

## A GESTÃO HOSPITALAR E A PANDEMIA DE COVID-19

Vinicius Guilherme Sequini da Silva<sup>1</sup>, Marília Rodrigues Mazzola<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Graduando em Gestão de Recursos Humanos, Fatec São Carlos, [viniciussequini16@gmail.com](mailto:viniciussequini16@gmail.com) <sup>2</sup>Marília Rodrigues Mazzola, Mestre em Direito Civil, Fatec São Carlos.

### RESUMO

O presente artigo relata a importância de um gestor para uma organização hospitalar e também a relevância do mesmo em tempos de pandemia de COVID-19. Sabe-se que uma organização necessita de cuidados em todas as suas áreas de atuação, o que mostra a importância da parte administrativa. Antigamente os hospitais eram gerenciados por religiosos e agentes da saúde, que aprendiam um pouco da gestão no dia a dia de trabalho, mas com tal evolução surge a necessidade de um profissional próprio para essa função. Hoje em dia um hospital não é simplesmente uma casa que acolhe poucos doentes para tratamentos como foi no passado, mas sim uma grande organização que atende muitas pessoas diariamente. Atualmente o planeta está enfrentando uma pandemia de COVID-19 (infecção causada pelo novo coronavírus) e isso acarretou em uma alteração na rotina de todos. A adaptação a esse “novo normal” se tornou um grande desafio para as organizações, principalmente para as de saúde, que estão na linha de frente do combate, evitando a propagação e desenvolvendo uma defesa contra esse novo vírus.

**Palavras-chave:** COVID-19. Gestão hospitalar. Organização hospitalar.

### 1 INTRODUÇÃO

Uma organização necessita de cuidados em todas as suas áreas de atuação, o que mostra a importância da parte administrativa. No tocante a um hospital, devido à sua relevância, existem muitas tarefas a serem realizadas a fim de garantir o seu correto funcionamento.

Como esse tipo de organização é complexa e está em constante evolução, atualmente médicos e enfermeiros não conseguem administrar sozinhos, sem auxílio de um gestor próprio para essa função. Nesse sentido, existem profissionais qualificados para tomarem conta de todos os departamentos de uma empresa, havendo inclusive a necessidade de que os hospitais sejam gerenciados por profissionais capazes de administrar sua estrutura, como por exemplo, o gestor hospitalar.

Isso se torna ainda mais necessário na situação delicada que a humanidade está passando por conta da pandemia de COVID-19, causada pelo coronavírus, um vírus da família SARS-CoV-2. O objetivo desse artigo é descrever como os gestores hospitalares estão lidando com essa situação de emergência e quais foram as medidas adotadas para

manter o atendimento diante do aumento da demanda que as instituições de saúde estão enfrentando.

## 2 DESENVOLVIMENTO DO ASSUNTO

Desde os primórdios, as organizações hospitalares foram administradas por religiosos, agentes da saúde, como médicos e enfermeiros, e por pessoas da comunidade, pois o hospital era considerado como instituição de caridade. Sua administração não necessitava de qualificações técnicas, pois ela não era tão complexa, como atualmente. As pessoas citadas cuidavam dos doentes e organizavam a instituição, adquirindo prática de coordenação com as rotinas de trabalho. (SEIXAS e MELO, 2004).

Mas as instituições de saúde, tanto as privadas quanto as públicas, estão sendo moldadas às novas exigências do mercado, como demonstram LOUZADA, STANG e CALABREZ (2008), citado por Daniela de Bona (2016, p. 5).

Nesse sentido, em uma gestão hospitalar contemporânea existem vários departamentos. É o que relatam NOVAES E PAGANINI (1992, p. 118)

(...) entre todas as empresas públicas ou privadas, os hospitais são as instituições mais complexas para administrar; existem mais de trezentos empregos diferentes identificados, distribuídos em uma variedade de unidades ou departamentos, geralmente independentes que, se não conduzidos apropriadamente, transformam os serviços de saúde em verdadeiras "Torres de Babel.

Trata-se de várias “microempresas” que exercem atividades essenciais que, em conjunto, possibilitam a execução do processo de cuidado das pessoas que necessitam de alguma intervenção para melhora de sua saúde. Algumas dessas “empresas” são: lavanderia, rouparia, farmácia, as unidades de internação, manutenção predial (responsável pela conservação do prédio), engenharia clínica (que faz a manutenção dos equipamentos). Esses processos funcionam de forma autônoma, mas dentro de uma rede de dependência mútua, comandada pelo gestor central.

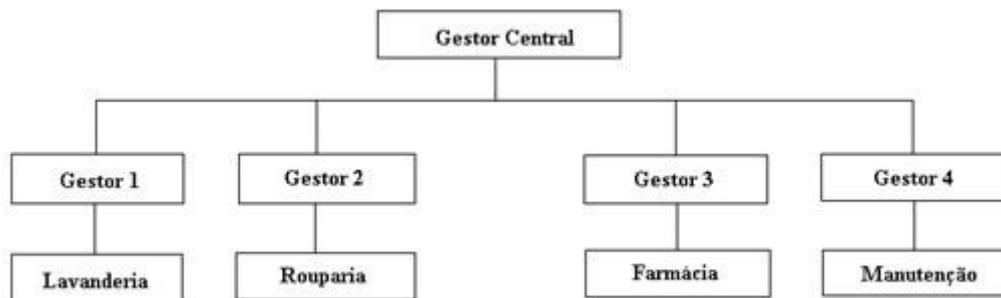
O gestor central tem algumas responsabilidades para que haja um controle sobre todas as equipes de trabalho, que é gerir, integrar e intermediar a comunicação e as atividades entre os setores para possibilitar o funcionamento do hospital sem gargalos.

Como há vários departamentos diferentes, um único gestor hospitalar não daria conta de administrar sozinho. Além do gestor central, há aqueles que o auxiliam. Assim, cada um é responsável por seu departamento e realiza seu trabalho de acordo com as

necessidades da equipe que gerencia e da função que esta desempenha no processo de forma geral.

Suponha-se que o departamento de farmácia constata uma falha na entrega de medicamentos solicitados pela enfermaria. A função da equipe é relatar esse problema para o gestor da área, que deve tentar mensurar as suas causas e implicações na gestão como um todo, haja vista que um hospital lida com vidas. Para ter sucesso, dependendo da gravidade do problema, a situação deve ser relatada para o gestor central e os outros envolvidos, para que possam encontrar uma solução. Esse exemplo mostra o porquê da necessidade do gestor central como elo entre todos os departamentos (FIGURA 1).

Figura 1– Organograma da equipe de gestores



Fonte: próprio autor,2020.

Para demonstrar que um hospital é diferente de qualquer outro tipo de empresa, tem-se o exemplo da lavanderia. Significa que em cada lavanderia tradicional, como uma de bairro, deve conter em seu organograma um gestor hospitalar? A resposta é não. Pois o hospital, em suas áreas de atuação, deve conter uma lavanderia própria ou terceirizada para a realização desse trabalho, ou seja, que tome os devidos cuidados com as peças por conta de possíveis contaminações.

Segundo o que afirma FONSECA et al. (2015 citado por COUTINHO, 2017?), no Brasil são poucos os gestores hospitalares que possuem conhecimento em atividades administrativas, e a maioria deles é da área da saúde (médicos e/ou enfermeiros), ou seja, o conhecimento de gestão que possuem é advindo de suas experiências ao lidar dia a dia com organização hospitalar.

Mas o mercado de trabalho, atualmente, está em busca de qualidade e excelência nos serviços prestados dentro das instituições de saúde, isso ocorre por conta dos próprios clientes/pacientes estarem mais exigentes. Antigamente, para um profissional da saúde

bastava ser um técnico competente e ter conhecimento da enfermidade e tratamento do paciente, mas hoje eles estão sendo cada vez mais cobrados para serem profissionais eficazes e trabalhem com foco em resultados. (MACEDO; CARVALHO; COUTINHO, 2014 a citado por BONA, 2016).

Além disso, existem outros desafios para um gestor hospitalar. Afinal, o mesmo precisa ter em mente que está trabalhando com vidas e necessita ser ético, além de ter consciência de aspectos legais, éticos e morais da gestão pública.

Gestores precisam de treinamento para desenvolver suas competências. Uma das definições do autor CHIAVENATO (2005, p. 339) sobre treinamento, diz que “é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais”. Sendo assim, quanto mais treinados forem os profissionais, melhores serão suas atuações dentro da organização, seja ela qual for.

O tema gestão hospitalar tem sido assunto debatido mundialmente e no cenário brasileiro não tem sido diferente, no qual muitos autores têm se desdobrado sobre este tema com o fim de estudar ou auxiliar os gestores na condução de suas instituições de maneira harmoniosa e otimizada permitindo as boas práticas de administração e gestão (SOUZA, 2015 apud MINTZBERG et al., 2000; STEINBERG, 2003; PORTER, 1986).

## **2.1 A gestão hospitalar em tempos de COVID-19**

O maior desafio enfrentado pela área da saúde na atualidade está relacionado com a pandemia do novo coronavírus, situação decretada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 11 de março de 2020.

O cenário mundial atual é preocupante, e muitos desafios surgiram para a gestão hospitalar, principalmente no que se refere ao atendimento dos pacientes infectados com o novo vírus.

Identificado na cidade chinesa de Wuhan, o novo coronavírus, batizado de SARS-CoV-2, é responsável pela COVID-19. Essa doença alastrou-se por todo o mundo, tendo infectado até o dia 17 de setembro de 2020 mais de 25 milhões de pessoas. Quase 874 mil morreram por complicações decorrentes da patologia. (MAPA DA CONTAMINAÇÃO DO COVID-19, 2020).

Os pacientes contaminados, geralmente, apresentam uma variação clínica, que pode ir de infecções assintomáticas a quadros graves. De acordo com a Organização

Mundial de Saúde (OMS), cerca de 80% dos pacientes com COVID-19 podem ser assintomáticos ou oligossintomáticos (poucos sintomas), e aproximadamente 20% dos casos detectados requer atendimento hospitalar por apresentar dificuldade respiratória. Desses, aproximadamente 5% podem necessitar de suporte ventilatório.

Uma epidemia/pandemia pode causar danos severos nos sistemas de saúde, resultando na escassez de suprimentos, medicamentos e equipamentos médicos, incluindo o contágio de profissionais de saúde, levando-os a quarentenas ou até mesmo ao óbito. De acordo com Wang et al. (2020), a resposta eficiente a estes problemas envolve as reservas e a alocação adequada de suprimentos médicos de emergência.

O aumento de atendimentos e da ocupação nos leitos dos hospitais é uma outra dificuldade para a gestão hospitalar, pois reflete nas operações, elevando o tempo de espera para ser atendido e de permanência dos pacientes internados, o que gera superlotação, situação a ser evitada nesse tempo. Essa demanda também faz com que médicos e enfermeiros, bem como outros colaboradores, sejam considerados grupo de risco. Assim, o gestor deve lidar na organização do atendimento de forma que esses profissionais tenham chances próximas a zero de ser contaminados.

Como a doença tem uma taxa de transmissibilidade considerada alta, a situação exige o distanciamento social, uso de máscara e de álcool em gel para higienização das mãos. Isso dificulta o andamento de uma organização hospitalar, além de gerar alto custo. O gestor deve ter a habilidade de buscar melhores preços, bem como prever custos de forma a atender a demanda.

Os gestores são indispensáveis nesse momento, com o seu conhecimento de gestão, pois a organização das equipes de trabalho é feita por ele. Dessa forma, além de seu preparo técnico, eles devem ter estabilidade emocional para motivar suas equipes e não permitirem que elas se deixem levar pelo medo ou insegurança nessa situação.

Esse é um momento de otimização e de uma gestão inteligente do espaço. Uma das ideias tomadas em ambientes hospitalares por gestores foi a instalação de áreas externas de triagem, adaptando ambientes livres, para examinar pacientes que apresentem algum sintoma. Os casos considerados leves ou moderados são dispensados da possibilidade de internação e encaminhados para um período de quarentena em casa, geralmente 14 dias, além de tomar medicação específica para inibir dores e outros incômodos. Além disso, devem fazer o exame que avaliará a real contaminação. Já

pacientes que estão com sintomas mais graves, em geral a falta de ar, há o encaminhamento para unidades de saúde específicas.

Tomando todas essas medidas de precaução, a transmissão do vírus estaria diminuindo, principalmente entre os agentes de saúde. Além disso, coloca-se em segurança os pacientes que não têm sintomas relacionados ao COVID-19 e, que por estarem com outras patologias, não se expõe a ambientes em que poderiam contrair a doença.

Por fim, deve-se ter atenção redobrada, já que muitas pessoas, como já fora apresentado, não apresentam sintomas. Um médico, por exemplo, que se contamine e não apresente sintomas, colocará em risco a vida de muitos pacientes, sejam os que até então estão internados por outra doença, ou até mesmo aqueles que fazem exames de rotina. O gestor deve tomar medidas cautelares para assegurar que os profissionais de saúde não coloquem em risco a própria vida e a de outros, o que envolve a área de motivação de pessoas.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise sobre a importância de um gestor em uma organização hospitalar em tempos de COVID-19, apresentando estratégias utilizadas para uma gestão inteligente de tempo e de espaço por conta da alta transmissão do vírus.

Para se adaptar a esse “novo normal” foi necessário que o gestor obtivesse uma possível visão geral sobre a pandemia, visando às medidas de precaução e também a possibilidade do contágio do vírus entre os agentes de saúde e os pacientes com outros tipos de doenças, e a partir disso colocar em prática as estratégias obtidas no seu planejamento, além do distanciamento social, do uso de equipamentos de proteção individual e da criação de áreas de triagem. Seguindo essas medidas o contágio poderá ser menor e o hospital poderia receber mais casos graves para o devido tratamento.

### **4 REFERÊNCIAS**

BONA, Daniela de, 2016. Humanização e Gestão Hospitalar. 18 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Organização Pública em Saúde EAD). Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria. 2016. Disponível em: [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/11338/Bona\\_Daniela\\_de.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/11338/Bona_Daniela_de.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 15. Set. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. 2ª ed. Petrópolis: Editora Campus, 2005.

COUTINHO, Franciane Silva. Gestão Hospitalar. Disponível em  
[https://www.ufjf.br/oliveira\\_junior/files/2011/08/Aula-1-Gest%c3%a3o-Hospitalar.pdf](https://www.ufjf.br/oliveira_junior/files/2011/08/Aula-1-Gest%c3%a3o-Hospitalar.pdf).  
Acesso em 16. Set. 2020.

MAPA DA CONTAMINAÇÃO DO COVID-19. O TEMPO, S.l. Disponível em  
<https://www.otempo.com.br/coronavirus>. Acesso em 17. Set.2020.

NOVAES, H. M.; PAGANINI, J. M. Garantia de qualidade: acreditação de hospitais para América Latina e o Caribe. OPAS-OMS, Série SILOS n. 13, São Paulo: FBH, 1992.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE. O que é COVID-19. Disponível em  
<https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca#o-que-e-covid>. Acesso em 16. Set. 2020.

SEIXAS, M. S.; MELO, H. T. Desafios do administrador hospitalar. Revista Gestão & Planejamento, v. 1, n. 10, p. 16-20, 2004.

SOUZA, Claudio Alexandre de, 2015. Gestão Hospitalar: O Caso da Policlínica Naval. Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos”. S.l. nº 1, p. 30-47, JAN-JUL, 2015.  
Disponível em: [http://uniesp.edu.br/sites/\\_biblioteca/revistas/20170627112802.pdf](http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170627112802.pdf).  
Acesso em: 15. Set. 2020.