nasciutti, 2020). Soma-se a insegurança e a instabilidade nos empregos, o crescimento do trabalho informal, a redução de salários, as terceirizações e os contratos por prazos determinados (Yazbek *et al.*, 2020). Também é fato que, nessa conjuntura de medidas de distanciamento, isolamento social (OMS, 2020) e de difusão do *home office* (Losekann, & Mourão, 2020; Rossoni, 2020), a crise gerada pela Covid-19 vem alterando a forma de atuação dos negócios quanto ao papel da tecnologia na virtualização da comunicação, especialmente como estratégia de suprimento de demandas e de otimização de processos administrativos e de serviços organizacionais, evidenciando um aumento significativo de adesão e de investimentos quanto à tecnologia (Barbosa, 2020; Castro, 2020; Cruvinel, 2020; Galindo Neto *et al.*, 2020).

Enfim, vivendo-se um contexto de incerteza com muitas variáveis incontrolláveis dificultando previsões, torna-se necessário analisar o problema com base em uma estratégia de resiliência (Lapão, 2020; Moura, & Tomei, 2021). Além de medidas de proteção social e sanitárias, demanda-se a criação de uma rede de sustentação em todas as instâncias, com foco na multidisciplinaridade e no diálogo com diferentes setores da sociedade (Nasciutti, 2020). Portanto, diante da realidade da crise pandêmica, das dinâmicas organizacionais e territoriais de desenvolvimento e de uma economia na qual a

competitividade do mercado exige que as organizações se adaptem e se reinventem constantemente (Whittington, 2002), lidar com as contingências que surgem nesse contexto torna-se um desafio.

2.2 Processos organizacionais de adaptação estratégica

Nos anos recentes, as organizações têm passado por transformações significativas devido às mudanças mundiais produzidas pela globalização e pela ascensão tecnológica. O ambiente mercadológico está cada vez mais competitivo e adaptando-se continuamente, e as organizações garantem vantagens competitivas cada vez mais sustentáveis (Whittington, 2002). Em contextos complexos e inconstantes, somados à inovação como elemento essencial de sustentabilidade (Bauer, 1999; Tidd, & Bessant, 2015), estratégias surgem para melhorar articulações, fornecendo subsídios para as organizações se adaptarem e enfrentarem tais contextos (Tureta, & Júlio, 2016; Vieira, Lavarda, & Brandt, 2016).

Embora sob pressão do ambiente, as organizações têm condições de decidir quanto à escolha de suas estratégias (Tureta, & Júlio, 2016; Vieira *et al.*, 2016), mesmo que muitas vezes limitadas pelo cenário. Isso recoloca o debate teórico sobre as pesquisas de estratégia orientadas pela abordagem funcionalista sem considerar o enfoque estrategista e os contextos macrossocial e organizacional, conforme aponta Whittington (2002), teórico de destaque no campo de conhecimento sobre estratégia empresarial. Ainda, o estudo de análise institucional de Machado-da-Silva e Vizeu (2007) corrobora com tais pressupostos ao destacar a importância da convergência entre teoria e prática no campo da estratégia, evidenciando o protagonismo das organizações na elaboração e na condução de estratégias frente às suas dinâmicas internas e externas. Juntamente a isto, destacam-se pesquisas recentes na área de estratégia voltadas a aspectos comportamentais nas organizações, inclusive frente a contextos mais dinâmicos e incertos, conforme aponta o estudo bibliométrico sobre as frentes de pesquisa em estratégia realizado por Vicente *et al.* (2021).

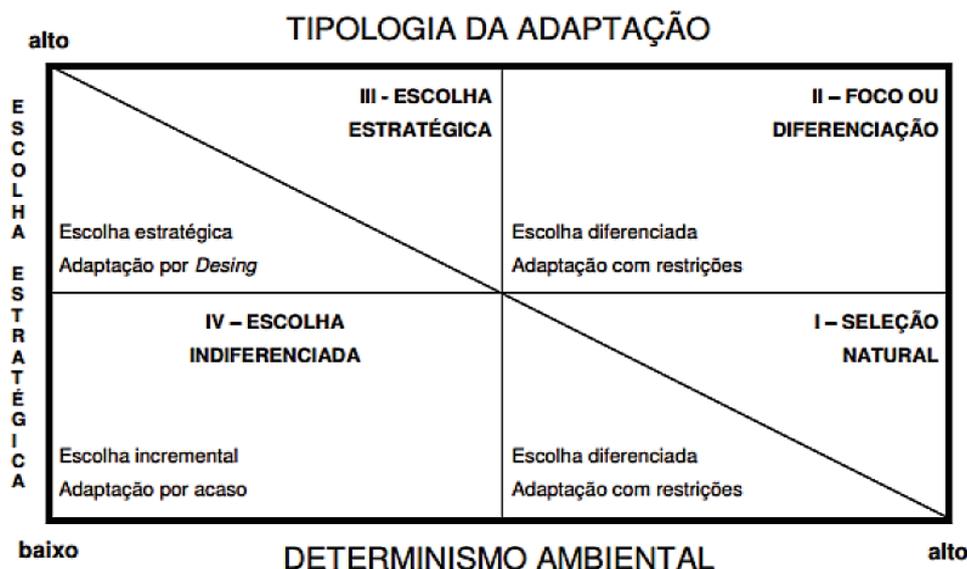
Definir a estratégia como um padrão em uma corrente de decisões (tema central) tem contrastado entre estratégias deliberadas (padrões desejados antes de serem realizados) e emergentes (padrões percebidos na ausência de intenções), sendo que, devido ao contexto dinâmico e de constantes mudanças que regem o mercado e as empresas, as estratégias emergentes são mais comuns (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel 2010).

Nesse sentido, Bauer (1999) afirma que a imposição de adaptação das organizações ao mercado proporcionou que atributos como flexibilidade e criatividade adquirissem mais importância que a eficiência, em detrimento de uma mentalidade mecanicista e passando para a valorização de uma mentalidade organicista. Em outras palavras, no contexto competitivo podem ocorrer mudanças relevantes nos processos organizacionais, nos quais produtos e serviços são valorizados pela produtividade e inovação mediante processos contínuos de aprendizagem, conhecimento e aperfeiçoamento das organizações (Tidd & Bessant, 2015).

A adaptação organizacional compreende a habilidade de identificar, interpretar e estabelecer estratégias em concordância com as necessidades do ambiente, como forma de proporcionar vantagem competitiva (Rossetto & Rossetto, 2005). Quanto à adaptação estratégica organizacional, Hrebiniak e Joyce (1985) desenvolveram um modelo de visão interativa que considera a relevância de dois fatores de análise: escolha estratégica e determinismo ambiental. Tais variáveis são independentes, mas sua interação é importante para explicar o comportamento organizacional frente aos contextos internos e externos de atuação (Sausen *et al.*, 2018). As interações influenciam o número e as formas de opções de estratégia organizacional, a ênfase que promove a decisão nos meios e fins, o comportamento político e os conflitos, e a busca de atividades da organização em seu ambiente, resultando em quatro tipos ou quadrantes de adaptação, conforme a Figura 1.

Figura 1

Relação entre escolha estratégica e determinismo ambiental



Fonte: Hrebiniak e Joyce (1985).

No quadrante I (Seleção Natural), há alto grau de influência ambiental e baixa capacidade de escolha estratégica devido à falta de recursos e de força das organizações diante do ambiente. No quadrante II (Foco ou Diferenciação), a escolha estratégica e o determinismo do meio são altos, caracterizando um contexto turbulento com fatores externos gerando pressões sobre a tomada de decisões, causando restrições internas, mas apresentando espaço para que a empresa faça suas próprias opções. No quadrante III (Escolha estratégica), há alto grau de escolha estratégica e baixo determinismo do meio, poucas restrições políticas, abundância de recursos internos, máximo poder de escolha e adaptação por *design*. No quadrante IV (Escolha indiferenciada), a escolha estratégica e o determinismo

do meio são baixos, e as organizações não são capazes de criar dependência ou de exercer influências, ou seja, tendem a ter pouca escolha estratégica, apesar da pouca restrição externa.

Dessa forma, a tipologia sugere complexidade e interdependência das variáveis importantes e dos processos de decisão como função tanto de escolha quanto de determinismo. A adaptação enquanto processo dinâmico revela que, para qualquer organização, elementos ou variáveis de escolha estratégica e de determinismo ambiental existem simultaneamente. Os quadrantes podem variar conforme o perfil, o contexto organizacional e suas interrelações com os ambientes interno e externo. A mudança estratégica é um processo complexo, contínuo e dependente do ambiente no qual a empresa se insere, sendo que estudos sobre o processo de adaptação estratégica organizacional têm sido empregados na análise das mudanças decorrentes do ambiente interno e externo (Silva, Cappellari, Goularte, & Silva, 2020).

Contudo, compreender em profundidade as dinâmicas de adaptação estratégica organizacional requer ir além da maioria dos estudos sobre estratégia, os quais projetam modelos de adaptação estratégica a um caráter funcional como ferramenta diagnóstica das interações das empresas com ambientes e contextos internos e externos. Tais abordagens desconsideram um enfoque diferenciado que permite abordar tais modelos como ferramentas estratégicas e proativas de análise, reinvenção e perspectivas organizacionais, frente a contextos complexos e inconstantes, conforme propõe o presente estudo.

Paralelo a isso e diante da rapidez de disseminação da pandemia, acompanhada pelas mudanças repentinas geradas por esse contexto, a sociedade e as organizações, no intuito de garantir a sua sobrevivência, tiveram que se readaptar e se reinventar das mais diversas formas. Trazendo a discussão para os estudos organizacionais, entender os processos de adaptação estratégica pelos quais as organizações passaram torna-se fundamental. Por fim, diante de todos esses aspectos, o que se questiona é como ficam os modos de gestão até então prevalentes nas instituições e nas organizações públicas e privadas. Como evidenciar relações entre economia e desenvolvimento que não comprometam a vida em sociedade? Nessa conjuntura de demandas de saúde global, como ficarão os sistemas de saúde pública e privada que, ao mesmo tempo em que são impactados pelo contexto da pandemia, também podem contribuir para amenizar e enfrentar situações turbulentas e de incertezas como as da pandemia, inclusive para contribuir com a sociedade?

2.3 Área da saúde: análise contextual frente à pandemia

O contexto da pandemia – alta transmissibilidade do vírus, grande proporção de infectados assintomáticos (estimada em mais de 30%), inexistência de vacina e de terapia medicamentosa comprovada, cobertura insuficiente de testes, duração prolongada dos quadros clínicos e experiências de outros países (Jackson Filho *et al.*, 2020) – explica as decisões que provocaram as medidas de

isolamento social e que orientaram que somente os serviços essenciais fossem mantidos, incluindo aqueles referentes à área da saúde.

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

Recentemente, como elemento estrutural e permanente, o SUS possibilitou a otimização de estratégias e ações para detecção e contenção da pandemia no Brasil, cabendo destacar a relevância da Atenção Primária à Saúde (APS) como importante pilar frente a situações emergenciais. A APS se caracteriza pelos atributos de primeiro contato, longitudinalidade, integralidade ou abrangência, coordenação do cuidado, centralidade na família, orientação para a comunidade e competência cultural (Sarti *et al.*, 2020).

Contudo, sabe-se das dificuldades pelas quais o setor da saúde tem passado e que acabam impactando no contexto de enfrentamento da pandemia nas diversas escalas territoriais. O Brasil apresenta um dos maiores sistemas de saúde do mundo, ancorado em extensa rede de APS, mas que apresenta problemas crônicos de financiamento, gestão, provisão de profissionais e estruturação dos serviços (Fernandez, Castro, Fernandes, Alves, 2020). É evidenciada, nessa conjuntura, a situação crítica do sistema, no sentido de atender a demanda potencial, uma vez que diversas micro e macrorregiões de saúde operariam além de sua capacidade, comprometendo o atendimento a pacientes com sintomas mais severos. Soma-se a demanda de leitos, de equipamentos de ventilação e de organização regionalizada dos serviços de saúde para acesso do paciente, especialmente nas áreas periféricas e nas localidades menores (Noronha *et al.*, 2020).

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

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

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

Cabe, portanto, à saúde fortalecer suas capacidades em vigilância – sanitária, epidemiológica, ambiental e de saúde do trabalhador – e em atenção e cuidados à saúde – como atenção primária, urgências e emergências e atenção hospitalar (Cepedes, 2020). Ainda, esse cenário, que tem como protagonista o setor da saúde, requer o fortalecimento da governança em um contexto maior. Dessa forma, além de gestão reativa e corretiva dos riscos atuais, faz-se necessária uma gestão prospectiva da pandemia. Sistematizar as experiências locais e potencializar os aprendizados torna-se muito importante em um contexto mundial no qual sistemas de saúde como o do Brasil se mostraram pouco preparados para absorver o impacto de uma pandemia (Fernandez *et al.*, 2020).

De acordo com Rossoni (2020), o aparato estatal deve acelerar investimentos em infraestruturas estratégicas e de produção, resolvendo problemas de coordenação; prover recursos de execução para grandes programas de ação coletiva; estimular novas explorações e o desenvolvimento tecnológico de produtos, como vacinas e medicamentos; fornecer suporte financeiro e/ou aumento de liquidez para atividades econômicas diretamente impactadas; e criar suportes para pequenos empreendimentos além do apoio financeiro. Para além do aparato estatal, a governança deve ter como finalidade essencial envolver a coordenação e a cooperação vertical e horizontal entre os diferentes níveis de governo e os setores envolvidos; a participação ativa da sociedade civil; e o papel e a responsabilidade das autoridades locais no combate às emergências e na garantia da prestação dos serviços essenciais (Cepedes, 2020).

Apesar da relevância da saúde pública e de suas instituições, especialmente as hospitalares, para a prevenção e a contenção da pandemia e de todos os esforços para a disponibilização de recursos a esse setor com vistas ao melhor atendimento da população, cabe destacar as instituições privadas de serviços de saúde frente a esse cenário, sendo esse segmento ainda pouco estudado na área científica ao tratar da temática de adaptação estratégica no contexto da pandemia.

Soma-se o fato de que essas empresas, incluindo clínicas e consultórios, também têm enfrentado os impactos negativos da pandemia nos seus negócios pois, além de atividade essencial de prestação de serviços para a comunidade, a saúde constitui-se como atividade econômica primordial para a sustentabilidade das empresas. Assim, desafios são colocados à prova, sendo fundamental analisar, repensar e implementar estratégias de adaptação, de reinvenção e de perspectivas organizacionais para amenizar o quadro de crise global, no qual a demanda por serviços de saúde, bem como a preocupação com a saúde e a qualidade de vida da população, nunca estiveram tão latentes.

3 Metodologia

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

Referente aos objetivos do estudo, a pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória na medida em que possibilita investigar novos achados e perspectivas, sendo realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado (Gil, 2019). Dessa forma, o estudo abre precedentes para uma investigação acadêmico-científica quanto aos processos de adaptação estratégica e sua aplicabilidade na saúde privada frente ao contexto da pandemia da Covid-19. Descritiva porque propõe, na sequência, descrever as características do fenômeno em questão (adaptação estratégica organizacional no contexto da pandemia), estabelecendo relações entre as variáveis (Gil, 2019).

Com a finalidade de investigar o fenômeno contemporâneo da pandemia inserido no contexto organizacional da área da saúde, utiliza-se como método o estudo de caso (Yin, 2015) aplicado em uma clínica privada, prestadora de serviços de saúde e atuante em um município da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, podendo os métodos e os resultados serem aplicados a casos similares, considerando o mesmo perfil de atuação de empresa (saúde privada) e o mesmo contexto externo (pandemia). O município considerado é reconhecido pela qualidade dos serviços de saúde prestados em sua comunidade, enquanto a empresa objeto do estudo se constitui como uma franquia em expansão, integrante de uma rede com unidades atuando nos três estados da região Sul do país e no estado de Minas Gerais.

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

Foi realizada pesquisa bibliográfica sobre as temáticas abordadas, principalmente em livros e artigos de fontes nacionais e internacionais nas bases de dados *Web of Science* e *SciELO*. Com a finalidade de evidenciar a forma com que os processos organizacionais de adaptação estratégica se aplicam frente à pandemia, no cenário da saúde privada, utilizou-se de entrevistas semiestruturadas como instrumento de coleta de dados. Elas ocorreram no segundo semestre do ano de 2020 e, considerando o ápice da pandemia nesse período, foram realizadas de forma remota via plataforma

online, sendo aplicadas individualmente a gestores e colaboradores da clínica analisada, nas funções de Diretor Administrativo, Diretor Clínico, médico e vendedor externo.

Com base nas temáticas abordadas e no objetivo do estudo, o roteiro das entrevistas, previamente testado e validado junto a profissionais e docentes da área de gestão, continha as seguintes perguntas: 1) De que forma a pandemia impactou nos negócios e nos serviços da empresa (setor de atuação, públicos da empresa, comunidade e área da saúde como um todo)?; 2) Quais estratégias e ações que a empresa implementava antes da pandemia foram prejudicadas?; 3) Quais estratégias e ações deixaram de ser implementadas, quais foram mantidas e quais surgiram para contornar a situação e melhor contemplar todos os públicos da empresa?; 4) Estão sendo utilizadas plataformas e aplicativos virtuais de comunicação e de prestação de serviços? Quais e com que frequência? Qual a percepção e a adesão de cada segmento quanto ao uso dessas ferramentas virtuais e tecnológicas?; e 5) Quais as perspectivas futuras de gestão e de serviços para a empresa, seus públicos e os serviços de saúde, considerando as transformações geradas pelo contexto da pandemia?

Para análise e interpretação dos dados, utilizou-se como metodologia a análise de conteúdo por categorias. Esse método consiste em desmembramentos do conteúdo em unidades e reagrupamentos analógicos, destacando a categorização, a descrição das categorias, as inferências e a interpretação dos resultados (Bardin, 2018). Com base nas temáticas do estudo e mediante uma perspectiva longitudinal de análise, consideramos as seguintes categorias de análise: impactos iniciais da pandemia; estratégias de gestão e serviços; e perspectivas. Outro método usado para análise e interpretação dos dados e que norteou todo o estudo foi o modelo de tipologia de Hrebiniak (1985), possibilitando a análise com eficácia de processos de mudança e de adaptação organizacional em diversos contextos.

Dessa forma, as consequências do panorama socioeconômico e organizacional frente à pandemia da Covid-19, os processos organizacionais de adaptação estratégica com foco no modelo de tipologia de Hrebiniak e Joyce (1985) e a análise contextual da área da saúde no contexto de pandemia foram interrelacionados com os dados coletados, destacando as falas dos respondentes da empresa analisada no estudo.

4 Apresentação e análise dos resultados

4.1 Impactos iniciais da pandemia na empresa analisada

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

Segundo um dos médicos que presta serviços na clínica, os funcionários responsáveis pela captação de novos clientes tiveram a eficácia de seu trabalho restringida pela quarentena. A empresa teve redução do número de atendimentos e de captação de novos clientes, os pacientes com queixas menos graves deixaram de ir a consultas devido às circunstâncias da pandemia e, inclusive, um dos gestores necessitou ficar afastado por ser caso suspeito, apesar do resultado negativo constatado dias após.

O Diretor Clínico complementou que “as pessoas ficaram receosas de comprar o cartão e depois não conseguirem arcar com as despesas, começou a baixar a movimentação, algumas pessoas começaram a perder o emprego”. Essa afirmação remete ao impacto direto da pandemia na elevação da taxa de desemprego, evidenciado nos estudos de Nasciutti (2020) e de Yazbek *et al.* (2020).

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

Além da diminuição da aquisição dos cartões do plano de saúde, conseqüentemente o alcance das metas estipuladas também foi prejudicado devido ao colapso da demanda gerado pela conjuntura da crise (Hassan *et al.*, 2020). De acordo com o Diretor Clínico, “as estratégias mais prejudicadas diretamente foram as relacionadas às vendas externas. As vendas externas foram paralisadas, assim como as consultas eletivas. Indiretamente, a venda interna acabou prejudicada em função das medidas de afastamento social”.

Referente às vendas externas, o profissional responsável complementa:

Como estávamos iniciando o trabalho, o impacto foi ainda maior, pois vínhamos trabalhando o funil de vendas, sob a orientação do setor de marketing, buscando conhecer as necessidades dos clientes. No meu caso, como trabalho com grandes empresas, sindicatos e prefeituras, a dificuldade é maior, pois não tem como reunir grupos para apresentar o produto e buscar retorno das propostas.

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

Tais medidas se justificam com base na relevância dos cuidados de prevenção direcionados aos profissionais de saúde, especialmente aqueles com maior exposição (Jackson Filho *et al.*, 2020). O Diretor Administrativo complementou que, “como a transmissão do vírus dá-se por vias aéreas superiores, na odontologia, onde o paciente precisa estar sem máscara e com exposição dos dentes e tecidos adjacentes, foi orientado apenas os atendimentos de urgência devido à grande possibilidade de

contaminação”. Já o número de funcionários em atuação na clínica não teve alteração. De acordo com o Diretor Clínico, “em relação à quantidade de pessoas, a gente tem poucos funcionários, então não chega a ser considerada uma aglomeração em relação ao próprio tamanho da empresa”.

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

Ainda, a partir das recomendações de órgãos e de conselhos de diversas áreas da saúde (OMS, 2020), o Diretor Clínico mencionou a preocupação com as condutas e as medidas preventivas por parte da clínica:

Nossa principal questão ainda é na prevenção, sempre usando máscara, distanciamento. Exigimos que todos os funcionários e pacientes que entrem na clínica usem máscara. O próprio uso do álcool gel é sempre estimulado, tem vários pontos de álcool gel dentro da clínica mesmo, dentro dos consultórios, fora. Então, é uma questão bem importante, a equipe sempre atualizada em relação à precaução e às próprias orientações que algum paciente pode pedir, tanto os profissionais da saúde quanto os do administrativo.

Tal afirmação e os fatos aqui destacados reforçam que, principalmente no período inicial da pandemia, a empresa analisada enquadrava-se no Quadrante I (Seleção Natural) do modelo de Hrebiniak e Joyce (1985), caracterizado pelo alto grau de influência ambiental e pela baixa capacidade de escolha estratégica por parte da organização.

Em outras palavras, a empresa analisada e seus agentes internos e externos foram impactados pelas contingências e pressões do contexto externo mais amplo, ou seja, pela crise socioeconômica e de saúde global ocasionada pela pandemia. Assim, a parte comercial foi impactada inicialmente com a restrição de circulação de pessoas e com as medidas de isolamento, principalmente quanto ao atingimento de metas, sendo que as vendas, especialmente as externas, foram as mais afetadas; enquanto isso, na parte clínica, a empresa teve que adaptar as instalações e os procedimentos às orientações dos órgãos e dos conselhos de saúde.

Portanto, o modelo de Hrebiniak e Joyce (1985) permite elucidar a prevalência da pandemia da Covid-19 nas dinâmicas de negócios da área da saúde, evidenciada por meio de adaptações e restrições nas rotinas administrativas, comerciais e clínicas da empresa analisada no estudo, no período inicial da pandemia, remetendo, em um primeiro momento, à imposição do ambiente externo nas dinâmicas internas organizacionais. Tais aspectos confirmam os estudos de Backes *et al.* (2020), Rossoni (2020), Yazbek *et al.* (2020), Moura e Tomei (2021) e Silva *et al.* (2021) acerca do impacto da pandemia nas dinâmicas de mercado e organizacionais.

4.2 Estratégias de gestão e serviços e suas perspectivas

Em meio ao contexto complexo marcado pela crise global de saúde que impactou nas diversas empresas, inclusive nas prestadoras de serviços de saúde, e considerando a relevância da estratégia como fator de sobrevivência e sustentabilidade organizacional (Bauer, 1999; Machado-da-Silva, Vizeu, 2007; Tidd, Bessant, 2015, Vicente *et al.*, 2021), o Diretor Clínico da empresa analisada cita como característica essencial a capacidade de adaptação:

Por ser uma empresa vinculada à área da saúde, temos que nos adequar ao que vem acontecendo ao nosso redor, na saúde, tanto relacionado a municípios, Estado ou país, quanto ao mundo. Temos que estar sempre atualizados e sempre tentarmos nos adequar ao tipo de contexto em que estamos vivendo.

Quanto às plataformas e aos aplicativos tecnológicos e digitais de comunicação e de prestação de serviços, a clínica aumentou ainda mais a utilização dessas ferramentas durante a pandemia, em conformidade com as afirmações de Rossoni (2020) acerca da maior adesão aos recursos nesse contexto. Dessa forma, cabe destacar o aumento do uso das redes sociais, como *Facebook* e *Instagram* (médico), principalmente com o objetivo de divulgar os produtos e os serviços da clínica, gerando também conteúdo orientativo para prevenção da Covid-19 e enfrentamento da pandemia. “O atendimento por meios digitais também aumentou, facilitando agendamentos e esclarecimentos ao cliente com maior segurança frente a esta pandemia” (médico). No que se refere às novas estratégias e ações de cunho tecnológico implementadas pela clínica, o Diretor Administrativo ressalta a “telemedicina e vendas por *WhatsApp*, com a finalidade de suprir as demandas de atendimento presencial dificultadas pelo contexto da crise”.

Em relação às vendas realizadas, de acordo com afirmação do Diretor Clínico:

Boa parte da nossa venda é feita, inclusive, virtualmente, no caso, pela internet. Além disso, os nossos vendedores internos ligam, entram em contato com a pessoa, fazem a venda e, muitas vezes, os clientes só comparecem na clínica para assinar o contrato e para retirar o cartão.

O Diretor Clínico explica, ainda, a utilização e as vantagens da prestação de serviços de saúde por meio da tecnologia:

Oferecemos um aplicativo de acompanhamento de consulta via smartphone. Você baixa o aplicativo e consegue entrar em contato, principalmente para consulta de retorno, que às vezes não dá tempo de ser realizada presencialmente, ou para evitar ficar indo na clínica, para diminuir justamente o trânsito de pessoas. É uma tecnologia que já estava sendo vista antes do cenário da pandemia, mas que acabou sendo utilizada efetivamente agora, então ela é relativamente nova, e alguns pacientes a estão utilizando.

Diante disso, a adesão a esses meios é, em geral, considerada positiva pelos públicos envolvidos na clínica:

Gestores, funcionários e colaboradores veem o meio digital como uma saída eficiente para os impactos da pandemia, apostando em melhores resultados e em segurança para si mesmos. Da mesma forma, muitos clientes, se já não estavam adaptados ou afeitos aos meios virtuais, foram condicionados pelas circunstâncias a adaptarem-se à tecnologia para obter os mais diversos tipos de serviços, inclusive os de saúde (médico).

Contudo, dependendo da plataforma e do público-alvo, em especial os pacientes, a aceitabilidade às tecnologias de informação e de comunicação varia (Tasca & Massuda, 2020).

Conforme o Diretor Administrativo:

Na parte comercial, a adesão foi muito boa, com retorno bem satisfatório. Em relação à telemedicina, não. Acho que o público (paciente) ainda não está confortável com esse recurso. Ainda preferem ir ao consultório ou, em situação mais específica, preferem optar pelo atendimento domiciliar.

Este foi outro diferencial de serviço que a clínica oferece, juntamente com a entrega em domicílio dos cartões do plano de saúde.

Ainda no que se refere às estratégias implementadas de atendimento domiciliar:

Neste contexto de pandemia, demos bastante ênfase para os atendimentos. E justamente o paciente mais idoso que faz parte do grupo de risco não precisa ir até a clínica e o médico. Boa parte dos nossos profissionais tem a possibilidade de ir até a residência do paciente para realizar o atendimento, o que reduz drasticamente a exposição do paciente, uma vez que este paciente não fica na sala de espera. Reduzimos o contato e o médico vai sempre todo paramentado, com todo o cuidado, mantendo todas as regras da prevenção, da precaução (Diretor Clínico).

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

Portanto, com base nas informações dos gestores e dos colaboradores da clínica de saúde analisada no estudo, a partir de determinado momento da instauração da crise pandêmica, a empresa passou a se encaixar no Quadrante II (Foco ou Diferenciação) de Hrebiniak e Joyce (1985), no qual tanto o determinismo ambiental quanto a escolha estratégica são altos, caracterizando um contexto turbulento em que os fatores exógenos afetam os processos de tomada de decisão, ao mesmo tempo em que a clínica de saúde pode exercer suas escolhas.

Dessa forma, a crise gerada pela pandemia e suas consequências constitui-se como fator determinante para mudanças e adaptações estratégicas da clínica de saúde. Contudo, após o período inicial de estabelecimento da pandemia, em um segundo momento, a necessidade de adaptação às mudanças – enquanto fator de sustentabilidade perante o mercado e a sociedade e a maneira de melhor enfrentar esse contexto – fez com que a empresa analisada buscasse se reinventar, mediante elaboração e implementação de estratégias e ações para fins de suprimento de demandas e de otimização de processos administrativos e de serviços organizacionais.

Assim, o segundo momento foi marcado por um processo de desenvolvimento e de expansão, bem como de ajuste e de adequação, fruto das mudanças que foram acontecendo e que exigiram, da clínica de saúde, medidas estratégicas proativas e inovadoras. Portanto, esse momento foi marcado por um conjunto de ações estratégicas que misturam pressões externas e capacidade de fazer escolhas por parte da empresa e seus agentes envolvidos. Nessa conjuntura, as tecnologias de informação e de

comunicação assumiram papel fundamental tanto no estabelecimento de contatos quanto na realização de vendas e no cumprimento das metas, seguidas de estratégias voltadas para o atendimento domiciliar e para a prospecção de funcionários.

Com base no retorno dos respondentes, constatou-se que o voluntarismo assumido pela empresa na condução das estratégias descritas reforça os pressupostos de Tureta *et al.* (2016), Vieira *et al.* (2016) e Vicente *et al.* (2021) acerca da relevância do surgimento de estratégias em meio a momentos inconstantes e de crise, como o da pandemia. Afinal, esse tipo de cenário exige adaptação e reinvenção contínua das empresas no sentido de melhorar a articulação das dinâmicas organizacionais, para que as organizações possam se adaptar e melhor enfrentar esse contexto de mudanças (Whittington, 2002), destacando a inovação (Tidd & Bessant, 2015) como fator de sustentabilidade.

Além das percepções dos respondentes da pesquisa sobre os impactos e as transformações da pandemia nas dinâmicas, estratégias e práticas de gestão e de serviços prestados pela clínica analisada – assim como em seus segmentos e contextos internos e externos de atuação – o Quadrante II (Foco ou Diferenciação), de Hrebiniak e Joyce (1985), permite evidenciar as perspectivas de gestão e de prestação de serviços para a empresa, os públicos envolvidos e os serviços de saúde na visão dos gestores e dos colaboradores considerados nesse estudo.

De maneira geral, apesar dos impactos negativos em muitas economias de serviços, em países dependentes do turismo e do comércio exterior (Fernandes, 2020) e com crises político-econômicas, como o Brasil (Nasciutti, 2020), a clínica de saúde apresenta perspectivas positivas. Na visão do Diretor Administrativo, “por se tratar de uma empresa na área da saúde, estamos conseguindo chegar bem próximos do estipulado”. O médico também percebe “a solução proposta pelo modelo de negócio da empresa com boas perspectivas para o futuro”.

Quanto ao período pós-pandemia, na opinião do Diretor Administrativo, “a perspectiva para toda a área da saúde é boa”. Já nas palavras do vendedor externo, “trata-se de um momento único em nossa geração, o qual afetou em cheio o nosso dia-a-dia, quer na economia, quer no particular. Mas por tratar-se de saúde, acredito que vamos deslanchar, assim que a poeira do coronavírus baixar”. No entanto, analisando todo o contexto, o vendedor acrescenta: “Temos tempos muito difíceis para a economia mundial e, especialmente, do Brasil. Temos que ter fé em Deus e trabalhar obstinadamente para recolocar o trem nos trilhos novamente”.

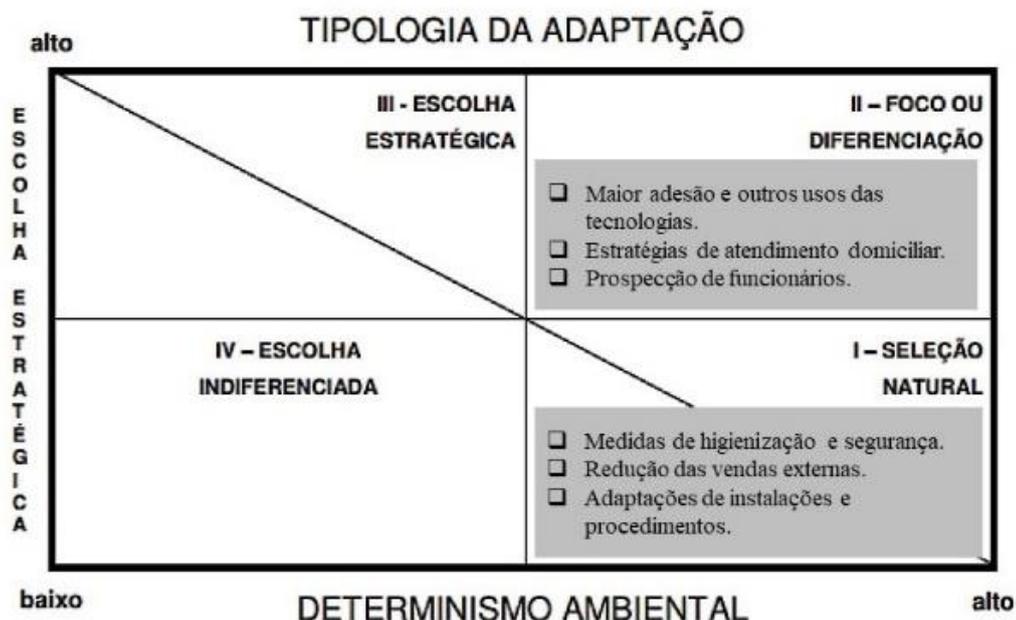
Considerando as condições favoráveis de acessibilidade dos serviços prestados pela clínica, o médico prevê boas perspectivas quanto ao público-alvo, considerando a aposta “em um público parcialmente desamparado pelo sistema público, com baixa/média condição financeira. Como a pandemia tende a impactar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

adquirir um produto que lhes tragam segurança de atendimento, caso necessitem, sem comprometer sua segurança financeira”.

Para além da estabilidade e da sustentabilidade organizacional, percebeu-se maior conscientização das pessoas quanto às questões relacionadas à saúde (Cepedes, 2020), refletida em mudanças de hábitos e comportamentos com foco em uma realidade muito mais sistêmica, buscando a valorização da qualidade de vida e do bem-estar físico e emocional não apenas enquanto indivíduo, mas como sociedade (Lapão, 2020; Nasciutti, 2020). Segundo o Diretor Clínico, “daqui a pouco quando tudo isso passar, o pessoal não vai usar máscara, mas o próprio uso do álcool gel é sempre estimulado. Isso vai acabar impactando mais para a frente”. De acordo com o Diretor Administrativo, a partir desse cenário, “acredito que a população vai procurar mais serviços de saúde, principalmente os preventivos”. Por fim, sistematizando os resultados evidenciados, a Figura 2 apresenta os processos de adaptação estratégica implementados na clínica de saúde durante o período da pandemia.

Figura 2

Processos de adaptação estratégica implementados na empresa analisada



Fonte: Elaborada pelos autores (2021).

Portanto, mediante as respostas dos gestores e colaboradores da clínica de saúde analisada, a partir da Figura 2 constata-se os processos de adaptação estratégica implementados pela empresa analisada durante a pandemia, perpassando os Quadrantes I (Seleção Natural) e II (Foco ou Diferenciação) do modelo de Hrebiniak e Joyce (1985).

Desse modo, e conforme identificado anteriormente, o Quadrante I de Seleção Natural, caracterizado pelo alto grau de influência ambiental e pela baixa capacidade de escolha estratégica por

parte da organização, é marcado por um período de medidas de higienização e de segurança, de redução das vendas externas e de adaptações de instalações e procedimentos por parte da empresa analisada frente ao contexto da pandemia. Já o Quadrante II, de Foco ou Diferenciação, caracterizado por alto determinismo ambiental e alta escolha estratégica por parte da organização, destaca um período de maior adesão e de outros usos no que se refere às tecnologias de informação e comunicação, de estratégias de atendimento domiciliar e de prospecção de funcionários, demonstrando maior autonomia e capacidade de reinvenção da clínica de saúde diante dos desafios da pandemia.

Afinal, se por um lado as empresas de saúde não podem se abster dos avanços científicos, das exigências do setor e das demandas da população, por outro, embora haja determinismo ambiental, a organização adota uma postura dialética, com espaço para escolhas estratégicas (Machado-da-Silva & Vizeu, 2007; Fiates et al., 2018). Assim, o modelo de tipologias de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985) permite entender quais foram as influências das mudanças de posicionamento estratégico da empresa, oriundas de questões externas e internas, durante suas fases de transição (Zaluski & Sausen, 2018). Portanto, o modelo contribui não apenas para o diagnóstico das adaptações estratégicas organizacionais mediante os contextos que surgem como também para a evidência de reinvenções estratégicas organizacionais, além da possibilitar a previsão de alguns contextos e cenários futuros, permitindo às empresas atuar preventiva e ativamente na otimização de suas dinâmicas internas e externas. Por fim, o método e os resultados evidenciados no estudo podem ser aplicados a casos similares, considerando o mesmo perfil de atuação de empresa (saúde privada) e o mesmo contexto externo (pandemia).

5 Considerações finais

Com base nos impactos socioeconômicos, organizacionais e territoriais da pandemia; na relevância de diagnóstico e de reinvenção de processos de adaptação estratégica no que condiz aos modelos de gestão em cenários inconstantes e de crise; e na importância de estudar o sistema de saúde e as instituições de saúde privada nesse contexto, cumprimos o objetivo de investigar em que ponto e até que ponto as instituições de saúde privada se adaptam e se reinventam estrategicamente em tempos de pandemia, com foco em uma clínica de serviços de saúde de um município do noroeste do Rio Grande do Sul.

Por meio da análise das entrevistas realizadas com gestores e colaboradores, foi possível identificar que as mudanças e a adaptação estratégica da empresa analisada foram conduzidas em momentos interrelacionados ao contexto da pandemia, inicialmente pela influência do meio e ambiente externos e, em seguida, pela capacidade de identificar oportunidades e de implementar ações de desenvolvimento e de otimização em rotinas, processos e dinâmicas, expandindo as oportunidades inclusive para contextos mais amplos.

Assim, no período inicial da pandemia, a clínica de saúde se enquadrava no Quadrante I (Seleção Natural) do modelo de Hrebiniak e Joyce (1985), caracterizado pelo alto grau de influência ambiental e pela baixa capacidade de escolha estratégica, em que a adoção de medidas preventivas de higienização e segurança, seguindo as orientações da Organização Mundial da Saúde (2020) e de outros órgãos da área da saúde, acabou impactando principalmente na redução das vendas externas e no consequente atingimento das metas na área comercial, assim como nas adaptações de instalações e de procedimentos na parte clínica.

Em um momento posterior e já adaptada a essa realidade, com a finalidade de suprir as demandas e de otimizar suas dinâmicas internas de atividades e de prestação de serviços, a clínica de saúde começou a reinventar suas estratégias e ações migrando para o Quadrante II (Foco ou Diferenciação) de Hrebiniak e Joyce (1985), em que tanto o determinismo ambiental quanto a escolha estratégica são altos, com destaque principalmente para as tecnologias de informação e de comunicação na realização de contatos e vendas, além de estratégias de atendimento domiciliar em casos específicos e de prospecção de funcionários. Também, quanto às perspectivas organizacional e sistêmica, de maneira geral e em contrapartida à realidade de muitas empresas prestadoras de serviços, a inserção da clínica no Quadrante II (Foco ou Diferenciação) permite evidenciar perspectivas promissoras de gestão e de prestação de serviços para a respectiva empresa, os públicos envolvidos e os serviços de saúde, na visão dos gestores e dos colaboradores considerados no estudo.

Tais análises vão ao encontro da visão interativa de Hrebiniak e Joyce (1985) no que se refere à capacidade de as organizações adaptarem-se ao ambiente, constituídas de forças concomitantes de determinismo e voluntarismo. Portanto, com base nos dados apresentados, constatou-se que esse modelo de adaptação estratégica permite realizar uma análise assertiva dos diferentes momentos pelos quais as organizações passam, evidenciando diagnósticos estratégicos relevantes com base nas interações das empresas com seus ambientes e contextos internos e externos, frente às diferentes mudanças de cenário que vão surgindo.

Além disso, em meio ao momento de limitações e de conflitos norteados pela pandemia, percebeu-se que a empresa analisada, na medida do possível, tem buscado estar voltada para estratégias e ações voluntaristas, com o intuito de se sobressair mediante a otimização de seus recursos, buscando o melhor enfrentamento deste contexto não apenas no nível organizacional, como também procurando contemplar os indivíduos atuantes nesse cenário e, inclusive, suas comunidades de atuação.

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

Ressalta-se a relevância desse estudo para a empresa analisada, assim como para acadêmicos, docentes e teóricos das áreas de gestão, estratégia, saúde e desenvolvimento, na medida em que o estudo contribui com abordagens relacionadas à Covid-19 e a contextos complexos e inconstantes, aos

processos de mudança e de adaptação estratégica organizacional e aos serviços de saúde. O estudo também contribui para a forma com que tais abordagens impactam nos atores e nas dinâmicas de desenvolvimento organizacional e territorial em tempos de complexidade, mudanças e incertezas, destacando sua relevância para gestores e demais *stakeholders* envolvidos em processos e dinâmicas de atuação e de desenvolvimento organizacional, da área da saúde privada e pública e de outras tipologias de organização.

Originalmente, o estudo contribui na medida em que permite abordar o método de adaptação estratégica organizacional de Hrebiniak e Joyce (1985) sob um enfoque diferenciado, como ferramenta estratégica e proativa de análise, reinvenção e perspectivas organizacionais, frente a contextos complexos e inconstantes como os da pandemia. O estudo também traz contribuições práticas principalmente quanto à otimização de estratégias e à previsão de perspectivas para as instituições de saúde privadas, segmento ainda pouco estudado na arena científica, ao tratar da temática de adaptação estratégica no contexto analisado.

Como limitações do estudo, destaca-se o tamanho da amostra e a restrição de análise a uma única empresa do ramo da saúde privada. Portanto, as conclusões desse estudo não podem ser generalizadas, embora os resultados do estudo possam vir a ser úteis para análises posteriores, servindo como base comparativa para outros casos. Além disso, o método de análise do estudo (modelo de Hrebiniak e Joyce) é relevante para verificar processos de mudança e de adaptação estratégica de outras instituições de saúde, no contexto da pandemia.

Assim, com a finalidade de agregar, sugerimos estudos de caso ou de multicaso sobre a atuação da tipologia de adaptação estratégica no contexto da pandemia, considerando amostras maiores em escalas territoriais mais amplas e em outras instituições de saúde, privadas e públicas. E, para contribuir com novas perspectivas, recomendamos estudos considerando as percepções de outros segmentos envolvidos nas dinâmicas de atuação organizacional, além de estudos direcionados a organizações de outros setores de atuação.

Referências

- Backes, D. A. P., Arias, M. I., Storopoli, J. E., & Ramos, H. R. (2020). Os efeitos da pandemia de Covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 19(4), 1-10. <https://doi.org/10.5585/riae.v19i4.18987>
- Barbosa, J. A. (2020). A aplicabilidade da tecnologia na pandemia do novo coronavírus (Covid-19). *Revista da FAESF*, 4(número especial), 48-52. Recuperado de <https://www.faesfpi.com.br/revista/index.php/faesf/article/view/116/102>
- Bardin, L. (2018). *Análise de conteúdo*. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70.
- Bauer, R. (1999). *Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações*. São Paulo: Atlas.

- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília: Presidência da República. Recuperado em 16 agosto, 2021, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm
- Castro, F. F. (2020). Impactos da Covid-19 sobre os processos comunicacionais: primeiras observações sobre dinâmicas, impasses e riscos. *Núcleo de Altos Estudos Amazônicos*, 29(1), 86-101. <https://doi.org/10.18542/papersnaea.v29i1.8799>
- Centro de Estudos e Pesquisas em Emergências e Desastres em Saúde. (2020). *A gestão de riscos e governança na pandemia por COVID-19 no Brasil análise dos decretos estaduais no primeiro mês*. Relatório técnico e sumário executivo. Rio de Janeiro: Fiocruz.
- Cruvinel, I. B. (2020). Marketing digital em tempos de pandemia. *Gestão & Tecnologia*, 1(30), 54-57. Recuperado de <http://faculdadedelta.edu.br/revistas3/index.php/gt/article/view/57/44>
- Dallabrida, V. R., Baggio, D. K., Zatera, A., & Cruz, P. S. (2020). Collaborative governance and its role in fighting the pandemic: from the conception of what it is to the verification of its inexistence. *Global Journal of Human-Social Science*, 20(5), 17-22. <https://doi.org/10.34257/GJHSSHVOL20IS5PG17>
- Fernandes, N. (2020). Economic effects of coronavirus outbreak (COVID-19) on the world economy. *IESE Business School*, 1-33. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3557504>
- Fernandez, M. V., Castro, D. M., Fernandes, L. M. M., & Alves, I. C. (2020). Reorganizar para avançar: a experiência da Atenção Primária à Saúde de Nova Lima/MG no enfrentamento da pandemia da COVID-19. *APS em Revista*, 2(2), 114-121. <https://doi.org/10.14295/aps.v2i2.84>
- Fiates, G. G. S., Demo, M. L. O., & Brilinger, C. O. (2018). A construção da estratégia em um hospital filantrópico: uma análise com base na estratégia como prática. *Revista Alcance*, 25(3), 276-290. [https://doi.org/10.14210/alcance.v25n3\(Set/Dez\).p276-290](https://doi.org/10.14210/alcance.v25n3(Set/Dez).p276-290)
- França Filho, G. C., Magnelli, A., & Eynaud, P. (2020). Para superar o divórcio entre economia e sociedade: diagnóstico crítico e notas propositivas em um contexto de pandemia. *Revista NAU Social*, 11(20), 167-184. <https://doi.org/10.9771/ns.v11i20.36609>
- Galindo Neto, N. M., Sá, G. G. M., Barbosa, L. U., Pereira, J. C. N., Henriques, A. H. B., & Barros, L. M. (2020). Covid-19 e tecnologia digital: aplicativos móveis disponíveis para download em smartphones. *Texto & Contexto Enfermagem*, 29, 1-11. <https://doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2020-0150>
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7a ed. São Paulo: Atlas.
- Hassan, T. A., Hollander, S., Van Lent, L., & Tahoun, A. (2020). Firm-level exposure to epidemic diseases: Covid-19, SARS, and H1N1. *National Bureau of Economic Research*, 1-10. <https://doi.org/10.3386/w26971>
- Hrebiniak, L. G., & Joyce, W. F. (1985). Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, 30, 336-349. <https://doi.org/10.2307/2392666>
- Jackson Filho, J. M., Assunção, A. A., Algranti, E., Garcia, E. G., Saito, C. A., & Maeno, M. A saúde do trabalhador e o enfrentamento da COVID-19. *Rev. bras. saúde ocup.*, 45(14), 1-3. <https://doi.org/10.1590/2317-6369ED0000120>
- Lapão, L. V. (2020). Porque falhamos tanto na coordenação, se é um pilar da gestão de crises? *IDN*

- Brief, 7. Recuperado de https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/32281/1/Covid_19egest%c3%a3odecrises_umnovoparadigma_IDNBRIEF_29.pdf
- Losekann, R. G. C. B., & Mourão, H. C. (2020). Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19: quando o *home* vira *office*. *Caderno de Administração*, 28(Ed. Esp.), 71-75. <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i0.53637>
- Machado-da-Silva, C. L., & Vizeu, F. (2007). Análise institucional de práticas formais de estratégia. *Revista de Administração de Empresas*, 47(4), 89-100. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902007000400008>
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 6a ed. Porto Alegre: Bookman.
- Minayo, M. C. S. (2016). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B; & Lampel, J. (2010). *Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Tradução Lene Belon Ribeiro. (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Moura, D., & Tomei, P. A. (2021). Gestão estratégica de resiliência organizacional (GERO): proposição de *framework*. *R. Bras. Gest. Neg.*, 23(3), 1-21. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v23i3.4118>
- Nasciutti, J. C. R. (2020). Pandemia e perspectivas no mundo do trabalho. *Caderno de Administração*, 28(Ed. Esp), 82-88. <https://doi.org/cadadm.v28i0.53609>
- Noronha, K. V. M. S., Guedes, G. R., Turra, C. M., Andrade, M. V., Botega, L., Nogueira, D., Calazans, J. A., Carvalho, L., Servo, L., & Ferreira, M. F. (2020). Pandemia por COVID-19 no Brasil: análise da demanda e da oferta de leitos hospitalares e equipamentos de ventilação assistida segundo diferentes cenários. *Cad. Saúde Pública*, 36(6), 1-17. <https://doi.org/10.1590/0102-311X00115320>
- Organização Mundial da Saúde. (2020). *Coronavírus (COVID-19): sobre a doença*. Recuperado em 16 agosto, 2021, de <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca>
- Rossetto, C. R., & Rossetto, A. M. (2005). Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. *Revista de Administração de Empresas*, 4(1), 7. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/raeel/a/TFVJW3fpKhSKLqZv5RQy6vy/abstract/?lang=pt>
- Rossoni, L. (2020). Editorial: Covid-19, organizações, trabalho em casa e produção científica. *RECADM*, 19(2), 158-168. <https://doi.org/10.21529/RECADM.2020ed2>
- Sarti, T. D., Lazarini, W. S., Fontenelle, L. F., & Almeida, A. P. S. C. (2020). Qual o papel da Atenção Primária à Saúde diante da pandemia provocada pela COVID-19? *Epidemiol. Serv. Saude*, 29(2), 1-5. <https://doi.org/10.5123/S1679-49742020000200024>
- Sausen, J. F. C. L., Froemming, L. M. S., & Sausen, J. O. (2018). O processo de consolidação e desenvolvimento da unidade pediátrica de um hospital filantrópico sob o olhar das tipologias de adaptação estratégica. *Revista Teoria e Evidência Econômica*, 24(50), 207-229. <https://doi.org/10.5335/rtee.v24i50.6886>
- Silva, D. L. B., Miranda, A. L., & Hoffmann, V. E. (2021). Viva ou deixe Morrer: estratégias para o enfrentamento da COVID-19 sob a perspectiva empresarial em São Luís do Maranhão, Brasil.

RBTUR, 15(1), 1-18. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v15i1.2203>

- Silva, J. S., Cappellari, G., Goularte, J. L. L., & Silva, M. L. (2020). Análise biográfica do processo de adaptação estratégica: o caso Brasil Free Shop. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 19(3), 30-45. <https://doi.org/10.5585/riae.v19i3.16466>
- Tasca, R., & Massuda, A. (2020). Estratégias para reorganização da Rede de Atenção à Saúde em resposta à Pandemia COVID-19: a experiência do Sistema de Saúde Italiano na região de Lazio. *APS em Revista*, 2(1), 20-27. <https://doi.org/10.14295/aps.v2i1.65>
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). Inovação: o que é e por que importa? In J. Tidd, & J. Bessant (Orgs.). *Gestão da Inovação*. (5a ed., pp. 3-54). Porto Alegre: Bookman.
- Tureta, C., & Júlio, A. C. (2016). Estratégia como prática social e trabalho institucional: uma proposta de articulação teórica. *Teoria e Prática em Administração*, 6(2), 26-53. <https://doi.org/10.21714/2238-104X2016v6i2-28196>
- Vicente, S. C. S., Rafael, D. N., & Serra, F. A. R. (2021). A emergência de estudos comportamentais em estratégia. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 20, 1-40. <https://doi.org/10.5585/riae.v20i1.17544>
- Vieira, F. M. A., Lavarda, R. A. B., & Brandt, J. Z. (2016). Teoria e prática da estratégia: um estudo de caso. *Teoria e Prática em Administração*, 6(1), 195-221. <https://doi.org/10.21714/2238-104X2016v6i1-25822>
- Whittington, R. (2002). The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic Organization*, 1(1), 117-125. <https://doi.org/10.1177/147612700311006>
- Yazbek, M. C., Raichelis, R., & Sant'Ana, R. (2020). Questão social, trabalho e crise em tempos de pandemia. *Serv. Soc. Soc.*, (138), 207-213. <https://doi.org/10.1590/0101-6628.209>
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5a ed. Porto Alegre: Bookman.
- Zaluski, F. C., & Sausen, J. O. (2018). Determinismo e voluntarismo na adaptação estratégica: o caso de uma cooperativa médica. *Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, 15(2), 32-48. <https://doi.org/10.21450/rahis.v15i2.4651>