

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

## LOS DESAFIOS DE GESTIONAR UNA EMPRESA EN TIEMPOS DE PANDEMIA: UN ESTUDIO DE CASO EN UNA CLÍNICA DE SALUD

### THE CHALLENGES OF MANAGING A COMPANY IN PANDEMIC TIMES: A CASE STUDY IN A HEALTH CLINIC

Simone da Silva Oliveira\*,\*\*  
simoneoliweira@gmail.com

\*Pesquisadora na Universidade Federal de Alagoas, Maceió, AL, Brasil

\*\*Docente do curso de Administração na Faculdade Raimundo Marinho, Maceió, AL, Brasil

---

#### Resumo

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

**Palavras-chave:** estratégia, planejamento, pandemia, Multisaúde, segurança.

#### Resumen

Este artículo analiza la importancia de la gestión empresarial en la toma de decisiones, evaluando la efectividad de las acciones y estrategias de afrontamiento del Covid-19 en una clínica médica ubicada en la ciudad de Maceió / AL. Para la elaboración de este artículo se realizó análisis documental, búsqueda bibliográfica y entrevista. La preocupación de la empresa se observó en la adecuación de los estándares exigidos por el gobierno local, lo que elevó considerablemente sus costos, pero brindó mayor seguridad a sus empleados y usuarios de sus servicios, permitiendo que la empresa siguiera funcionando. También se examinaron algunos impactos económicos sufridos a costa de la pandemia del nuevo coronavirus, como la disminución del número de pruebas realizadas en la pandemia, debido a la disminución de la capacidad de atención para mantener la distancia social, además de el aumento de los precios de los suministros médicos desechables. usado. Se concluyó que la importancia de las estrategias de gestión en la planificación para enfrentar una crisis económica, como la que trae Covid-19, son cruciales para la supervivencia de las empresas, independientemente de su tamaño.

**Palabras clave:** estrategias, planificación, pandemia, Multisaúde, seguridad.

## Abstract

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

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

---

## 1. INTRODUÇÃO

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

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

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

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

Evidenciar como seus pontos fortes podem elevar/manter o seu faturamento é primordial para a sua permanência no mercado, assim como identificar suas fraquezas para que nesse ponto seja possível antecipar as decisões necessárias e conseguir pôr em prática. Para a sobrevivência da empresa no mercado foram necessários algumas adaptações e realinhamento das ações, fatos esses que só foram possíveis devido a um planejamento bem definido (MOTA, 2020).

---

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

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

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

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

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

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

Nessa conjuntura, para que a empresa estudada se mantivesse funcionando, foi necessário adotar alguns procedimentos imediatos, os quais demandaram mudanças internas dos colaboradores, assim como da gestão. De acordo com Mintzberb (1987), a estratégia emergente seria aquela que emerge da organização em resposta a uma oportunidade do ambiente. Para isso, foram levantados alguns questionamentos: *como os empreendedores devem se comportar em tempos de crise? O que fazer para proteger as empresas, os empreendedores e colaboradores? Como mitigar, no mercado, os impactos derivados de pandemias, como a gerada pelo COVID-19?*

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

O objetivo geral foi avaliar as medidas adotadas pela Multisaúde visando sua sobrevivência no período pandêmico causado pela Covid-19. A partir daí, os objetivos específicos foram: a) descrever a importância da gestão empresarial como ferramenta nas tomadas de decisões; b) identificar as medidas adotadas para o enfrentamento do Covid-19; c) relatar a preocupação da empresa à adequação das normas exigidas pelos órgãos competentes; e d) analisar quais as medidas adotadas para que a empresa continuasse em funcionamento.

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

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

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

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Como gerir uma empresa? desafios e perspectivas

Dadas às mudanças tecnológicas e de comunicação pelas quais o mundo está passando, cada vez mais pessoas precisarão adquirir competências e habilidades empreendedoras que as ajudem a lidar com os desafios e incertezas do futuro.

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

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

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

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

#### 2.2.1 Como gerir uma empresa em tempos de pandemia?

Atualmente, seja empresário, empreendedor, todos estão preocupados com o rumo da economia nos últimos tempos. E isso vem influenciando nas negociações, fazendo com que investidores aguardem momentos mais oportunos para a tomada de decisões (Alana, 2016 *apud* NASCIMENTO, 2019, p.13).

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

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

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

#### 2.2.2 Decretos estaduais para o enfrentamento da Covid-19

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

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

**Quadro 1.** Decretos emitidos pelo governo estadual

<b>Nº DECRETO</b>	<b>DATA EMISSÃO DO DECRETO</b>	<b>MEDIDAS REQUERIDAS NO DECRETO</b>
69.463	12/03/2020	Criado o Gabinete de Crise da Situação de Emergência – GCSE para combate ao COVID-19 (coronavírus), no âmbito do Estado de Alagoas.
69.501	13/03/2020	Dispõe sobre as medidas para o enfrentamento da emergência de saúde pública, destaca-se a suspensão de eventos de qualquer natureza com público superior a 500 pessoas em locais abertos e de 100 pessoas em locais fechados.
69.502	13/03/2020	Medidas temporárias de prevenção ao contágio pelo novo COVID-19 (coronavírus). Determina a suspensão temporária de atividades de capacitação, de treinamento ou de eventos coletivos com a participação de 100 ou mais pessoas e que impliquem em aglomeração.
69.527	17/03/2020	Ficam suspensas todas as atividades educacionais nas escolas, universidades e faculdades das Redes de Ensino Públicas e Privadas no Estado de Alagoas, a partir de 23 de março de 2020.
69.529	18/03/2020	Revogado pelo Decreto Nº 69541 DE 19/03/2020
69.530	18/03/2020	Considera-se: I – isolamento: separação de pessoas e bens contaminados, transportes e bagagens no âmbito intermunicipal, mercadorias e outros, com o objetivo de evitar a contaminação; e II – quarentena: restrição de atividades ou separação de pessoas suspeitas de contaminação das pessoas que não estejam doentes, ou ainda bagagens, contêineres, animais e meios de transporte, no âmbito de sua competência.
69.531	19/03/2020	Criação do comitê de gerenciamento de impactos econômicos da crise do covid-19 para coordenação de ações estratégicas em resposta aos impactos econômicos no estado de Alagoas.
69.541	20/03/2020	Fecha lojas e suspende transportes intermunicipais em Alagoas. Somente os estabelecimentos que ofertam produtos e serviços essenciais devem continuar funcionando.
69.577	28/03/2020	Novo decreto mantém isolamento social por mais 8 dias em Alagoas. Permanece suspenso o funcionamento de estabelecimentos que aglomeram pessoas como cinemas, teatros, shoppings, academias, dentre outros.
69.624	06/04/2020	Mantém-se em vigor o Decreto Estadual nº 69.527, de 17 de março de 2020, os Decretos Estaduais nº 69.529 e 69.530, ambos de 18 de março de 2020, e Decreto Estadual nº 69.541, de 20 de março de 2020, revogando-se as disposições em contrário.
69.691	15/04/2020	Governo decreta estado de calamidade pública em Alagoas. O reconhecimento do estado de calamidade permite que o governo realize compras sem a necessidade do processo de licitação.
69.700	20/04/2020	Estabelece regras para bancos e supermercados e flexibiliza parte do comércio. O decreto também recomenda o uso geral de máscaras por toda a população.
69.722	05/05/2020	Determina o fechamento de setores do comércio, a proibição de aglomerações em espaço público (praças, rios, praias, calçadas, etc.), proibiu a circulação de ônibus com passageiros em pé e tornou o uso de máscara de proteção obrigatória.
69.844	19/05/2020	Governo reedita o decreto de isolamento social e fechamento de comércios sem grandes novidades.
69.935	31/05/2020	Sem alterações decreto de isolamento em Alagoas é prorrogado período por 10 dias.
70.066	09/06/2020	Decreto é prorrogado até o dia 22, enquanto Estado organiza protocolo sanitário dividido em 05 (cinco) fases para retomada das atividades.
70.145	22/06/2020	Determinou que o Distanciamento Social Controlado será realizado em 5 (cinco) fases, classificadas pelas cores vermelha, laranja, amarela, azul e verde;
70.177	26/06/2020	Determinou as bandeiras para cada fase do Plano de Distanciamento Social Controlado; I - Vermelha: Risco elevado; II - Laranja: Risco moderado alto; III - Amarela: Risco moderado; IV - Azul: Risco moderado baixo; e V - Verde: Risco controlado.

70.178	30/06/2020	Considerando o Decreto Estadual nº 70.177, de 26 de junho de 2020, e a matriz de risco publicada e analisada pela Secretaria de Estado de Saúde de Alagoas – SESAU, o Estado de Alagoas passa a ser classificado: I – Município de Maceió: Fase Laranja; e II – Demais municípios do Estado de Alagoas: Fase Vermelha.
70.349	13/07/2020	Novo decreto flexibiliza isolamento em Maceió e algumas cidades do interior. Capital passa para a fase amarela e parte dos municípios da região metropolitana de Maceió e da região norte passa para fase laranja. Demais ficam na fase vermelha.
70.513	28/07/2020	Reabertura econômica e volta do transporte intermunicipal: Maceió permanece na fase amarela e o interior avança para a laranja
70.725	11/08/2020	Adia volta as aulas em Alagoas e avança Maceió para fase azul. Bares e restaurantes passam a funcionar com 75% da capacidade total; municípios do Sertão do estado permanecem na etapa laranja.
70.849	21/08/2020	Distanciamento social controlado: Maceió se mantém na fase azul e todo o interior avança para fase amarela.
71.258	22/09/2020	Municípios do interior avançam à fase azul do Distanciamento Social Controlado em Alagoas.
71.467	30/09/2020	Autoriza funcionamento de parques e eventos sociais com até 300 pessoas. Decreto contempla celebrações em ambientes abertos.
71.606	08/10/2020	Autoriza, na fase azul e em todo o estado de Alagoas, o funcionamento de exposições agropecuárias.
71.749	20/10/2020	Anuncia retorno das aulas presenciais para o público adulto, além da liberação para a prática de atividades esportivas coletivas ao livre e em academias e a autorização para a volta das visitas no sistema prisional.
72.438	22/12/2020	Autoriza a retomada gradual das atividades de ensino presenciais nas Redes de Ensino, Privada e Públicas, a partir de 2021, de acordo o cronograma.

**Fonte:** Diário Oficial do Estado

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

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

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

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

### 2.3 Os impactos financeiros causados durante a pandemia

A pandemia causada pelo vírus SARS-CoV-2 vem causando impactos não só na área biomédica e epidemiológica, mas, também, impactos sociais, econômicos, culturais, políticos e históricos

inestimáveis (FIOCRUZ, 2020), impactando pessoas de todas as áreas. Milhões de pessoas perderam seus empregos, governos tiveram que aumentar, consideravelmente, os gastos com saúde e ajudar financeiramente as empresas e as pessoas (BUSS e TOBAR, 2020 *apud* BERNARDES *et al.*, 2020).

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

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

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

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

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

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

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

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 Tipo de pesquisa

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

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

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

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

### 3.2 Seleção dos sujeitos e critérios de inclusão

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

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

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

#### 3.2.1 Descrição do campo de estudo

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

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

Localiza-se na parte alta da cidade, mais precisamente no bairro do Antares da cidade de Maceió/AL. Seu quadro funcional era de 8 (oito) pessoas, as quais eram lotadas nas áreas de recepção, limpeza, administrativo-financeiro, saúde e medicina ocupacional. O funcionamento é de segunda a sexta-feira, das 6h30 às 18h (quartas e sextas-feiras) e das 8h às 18h nos demais dias da semana.

### 3.3 Coleta de dados

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

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

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



Houve a aplicação de uma entrevista<sup>2</sup> estruturada com a gestora da empresa com questionamentos que pudessem trazer informações que respondessem aos objetivos do trabalho, bem como embasar os resultados em si.

### 3.4. Análise e levantamento dos dados

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

O roteiro da entrevista foi enviado e respondido por *e-mail*, isso final de outubro de 2020 com a gestora da organização, uma vez que não foi possível um momento presencial com gestora, já que o local da pesquisa recebe vários clientes que vão em busca de consultas e/ou exames, e o momento coube cautela devido à pandemia.

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

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

### 3.5. Limitações da pesquisa

Inicialmente, as limitações encontradas ao longo da construção desse trabalho foram basicamente a dificuldade em encontrar artigos científicos e fontes seguras que pudessem servir de base para este trabalho devido ao assunto ser tão recente e ainda não dispor de tantas referências. Outra limitação foi a dificuldade em não poder realizar *in loco* a entrevista, bem como fazer o registro fotográfico das imagens que foram usadas aqui pelas pesquisadoras.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Os impactos que ocorrem na Multisaúde em virtude dos decretos estaduais

#### 4.1.1 Realocação de pessoal

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

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

Inicialmente, para não deixar os clientes/pacientes sem informação, adotou-se o trabalho remoto, mais conhecido hoje como *home office*<sup>3</sup> para a equipe de funcionários que são lotados no setor administrativo, tais como: comercial, financeiro/faturamento e medicina ocupacional.

Por conseguinte, ao pessoal que lidava diretamente com o público (receptionista e atendentes da área de enfermagem), foram concedidas as férias<sup>4</sup> para quem já tinha período aquisitivo e os demais tiveram suas atividades suspensas, assim como o pessoal da limpeza.

---

<sup>2</sup>Foi autorizado pela empresa a usar seu nome real, bem como expor as fotos e informações relatadas ao longo do trabalho. As fotos foram cedidas pela empresa, as quais foram tiradas/clicadas pela gestora administrativa.

<sup>3</sup>Foi disponibilizado computador portátil (*notebook*) e as planilhas em *drive* para facilitar o acesso aos arquivos de cada setor para dar continuidade aos processos internos. Antes disso, foi postado um informativo via *e-mail* e nas redes sociais a todos os clientes visando dar publicidade a estas medidas.

Quando as atividades presenciais voltaram, um funcionário foi realocado para ficar de prontidão na porta, pois fazia a aferição da temperatura<sup>5</sup> corporal das pessoas antes de entrar na clínica, e em seguida borrifar álcool 70% nas mãos para a devida assepsia.

#### 4.1.2 Ações adotadas para retorno do atendimento presencial

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

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

- Contratação de empresas especializada para fazer a sanitização de toda a clínica duas vezes por semana. Não tínhamos esse custo antes, e tal serviço pesou muito nos custos;
- Inicialmente, foi suspenso o exame de espirometria<sup>6</sup>, ora ofertado, já que foi uma recomendação da Sociedade Brasileira de Pneumologia e Tisiologia (SBPT)<sup>7</sup>;
- Destinação de uma funcionária<sup>8</sup> para que fizesse a higienização com álcool 70% após a saída de cada cliente/paciente dos consultórios;

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

Ademais, “esse custo adicional que tivemos foi para atender não apenas aos requisitos dos decretos, mas também para demonstrar a todos (clientes, pacientes, fornecedores) que realmente estávamos seguindo todos os procedimentos exigidos pelos órgãos competentes, afinal de contas poderíamos sofrer qualquer tipo de fiscalização, ou até alguma denúncia”, enfatizou a gestora.

#### 4.1.3 Infraestrutura física e atendimento ao público

Atendendo às novas regras estipuladas por meio dos Decretos Estaduais, a Multisaúde passou a atender um número bastante reduzido de pacientes, mudando a forma de agendamento e de atendimento para hora marcada<sup>9</sup>, estipulando que o agendamento fosse feito em um intervalo de tempo a cada 15 minutos entre um paciente e outro para evitar as aglomerações.

A clínica passou a receber um número limitado de pacientes por dia, pois a disponibilidade de assentos foi reduzida, onde tiveram que isolar alguns assentos para evitar a proximidade entre os pacientes, visando manter o distanciamento entre as pessoas.

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

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

---

<sup>4</sup>Concedida de forma imediata para uma funcionária lotada na recepção, pois fazia parte do grupo de risco.

<sup>5</sup>Quem estivesse com sintomas gripais e/ou com temperatura acima de 37,6 °C era orientado a retornar para casa.

<sup>6</sup>É um exame que mede a quantidade de ar que uma pessoa é capaz de inspirar ou expirar a cada vez que respira, ou seja, a quantidade de ar que um indivíduo é capaz de colocar para dentro e para fora dos pulmões e a velocidade com que o faz (análise dos fluxos).

<sup>7</sup>A SBPT reuniu com sua diretoria, comissão de infecção e com departamento de função pulmonar e decidiu recomendar por suspensão da realização dos exames de função pulmonar em consultórios e/ou clínicas durante 60 dias, visando a não proliferação do vírus

<sup>8</sup>Esta pessoa foi orientada em como proceder e foi devidamente paramentada com todos os EPIs para sua saúde e segurança.

<sup>9</sup>Antes era por ordem de chegada.

Todas as medidas foram tomadas pensando nos clientes, pois é a partir deles que a empresa fatura, e conseqüentemente tem a sua “sobrevivência”. Foram meses tenebrosos, uma vez que parte dos prestadores de serviços cancelou toda a agenda, principalmente a especialidade de cardiologia<sup>10</sup>. Mas, mesmo assim para as especialidades urgentes, como psiquiatria e psicologia, os profissionais se dispuseram em atender de forma remota<sup>11</sup> para que o tratamento/acompanhamento não fosse interrompido, caso fosse o desejo dos pacientes.

#### 4.2.4 Novas aquisições e/ou aumento de bens e insumos

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

- Aquisição de placas sinalizadoras, informando da obrigatoriedade de usar a máscara todo o tempo enquanto permanecesse no local;
- Aumento na aquisição de papel toalha para enxugar/limpar as superfícies que eram higienizadas com álcool;
- Aumento da quantidade de EPIs descartáveis, tais como: máscaras, batas, luvas e toucas;
- Aquisição de suporte para álcool em gel que pudesse ser acionado utilizando os pés para higienização das mãos;
- Aquisição de termômetro digital infravermelho para aferição de temperatura dos clientes/pacientes que adentrassem nas instalações da clínica;
- Aquisição de tapete sanitizante<sup>12</sup> que foi colocado no lado de fora da porta principal para que antes de entrar, todos pudessem fazer a higienização da sola dos calçados;
- Instalação de películas de acrílico nos guichês de atendimento, tanto para a proteção das recepcionistas, como do próprio paciente evitando o contato mais direto entre si;
- Disponibilização de álcool em gel e 70%<sup>13</sup> em todos os consultórios, salas de exame e na recepção; e
- Aquisição de *face shield* (viseira) para os funcionários e os prestadores de serviço.

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

#### 4.2.5 Impacto financeiro

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

Por conseguinte, o custo com a empresa que coleta o lixo infectante aumentou em 100%. Antes, a coleta que a Serquip<sup>14</sup> realizava era quinzenal, mas com a pandemia passou a ser semanal, pois todo o material usado para limpeza dos aparelhos médicos são descartados nas lixeiras de material infectante

<sup>10</sup>Cerca de 95% dos pacientes eram do grupo de risco, ou seja, os idosos acima de 60 anos e grande parte deles já tinham também outras patologias que os incluíam nesse grupo, além da idade.

<sup>11</sup>Via chamada de vídeo.

<sup>12</sup>Possui um *design* que forma uma 'bandeja' para armazenar uma solução de desinfecção da sola dos calçados.

<sup>13</sup>O álcool a 70% sempre foi usado para higienização das superfícies dos mobiliários e equipamentos desde que a Multisaúde foi inaugurada em setembro de 2017. É tido como um saneante e está na categoria de desinfetante hospitalar para superfícies fixas e artigos não críticos. E inclusive, é registrado na Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA).

<sup>14</sup>A Serquip é a empresa contrata desde a abertura da empresa para fazer a coleta, transporte, tratamento e armazenamento dos resíduos.

(papel toalha, bata, algodão, gaze e qualquer tipo de insumo usado para “desinfetar” as superfícies dos móveis e aparelhos em geral.

Outrossim, o aumento significativo do uso de material médico-hospitalar atrelada à grande elevação de preço dos itens já destacados anteriormente fez com que a atividade de “cotação de preço” fosse feita com mais frequência e aumentando a quantidade de fornecedores consultados<sup>15</sup> visando adquirir com quem oferecesse o melhor preço e/ou forma de pagamento. Nem sempre a diferença de preço impactava diretamente na decisão de adquirir com um determinado fornecedor, como também a quantidade de unidades de cada material, forma de pagamento e tempo de entrega.

Sob outra óptica, ainda teve a questão da folha de pagamento<sup>16</sup> que sofreu alterações significativas, conta de água e luz também aumentou consideravelmente, já que a higienização requer esses atributos.

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

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na teoria, todas as organizações precisam de uma estratégia de negócios. No entanto, não faz sentido apenas ter uma estratégia. É preciso que as empresas cumpram sua estratégia, ou seja, transformem planos em realidades e, mais do que isso, que realmente levem a empresa a um patamar considerando sua atuação no setor. As estratégias são definidas a partir de cenários de negócios, ou seja, análises de tendências levantadas a partir de uma análise profunda dos mais diversos pontos de vista de probabilidades de realidades futuras.

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

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

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

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

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

Conclui-se que as empresas que conseguiram sobreviver à crise do novo coronavírus, como a Multisaúde, mesmo buscando estratégias de negócio, terão um caminho difícil a percorrer, pois a pandemia ainda impactará no cenário a curto e médio prazo. Para melhorar este panorama será

---

<sup>15</sup>Anteriormente era feito com 3 (três). Mas, essa quantidade aumentou bastante ao longo do tempo de pandemia.

<sup>16</sup>A empresa não quis ceder mais detalhes.

necessário realizar pesquisas, estudos e desenvolver ações para que o cenário destas empresas melhore cada vez mais, mesmo em um cenário ainda indefinido.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

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

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

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

CAVALCANTE, R. **Ciência e Saúde.** Disponível em: [https://gazetaweb.globo.com/portal/noticia/2020/08/\\_112541.php-ciencia-e-saude](https://gazetaweb.globo.com/portal/noticia/2020/08/_112541.php-ciencia-e-saude). Acesso em: 04 de nov. de 2020.

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

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

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

GOMES, M. C.; OLIVEIRA, A. A.; ALCARÁ, A. R. **Entrevista: Um relato de aplicação da técnica.** Disponível em: <http://www.uel.br/eventos/cinf/index.php/secin2016/secin2016/paper/viewFile/359/175#:~:text=Entre%20as%20diferentes%20t%C3%A9cnicas%20de,descr%C3%A7%C3%B5es%20de%20a%C3%A7%C3%B5es%2C%20incorporando%20novas>. Acesso em 20 de set. de 2020.

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

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

HOLANDA, J.; SANTOS, V.S. **O ENEM e os professores de química.** Disponível em: [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:6Sn\\_CYFnaOIJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4732530.pdf+&cd=3&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:6Sn_CYFnaOIJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4732530.pdf+&cd=3&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br). Acesso em 14 de set. de 2020.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing:** uma orientação aplicada. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552005000200002](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552005000200002). Acesso em: 26 de set. de 2020.

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

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

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

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

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

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

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

NASCIMENTO, T. R. **Estratégias empresariais em tempos de crise.** Disponível em: <https://www.candidomendes.edu.br/wp-content/uploads/2019/10/ESTRATE%CC%81GIAS-EMPRESARIAIS-EM-TEMPO-DE-CRISE.pdf>. Acesso em: 15 de out. de 2020.

PATINO, C. M; FERREIRA, J. C. Critérios de inclusão e exclusão em estudos de pesquisa: definições e por que eles importam. **Jornal Brasileiro de Pneumologia, Brasília**, 04 de fev. de 2008. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1806-37132018000200084&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1806-37132018000200084&script=sci_arttext&tlng=pt). Acesso em 15 de nov. de 2020.

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

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

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

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

SHIGUNOV NETO, A. (RE)Formulação do Conceito de Prática Administrativa: Algumas Reflexões sobre as Funções Administrativa. **Semantic Scholar**, Maringá, 02 de nov. de 2008.

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

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

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

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

## APÊNDICE A – ENTREVISTA

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

1. Há quanto tempo a Multisaúde existe?

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

Recebido em: 19/04/2021

Aceito em: 20/05/2021

Endereço para correspondência:

Nome: Simone da Silva Oliveira

E-mail: simoneoliveira@gmail.com



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)