

## **Desafios Na Gestão Hospitalar Pública Em Período Pandêmico: Um Estudo Qualitativo**

**Lucas Alves De Oliveira Lima**  
(Universidade Federal Rural Do Rio De Janeiro)

**Manoel Pereira Da Silva Neto**  
(Secretaria Municipal De Saúde-Semus)

**Aline Vitória Nantes De Abreu**  
(Centro De Ensino Superior Do Pará)

**Fernanda Ávila Da Costa Pereira**  
(Universidade Federal Fluminense - Uff)

**Leonardo Pinheiro Gomes**  
(Universidade Federal Rural Do Rio De Janeiro)

**Pedro Henrique Da Silva E Silva**  
(Faculdade Mackenzie Rio – Rio De Janeiro/Rj)

**Jônatas Carneiro Vasconcelos**  
(Universidade Estadual Do Ceará)

**Jessica Vaz De Freitas**  
(Centro Universitário Maurício De Nassau)

**Adson Carlos Linhares Guimarães**  
(Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - Ebserh)

**Mario Angelo Cenedesi Júnior**  
(Universidad De Ciencias Empresariales Y Sociales (Uces), Argentina)

---

### **Resumo:**

*O objetivo desta pesquisa foi analisar os desafios na gestão hospitalar de um hospital público de um município brasileiro. Para tanto, foi realizada pesquisa de caráter empírico, do tipo exploratória e descritiva, sob a orientação de uma abordagem qualitativa. A pesquisa envolveu a aplicação de entrevistas em profundidade com sete gestores de um hospital público de um município brasileiro. Quanto à análise, os dados foram analisados por meio da técnica da análise de conteúdo. Como resultado, constatou-se que os gestores hospitalares enfrentaram uma complexa e multifacetada gestão durante a pandemia, marcada por sobrecarga de responsabilidades e demandas, resultando na necessidade de reorganização operacional e estratégica. A escassez de recursos, tanto em Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) quanto na gestão financeira, destacou-se como desafio crítico, exigindo decisões rápidas e adaptabilidade constante diante da dinâmica imprevisível da situação. As mudanças nas orientações de saúde pública adicionaram complexidade, ressaltando a importância da flexibilidade e adaptabilidade para os gestores. A gestão de suprimentos e de pessoal também emergiu como desafios cruciais, evidenciando lacunas na cadeia de suprimentos e a necessidade de estratégias sustentáveis a longo prazo na gestão de recursos humanos. A gestão financeira tornou-se crucial para lidar com aumentos nos custos operacionais, indicando a importância de uma abordagem proativa. A análise global apontou para a necessidade de abordagens estratégicas e priorização de*

*recursos, visando não apenas a sobrevivência imediata, mas também a resiliência e eficácia a longo prazo das instituições de saúde diante de crises globais.*

**Palavras-chave:** *Gestão hospitalar; Saúde pública; Pandemia.*

---

Date of Submission: 12-02-2024

Date of Acceptance: 22-02-2024

---

## I. Introdução

O advento da pandemia de COVID-19 marcou um ponto de virada na gestão hospitalar global, desencadeando desafios sem precedentes e demandando respostas ágeis diante de uma crise de saúde pública de escala mundial. A propagação acelerada do vírus levou a uma pressão intensa sobre os sistemas de saúde, forçando os hospitais a reavaliarem suas capacidades e estratégias. A falta de preparo para lidar com um número expressivo de casos graves, aliada à escassez de recursos essenciais, colocou em evidência a vulnerabilidade dos sistemas de saúde ao enfrentar uma ameaça global de tal magnitude (PINHEIRO et al., 2022).

A gestão hospitalar, diante dessa emergência, viu-se confrontada com a necessidade de adaptar rapidamente suas operações para enfrentar não apenas a crise imediata, mas também para estabelecer medidas que garantissem a continuidade eficiente dos serviços essenciais. A carência de leitos hospitalares, a falta de equipamentos e a necessidade urgente de recursos humanos capacitados destacaram a urgência na implementação de estratégias inovadoras. A gestão de Equipamentos de Proteção Individual emergiu como um ponto crítico, colocando os gestores diante do desafio de equilibrar a segurança dos profissionais de saúde com a realidade de recursos limitados (HEIDEMANN et al., 2022; BRAGA et al., 2023).

Nesse contexto, a pandemia não apenas ressaltou a complexidade da gestão hospitalar, mas também instigou a busca por soluções criativas e adaptativas para enfrentar os impactos multifacetados desse cenário desafiador. A pandemia de COVID-19 impôs desafios significativos à gestão hospitalar, evidenciando a necessidade urgente de adaptações rápidas e estratégias inovadoras para enfrentar uma crise de saúde pública sem precedentes. Os hospitais em todo o mundo foram sobrecarregados pela crescente demanda por serviços de saúde, especialmente em regiões com altas taxas de transmissão do vírus, como é o caso do Brasil (THOMAS et al., 2020; GOMES; SOUSA, 2021).

Assim, levando em consideração tais circunstâncias, a presente pesquisa buscou analisar os desafios na gestão hospitalar de um hospital público de um município brasileiro, levando-se em consideração as perspectivas dos gestores. Espera-se que os resultados desta pesquisa contribuam para uma compreensão mais aprofundada dos impactos específicos enfrentados por gestores hospitalares em um contexto local, oferecendo subsídios teóricos e práticos para a formulação de estratégias eficazes diante de crises semelhantes no futuro.

## II. Materiais e métodos

Em relação aos materiais e métodos, foi realizada uma pesquisa de caráter empírico, do tipo exploratória, sob a orientação de uma abordagem qualitativa. A escolha por uma abordagem qualitativa se justificou pela necessidade de explorar detalhadamente as experiências e percepções dos gestores, permitindo uma análise mais rica e contextualizada dos desafios enfrentados, corroborando com o que sugere Godoy (1995). A pesquisa exploratória foi selecionada devido à natureza complexa e dinâmica do tema, proporcionando espaço para a descoberta de novos insights e a compreensão mais profunda do fenômeno em questão.

A população-alvo para este estudo consistiu nos gestores do hospital público de município brasileiro em foco. A amostra englobou sete indivíduos e foi selecionada de maneira intencional, considerando a disponibilidade e disposição dos gestores em participar. A escolha intencional permitiu a inclusão de participantes que possuíam conhecimento direto e experiência prática na gestão hospitalar durante a pandemia.

Os gestores entrevistados foram escolhidos levando em consideração diferentes funções dentro da estrutura hospitalar, como gestão administrativa, recursos humanos, finanças, logística e atendimento clínico. A diversidade nas áreas de responsabilidade dos participantes contribuiu para uma compreensão holística dos desafios enfrentados pela gestão hospitalar, considerando a complexidade e interconexão dessas áreas durante a pandemia.

O processo de seleção dos gestores envolveu contato prévio, no qual foram apresentados os objetivos da pesquisa, a importância de suas contribuições e os aspectos éticos envolvidos. Foi garantida a confidencialidade das informações e esclarecidas quaisquer dúvidas relacionadas à participação na pesquisa. A obtenção do consentimento informado foi uma etapa crucial, assegurando que os gestores compreendessem os propósitos da pesquisa e concordassem voluntariamente em participar.

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semi estruturadas com os gestores selecionados. As entrevistas permitiram uma exploração mais aprofundada das percepções dos participantes, possibilitando uma análise qualitativa rica em detalhes. As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas de maneira flexível,

permitindo que os gestores compartilhassem suas experiências, percepções e estratégias adotadas durante a pandemia.

O roteiro das entrevistas abordou temas relevantes, como a tomada de decisões, alocação de recursos, adaptações operacionais e desafios específicos enfrentados em suas áreas de atuação. A coleta de dados ocorreu em um período determinado, considerando a disponibilidade dos participantes e as restrições operacionais do hospital. As entrevistas foram gravadas e transcritas para garantir precisão na análise. A análise de conteúdo foi utilizada como método para identificar padrões, categorias e insights relevantes nas respostas dos gestores.

A análise dos dados coletados foi realizada por meio da análise de conteúdo, buscando identificar padrões, temas emergentes e relações significativas, conforme sugere Bardin (2011). Essa abordagem permitiu uma interpretação aprofundada das respostas dos gestores, proporcionando informações para a compreensão dos desafios específicos enfrentados pelo hospital em questão.

### **III. Resultados e discussões**

Como resultado, foi possível constatar, inicialmente, o perfil dos gestores. Observou-se que seis dos sete gestores são homens, o que evidencia uma preponderância do sexo masculino na gestão hospitalar. Em relação à idade, a faixa etária variou dos 27 aos 43 anos, demonstrando assim uma representação diversificada em termos etários. Quanto ao estado civil, a maioria dos gestores entrevistados é casada ou possui parceiro estável, refletindo possíveis influências do contexto pessoal na tomada de decisões durante a pandemia. Além disso, ao analisar o tempo de trabalho no hospital, observou-se uma considerável variação, com gestores atuando no hospital por períodos que variam de 5 a 15 anos.

Após a identificação do perfil, os gestores foram indagados sobre os principais desafios enfrentados na gestão hospitalar durante a pandemia. Dessa forma, foi possível verificar que os gestores destacaram que enfrentaram uma sobrecarga significativa de responsabilidades e demandas, uma vez que a pandemia exigiu uma reorganização operacional e estratégica em curto prazo. Nesse cenário, um dos principais desafios foi em relação à escassez de recursos e as mudanças constantes nas orientações de saúde pública.

De acordo com o gestor E2, "equilibrar a distribuição de recursos limitados e acompanhar as orientações em constante evolução foi uma tarefa complexa, exigindo decisões rápidas e adaptabilidade constante". Consubstanciando a referida prerrogativa, os gestores E6 e E5 enfatizaram, respectivamente, que "a alocação estratégica de equipamentos foi desafiadora, dada a falta de EPIs, exigindo uma gestão meticulosa para garantir a proteção dos profissionais" e "a escassez de recursos financeiros impôs dificuldades na manutenção de padrões de atendimento, evidenciando a urgência de soluções diante dos desafios enfrentados".

A análise dos desafios enfrentados na gestão hospitalar pública durante a pandemia revela um panorama complexo e multifacetado. A sobrecarga de responsabilidades e demandas surge como um elemento central, indicando a necessidade de reorganização operacional e estratégica em curto prazo. Essa urgência para ajustar os processos e as estratégias operacionais reflete a rápida disseminação do vírus e a pressão crescente sobre os serviços de saúde. A

A escassez de recursos emerge como um desafio crítico, abordando não apenas a disponibilidade limitada de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), mas também se estendendo à gestão financeira. A alocação estratégica de equipamentos torna-se uma tarefa desafiadora, destacando a complexidade de garantir a segurança dos profissionais de saúde diante da falta de recursos essenciais. A necessidade de tomar decisões rápidas e adaptar-se constantemente reflete a dinâmica e imprevisibilidade do cenário, sublinhando a urgência de respostas ágeis.

As mudanças constantes nas orientações de saúde pública acrescentam uma camada adicional de desafio, evidenciando a natureza fluida da gestão durante a pandemia. A capacidade de acompanhar e implementar rapidamente as diretrizes em evolução destaca a importância da flexibilidade e adaptabilidade como competências fundamentais para os gestores. A falta de recursos financeiros impacta diretamente a manutenção dos padrões de atendimento, ressaltando a interligação entre a gestão operacional e a gestão financeira.

O gestor E1 destacou, ainda, que "a gestão de suprimentos representou um desafio crucial durante a pandemia, haja vista as dificuldades na aquisição de materiais como medicamentos e equipamentos médicos. A demanda crescente, aliada às interrupções na cadeia de fornecimento, intensificou a necessidade de compra destes recursos".

A observação do gestor sobre a gestão de suprimentos durante a pandemia indica uma série de desafios críticos enfrentados pela administração hospitalar. O desafio ressalta a magnitude e a importância central dessa questão para a operação eficiente do hospital em um período crítico. As dificuldades na aquisição de materiais essenciais, como medicamentos e equipamentos médicos, sinalizam lacunas na cadeia de suprimentos, apontando para limitações logísticas e estratégicas.

A referência à demanda crescente destaca o aumento exponencial das necessidades, possivelmente impulsionado pelo aumento nos casos de COVID-19, colocando pressão adicional sobre a capacidade de

aquisição e distribuição de recursos. A alusão às interrupções na cadeia de fornecimento destaca fatores externos que contribuem para a complexidade do desafio, como restrições logísticas, escassez global de materiais ou interrupções na produção. Isso evidencia a interdependência do sistema de saúde em relação a fatores externos, ampliando a complexidade da gestão de suprimentos.

A intensificação da necessidade de compra desses recursos reflete a urgência percebida na resolução desse desafio, indicando ações proativas necessárias para garantir a continuidade dos serviços hospitalares. A busca por estratégias eficazes de aquisição e gestão de suprimentos torna-se uma prioridade evidente diante das dificuldades mencionadas.

Além disso, um outro desafio mencionado foi a gestão de pessoal, enfrentando dificuldades relacionadas à equipe de saúde, como a necessidade de realocação de profissionais para áreas críticas, gerenciamento de turnos exaustivos e cuidados com a saúde mental dos colaboradores. Conforme mencionou o gestor E3, "adequar as equipes às demandas intensificadas, buscando manter o equilíbrio entre as necessidades operacionais e a saúde física e mental dos colaboradores, foi um desafio constante".

A gestão de pessoal emerge como um desafio adicional na administração hospitalar durante a pandemia, destacando-se pela necessidade de realocação de profissionais para áreas críticas. Essa dinâmica revela a pressão sobre a força de trabalho e a importância da flexibilidade para atender às demandas emergenciais. O gerenciamento de turnos exaustivos ressalta a intensificação da carga de trabalho enfrentada pelos profissionais de saúde, evidenciando a importância de estratégias de gestão de recursos humanos que levem em conta não apenas a quantidade, mas também a saúde e o desempenho dos colaboradores.

A preocupação com a saúde mental dos colaboradores destaca a complexidade emocional enfrentada pela equipe de saúde durante a pandemia. O desafio constante de equilibrar as necessidades operacionais com o bem-estar físico e mental dos colaboradores ressalta a interconexão entre a saúde mental da equipe e a capacidade de resposta eficaz diante das demandas hospitalares.

Assim, observa-se que a gestão de pessoal não é apenas uma questão pontual, mas sim uma preocupação contínua ao longo da pandemia. A busca pelo equilíbrio entre as demandas operacionais e o cuidado com a saúde física e mental dos colaboradores destaca a importância de estratégias sustentáveis a longo prazo na gestão de recursos humanos para enfrentar os impactos da pandemia na força de trabalho hospitalar.

Na perspectiva do gestor E8, o desafio na gestão hospitalar "envolveu a otimização da alocação de recursos financeiros para lidar com o aumento nos custos operacionais". Para o gestor, a gestão financeira tornou-se crucial para garantir que os recursos disponíveis fossem alocados de maneira eficaz, abordando simultaneamente as necessidades operacionais imediatas e a sustentabilidade a longo prazo.

Verifica-se, desta forma, a complexidade intrínseca à gestão hospitalar durante a pandemia, destacando a necessidade premente de otimizar a alocação de recursos financeiros. O desafio identificado abrange a abordagem estratégica para enfrentar o aumento nos custos operacionais, indicando uma pressão financeira significativa sobre a instituição de saúde. A busca por equilíbrio eficiente nos investimentos em infraestrutura reflete a compreensão da necessidade de adaptar a estrutura hospitalar para acomodar a demanda crescente por serviços de saúde.

Isso sugere uma abordagem proativa na preparação para um cenário de atendimento expandido, ao mesmo tempo em que lida com as limitações financeiras inerentes à situação de emergência. A caracterização da gestão financeira como crucial aponta para o papel central que as decisões financeiras desempenharam na eficácia operacional imediata e na busca pela sustentabilidade a longo prazo. Essa ênfase sugere a necessidade de equilibrar as demandas imediatas com uma visão estratégica para garantir não apenas a sobrevivência durante a pandemia, mas também a resiliência futura da instituição de saúde.

Para o gestor E7, "a gestão hospitalar na pandemia englobou a dificuldade de uma gestão contínua de qualidade na prestação dos serviços prestados à população". A perspectiva apresentada pelo gestor destaca a complexidade enfrentada na gestão hospitalar durante a pandemia. A referência à dificuldade de uma gestão contínua de qualidade na prestação dos serviços à população sugere que o desafio vai além da prestação comum de serviços, indicando a necessidade de manter padrões elevados de operação de forma consistente.

A gestão contínua de qualidade sugere a busca por excelência em meio a condições desafiadoras. Isso implica em manter altos níveis de eficiência, segurança e conformidade com regulamentações, mesmo diante de circunstâncias adversas. A preocupação em torno da prestação dos serviços à população ressalta a importância vital dos serviços de saúde para a comunidade em um contexto de pandemia. A dificuldade destacada não está apenas na gestão interna do hospital, mas na capacidade de atender às crescentes necessidades da comunidade em meio a uma crise de saúde global.

#### **IV. Conclusão**

Diante dos relatos dos gestores hospitalares sobre os desafios enfrentados durante a pandemia, emergiu um quadro complexo e multifacetado na gestão hospitalar pública. A sobrecarga de responsabilidades e demandas surgiu como elemento central, evidenciando a necessidade urgente de reorganização operacional e

estratégica em curto prazo, impulsionada pela rápida disseminação do vírus e pela crescente pressão sobre os serviços de saúde.

A escassez de recursos revelou-se como um desafio crítico, abrangendo não apenas a disponibilidade limitada de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), mas também afetando a gestão financeira. A alocação estratégica de equipamentos destacou a complexidade de garantir a segurança dos profissionais de saúde diante da falta de recursos essenciais. A necessidade de decisões rápidas e adaptação constante refletiu a dinâmica e imprevisibilidade do cenário, ressaltando a urgência de respostas ágeis.

As mudanças constantes nas orientações de saúde pública adicionaram uma camada adicional de desafio, evidenciando a natureza fluida da gestão durante a pandemia. A capacidade de acompanhar e implementar rapidamente as diretrizes em evolução destacou a importância da flexibilidade e adaptabilidade como competências fundamentais para os gestores. A falta de recursos financeiros impactou diretamente a manutenção dos padrões de atendimento, sublinhando a interligação entre a gestão operacional e a gestão financeira.

A gestão de suprimentos emergiu como um desafio crucial, evidenciando lacunas na cadeia de suprimentos e limitações logísticas e estratégicas. A intensificação da necessidade de compra de materiais essenciais refletiu a urgência percebida na resolução desse desafio, indicando ações proativas necessárias para garantir a continuidade dos serviços hospitalares.

Além disso, a gestão de pessoal surgiu como um desafio adicional, destacando-se pela necessidade de realocação de profissionais para áreas críticas, gerenciamento de turnos exaustivos e cuidados com a saúde mental dos colaboradores. A interconexão entre a saúde mental da equipe e a capacidade de resposta eficaz diante das demandas hospitalares sublinhou a importância de estratégias sustentáveis a longo prazo na gestão de recursos humanos.

A gestão financeira, conforme enfatizado por um dos gestores, tornou-se crucial para lidar com o aumento nos custos operacionais, destacando a necessidade premente de otimizar a alocação de recursos financeiros. Isso sugeriu uma abordagem proativa na preparação para um cenário de atendimento expandido, ao mesmo tempo em que lidava com as limitações financeiras inerentes à situação de emergência.

A visão apresentada por outro gestor sobre a dificuldade de uma gestão contínua de qualidade na prestação dos serviços à população destacou a complexidade enfrentada na gestão hospitalar durante a pandemia. A busca por excelência em meio a condições desafiadoras implicou em manter altos níveis de eficiência, segurança e conformidade com regulamentações, mesmo diante de circunstâncias adversas.

Assim, a análise global dos desafios enfrentados na gestão hospitalar durante a pandemia apontou para a necessidade de abordagens estratégicas, flexibilidade, adaptação constante e priorização de recursos, visando não apenas a sobrevivência imediata, mas também a resiliência e eficácia a longo prazo das instituições de saúde diante de crises de saúde globais.

### **Referências**

- [1]. Bardin, L. *Análise De Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- [2]. Braga, F. A. C. O. Et Al. *Gestão Da Qualidade Na Pandemia De Covid-19: Plano De Ação Da Enfermagem*. Rev Bras Enferm., 2023.
- [3]. Godoy, A. S. *Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais*. Revista De Administração De Empresas, São Paulo, V. 35, N. 3, P. 20-29, 1995.
- [4]. Gomes, R. N. F.; Sousa, M. N. A. *Gestão Hospitalar Em Tempo De Pandemia: Dificuldades E Estratégias De Enfrentamento*. Bioethics Archives, Management And Healthv. 1, N. 1, P. 89-101, 2021.
- [5]. Heidemann, A. Et Al. *Gestão Hospitalar Em Tempos De Pandemia*. 40º Seminário De Extensão Universitária Da Região Sul – 40º Seurs, 2022.
- [6]. Pinheiro, T. De A. Et Al. *Gestão E Logística De Medicamentos Em Meio À Pandemia De Covid-19: Uma Revisão Sistemática*. Pesquisa, Sociedade E Desenvolvimento, [S. L.], V. 16, Pág. E160111638209, 2022.
- [7]. Thomas, L. S. Et Al. *Atuação Do Enfermeiro Emergencista Na Pandemia De Covid-19: Revisão Narrativa Da Literatura*. Braz. J. Hea. Rev., Curitiba, V. 3, N. 6, P. 15959-15977 Nov./Dez. 2020.