

# A Atuação do Gestor Hospitalar no Contexto de Pandemia <sup>1</sup>

Maylson klisman Irineu Lopes <sup>2</sup>

Josenilson Neves Ferreira<sup>3</sup>

Bruna Almeida<sup>4</sup>

Faculdade Laboro, MA<sup>5</sup>

## RESUMO

A pandemia do novo Corona vírus que teve início no mês de março deste ano trouxe à tona as mazelas do SUS (Sistema Único de Saúde), Que apesar de ser referência no mundo como maior sistema público e gratuito de saúde, tem problemas crônicos que são causados principalmente pela má gestão dos recursos e pela falta de profissionais devidamente qualificados para atuarem na área, quer seja na gestão hospitalar quer seja nas secretarias de saúde, E mostra que a gestão deve ser feita por profissionais devidamente qualificados nesta área de atuação, Que no caso é o gestor hospitalar.

**Palavras-Chave:** Gestão Hospitalar na Pandemia; Gestão e Corona vírus; Saúde pública.

## INTRODUÇÃO

No início do ano de 2020 o Brasil entrou em uma grande crise da saúde pública devido à Pandemia do novo Corona vírus. A COVID-19 é uma doença causada pelo corona vírus, denominado SARS-CoV-2 que apresenta um espectro clínico variando de infecções assintomáticas a quadros graves. De acordo com a Organização Mundial de Saúde a maioria (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 apresentarem dificuldade respiratória, dos quais aproximadamente 5% podem necessitar de suporte ventilatório.

Dada as desigualdades sociais existentes no Brasil, o SUS tem contribuído diretamente para o cuidado com os mais vulneráveis socialmente, em um esforço de toda a rede pública de saúde para atender, de forma gratuita e resolutiva, a todos os cidadãos. Entretanto, apesar dos avanços, diversos entraves são vivenciados, especialmente quanto à má gestão, problemas de financiamento e insuficiência no quantitativo dos recursos humanos, além de uma participação popular ainda incipiente (SALES et al., 2019).

---

<sup>1</sup> Trabalho Final apresentado para Conclusão do Curso de Gestão Hospitalar, Turma 10. Ano 2020.1

<sup>2</sup> Aluno do Curso de Gestão Hospitalar da Faculdade Laboro, Maylson klisman Irineu Lopes E-mail: maylsonklisman@laboro.edu.br

<sup>3</sup> Orientador (a) do Trabalho. Professor (a) da Faculdade Laboro. Josenilson Neves Ferreira - Mestrado em Gestão de Programas e Serviços de Saúde pela Universidade Ceuma. e-mail: xxx@laboro.edu.br

<sup>4</sup> Co-orientadora do Trabalho. Professora da Faculdade Laboro. Bruna Almeida - Mestra em Comunicação. E-mail: professorabruna.almeida@gmail.com

Como citado por SALES a gestão é pouco eficaz devido à diversos problemas, E um desses problemas é a falta de conhecimento técnico-científico na área de gestão hospitalar seja por parte dos profissionais frente a administração das unidades de saúde seja pela escolha dos políticos em quem vai comandar as secretarias de saúde.

### **Justificativa**

Este artigo tem como objetivo mostrar a importância de uma gestão de qualidade no âmbito da Saúde Pública do País, e a importância do gestor hospitalar com qualificação específica para atuar na área, principalmente no contexto da pandemia em que o nosso país está passando. Sempre com o foco na melhoria dos atendimentos e minimização dos impactos causados pela mesma. Este trabalho justifica-se pela necessidade de compreensão dos poderes públicos em como a atual gestão dos serviços de saúde é pouco eficiente devido à falta de resolutividade dos problemas diários por falta de qualificação e de conhecimento. É notório essa necessidade principalmente nesses tempos de pandemia, onde ficou nítido que devemos fazer uma gestão baseada em conhecimentos científicos e capacidade resolutiva. E ninguém melhor do que o gestor hospitalar para exercer tal atribuição pelo simples fato do mesmo ter uma graduação voltada para essa área de atuação, que tem na sua ementa disciplinas que permeiam desde o direito aplicado a gestão hospitalar, CCIH ou até mesmo humanização, gestão e gerenciamento de resíduos sólidos, nutrição e planejamento estratégico hospitalar. No Brasil a quantidade de pessoas atuando na gestão dos hospitais sem conhecimento algum na área é muito grande, causando assim inúmeros problemas na administração das unidades de saúde, seja por falta de conhecimento em gerenciamento hospitalar, seja por conta do mesmo ter formação em diferente área de atuação ou até mesmo sem formação em nível superior. E o principal fator que explica isso são os apadrinhamentos políticos, desvio de função de outros trabalhadores da saúde e a falta de políticas públicas que visem à contratação de profissionais devidamente qualificados nesta área de atuação. Uma gestão especializada tem grande impacto nos resultados dos hospitais, principalmente no contexto dessa pandemia por se tratar de pessoal devidamente qualificado e com conhecimentos em administração, gerenciamento de conflitos, planejamento estratégico e humanização, tendo a mesma capacidade de resolver os problemas diários da unidade de saúde. Em relação à pandemia, o gestor deve utilizar os conhecimentos adquiridos durante a sua formação tendo como princípio norteador a eficiência, eficácia e resolutividade frente aos

desafios diários do hospital prestando um serviço de excelência aos clientes /pacientes do mesmo.

### **Referencial Teórico**

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).

A doença infecciosa causada pelo novo corona vírus desafia a gestão dos hospitais a implementar novos fluxos de trabalho, nos quais fiquem estabelecidos processos de admissão e assistência dos usuários suspeitos ou diagnosticados com COVID-19, assim como, processos de comunicação interna e externa, medidas de prevenção e controle de riscos, ações estratégicas relacionadas à logística hospitalar, administração, suprimentos, compras e terceirização (HU Rev. 2020; 46:1-2. DOI: 10.34019/1982-8047. 2020.v46.30492). Faz-se necessário a implementação desses fluxos devido à complexidade dos processos institucionais das unidades hospitalares, principalmente por conta da pandemia onde os profissionais que estão na linha de frente da atenção encontram dificuldades, seja pela falta de informações ou até mesmo de falta de EPI'S, um problema que tem surgido também com a pandemia é o acometimento dos profissionais de saúde pela doença o que traz desfalques na equipe que atende as vítimas deste vírus. Tornando assim o atendimento mais precário e sobrecarregando os hospitais públicos, outro fator que impacta na qualidade dos serviços prestados é a falta de insumos por conta da grande demanda como é o caso das máscaras, álcool, leitos de UTI e respiradores artificiais. Então se faz necessário à gestão com conhecimentos especializados e planejamento estratégico e utilização de métodos que otimizem os trabalhos na gestão das unidades de saúde.

Percebe-se que a medicina evoluiu muito, o que não evoluiu foi à gestão pública e a classe política que não entende a necessidade de termos UTI'S (Unidades de terapia Intensiva) de forma a democratizar a assistência, não investiu na assistência básica de saúde, muito menos na prevenção. Por sorte temos o Sistema Único de Saúde (SUS) que é um dos melhores projetos de assistência e atendimento à saúde pública do mundo, mas

muito pouco aparelhado pelo Estado e pela gestão pública (Aiala Colares Couto e Luiz Augusto Mendes (Orgs.)). Pag.66. E devido a essa falta de aparelhagem surgem os problemas relacionados com os atendimentos, tanto por conta das fragilidades das políticas públicas voltadas para a assistência médico-hospitalar na pandemia, quanto pela falta ou má gestão dos recursos públicos destinados a essa finalidade. A população também tem sua parcela de culpa, onde muitas pessoas desrespeitam as orientações das autoridades de saúde como, por exemplo: o distanciamento social, não usarem a máscara e provocarem aglomerações.

Este novo cenário nos faz pensar na necessidade de investimentos em saúde pública, além de um maior controle epidemiológico, maiores investimentos em pesquisas universitárias, na saúde básica principalmente; com o objetivo de levar informações sobre a importância da assistência, a exemplo, do Programa da Saúde da Família (PSF) através dos agentes de saúde in loco. Há a necessidade de que haja uma inversão na lógica da ação da ciência. Ao invés de investir na doença, investiremos na "Holopatogênese" como defende Alves (1998). No caso dos agentes de saúde o foco seria os doentes crônicos assistidos em casa e que tem maior suscetibilidade de acometimento e agravo pelo corona vírus uma vez que os mesmos já têm o prévio conhecimento da população e suas morbidades, podem também auxiliar os profissionais na divulgação e orientação a respeito das medidas preventivas e no tratamento dos que já foram acometidos pela doença.

A profissionalização da gestão, que tem conexão com uma ausência de ingerência política no setor, contribuiria muito nesse processo de melhoria gerencial, por meio da contratação exclusiva de gestores com formação profissional específica, abrangendo desde os administradores de unidades básicas de saúde nas periferias das pequenas cidades, até o secretário municipal ou ministro da saúde. Também, a adoção de um processo de planejamento participativo é indispensável para o alcance dos resultados esperados (MACÊDO et al., 2018). Para que possa ser efetivado essa proposta deve ser priorizado profissionais com a devida qualificação. E que fosse adotado medidas de seleção mais justas como, por exemplo, processo seletivo com avaliação de títulos para os concorrentes às vagas de gestores hospitalares ou por meio de concursos públicos, como é o caso da EBSEH (Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares).

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.

O subfinanciamento da saúde, por conseguinte dos hospitais públicos brasileiros, é uma barreira precarizante da assistência à saúde e mesmo com os subsídios vinculados à situação emergencial, consolida-se como desafio a ser superado para atender demandas referentes ao novo Corona vírus. No que se refere à gestão, percebe-se uma não priorização política da saúde pública nos projetos de governo, mesmo com as dificuldades vivenciadas pela população sendo registradas expressivamente em pesquisas. Serviços sucateados e problemas gerenciais em termos operacionais e estruturais são relativamente comuns, tais como a ausência de condições adequadas de trabalho para os profissionais. Ademais, verifica-se uma participação popular frágil, o que compromete o processo de controle social, que poderia atuar diretamente na busca da resolução de alguns dos problemas recorrentes (SALES et al., 2019; SOUZA; SOUZA, 2018). A participação popular é fundamental, pois somente assim é que podemos compreender a situação do serviço público de saúde às suas necessidades e os problemas enfrentados pelos hospitais. Contudo é fundamental esse tipo de participação porque é o principal meio de comunicação da sociedade com o sistema público de saúde onde as pessoas podem dar suas opiniões em relação às políticas públicas e também sobre a oferta de serviços prestados à comunidade.

Destacam-se os desafios concernentes à aquisição do quantitativo de materiais e equipamentos necessários para atender a demanda decorrente da pandemia sem atingir os configurados extremos, gastos excessivos ou insuficiência de materiais (HU Rev. 2020; 46:1-2. DOI: 10.34019/1982-8047. 2020.v46. 30492). E é nesse contexto que entra o profissional formado na área de gestão hospitalar, pois o mesmo detém conhecimento tanto da área administrativa quanto assistencial, atuando com uma visão holística do hospital em busca dos melhores meios e estratégias para promover aquisições de materiais e equipamentos visando sempre o melhor custo benefício da unidade de saúde.

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.

No caso específico de combate à COVID-19, deve-se usar o aparato estatal de diversas maneiras, investindo fortemente em infraestrutura estratégica e capacidade produtiva, na execução de programas de ação coletiva, no suporte financeiro para setores específicos e na ampliação dos investimentos em novas capacidades tecnológicas. Devem-se priorizar tais investimentos, por meio de esforços em conjunto entre os setores público e privado, na expansão da infraestrutura de hospitais e equipamentos, assim como nos institutos de pesquisa e instituições de ensino que possam desenvolver vacinas, testes e protocolos de tratamento contra a doença. Também, é fundamental a ampliação dos leitos de UTI, que tiveram redução significativa nos últimos anos e são essenciais para garantia da vida nos casos mais graves da doença (LAZZARINI; MUSACCHIO, 2020; MEDEIROS, 2018).

É fundamental, portanto, ampliar os investimentos na saúde pública brasileira, assim como na ciência, tecnologia e inovação, especialmente no incentivo para as pesquisas científicas da área, ampliando os projetos e o estímulo aos pesquisadores, uma vez que a disseminação do conhecimento científico é essencial para o desenvolvimento nacional (AVENI, 2020). O conhecimento científico deve ser apoiado e financiado para que possamos desenvolver os estudos com relação ao vírus e também para o desenvolvimento da vacina, sem esse investimento a descoberta e a produção da mesma seria inviável, no entanto já temos mais de cinco vacinas em estudo em vários países e em diferentes estágios de pesquisa. Algumas até têm registros formalizados junto às agências reguladoras para o uso em seres humanos.

## **METODOLOGIA**

Trata-se de uma revisão de literatura baseada em publicações, artigos e revistas, tendo como foco a pandemia e a gestão hospitalar, As fontes utilizadas foram Google acadêmico, Scielo, BVS (Biblioteca Virtual em Saúde), E os critérios de inclusão e exclusão foram: artigos, revistas e periódicos que falassem de gestão hospitalar relacionando ela com a pandemia do novo corona vírus publicados a partir de janeiro de 2020, Sendo as pesquisas feitas somente em português classificadas por data e excluindo patentes e citações, obtendo um total de 35 resultados. Dentre eles foram separados somente os que falavam da gestão como foco principal, excluindo também os outros que a este tema não fosse abordado como tema central.

## RESULTADOS

Com base nos dados do painel Corona vírus o Brasil já tem mais de seis milhões e meio de casos confirmados como pode ser visto na tabela a seguir: **(atualizada na data: 11/12/2020)**.

	Casos	Óbitos	Incidência / 100mil hab.	Mortalidade / 100mil hab	Atualização
▼ Brasil	6.781.799	179,765	3227,2	85,5	11/12 18:55
> Centro-Oeste	802.312	16,627	4923,0	102,0	11/12 18:55
> Sul	1.098.592	18,329	3664,9	61,1	11/12 18:55
> Norte	798.429	17,105	4332,0	92,8	11/12 18:55
> Nordeste	1.722.835	45,488	3018,7	79,7	11/12 18:55
> Sudeste	2.359.631	82,216	2670,1	93,0	11/12 18:55

Fonte: Secretarias Estaduais de Saúde. Brasil, 2020

A tabela mostra também o quantitativo de óbitos por região, A região que tem a maior incidência e o maior número de mortes a cada cem mil habitantes é a região centro-oeste. Com o quantitativo de oitocentos e dois mil trezentos e doze casos e com um total de óbitos de dezesseis mil, seiscentos e vinte e sete pessoas somente pela covid. Já a região sudeste lidera o quantitativo total de infectados no país com dois milhões trezentos e cinquenta e nove mil e seiscentos e trinta e uma pessoas infectadas, cerca de oitenta e dois mil duzentos e dezesseis óbitos.

Nesta Tabela temos os dados de todas as regiões do país, com os quantitativos de casos novos de covid.

**Tabela: Painel covid-19, 12/12/2020**

Região	População	Casos Novos	Casos Acumulados	Casos Acumulados 100mi	Óbitos Novos	Óbitos Acumulados	Óbitos Acumulados 100mi
<b>Totais</b>	<b>210.147.125</b>	<b>43.900</b>	<b>6.880.127</b>	<b>3.274</b>	<b>686</b>	<b>181.123</b>	<b>86</b>



Sudeste	88.371.433	18.506	2.398.731	2.714	352	82.893	94
Sul	29.975.984	12.987	1.126.093	3.757	175	18.672	62
Nordeste	57.071.654	7.468	1.741.051	3.051	92	45.682	80
Norte	18.430.980	2.288	804.182	4.363	34	17.176	93
Centro-Oeste	16.297.074	2.651	810.070	4.971	33	16.700	102

A cada dia que passa o número de casos tem aumentos expressivos, e o principal fator que explica isso é o grande número de pessoas que não utilizam máscaras, não respeitam o distanciamento social e também as pessoas que têm o vírus mais são que assintomáticos. Isso gera impactos diretos na oferta de serviços de saúde como a falta de leitos principalmente leitos de UTI que atende os casos mais graves, aumento dos riscos de contaminação dos profissionais de saúde e, por conseguinte diminuição do quantitativo de profissionais para atender a demanda usual do dia a dia, nas unidades de saúde.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pandemia evidenciou ainda mais os problemas já existentes nos hospitais públicos, E nos mostrou a fragilidade do sistema de saúde do país e também reforça a necessidade da contratação de profissionais com conhecimentos específicos na área, isso porque a maior parte dos que estão atuando na área tem qualificações diferente da função desempenhada como médicos e enfermeiros. A atuação do profissional de gestão hospitalar traz inúmeros benefícios para o hospital porque ele detém conhecimento técnico-científico específico da área, E também nos mostra que devem ser propostas políticas públicas e projeto de Lei tanto em relação à pandemia, como também no intuito da contratação e atuação dos gestores hospitalares. Resultando assim em mais autonomia na gestão e visando um gerenciamento de excelência com eficiência, eficácia com maior resolutividade dos serviços prestados.



## REFERÊNCIAS

▪ RAHIS, Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde Vol. 17, n2 ▪ Belo Horizonte, MG ▪ ABR/JUN 2020 ▪ e-ISSN: 2177- 2754 e ISSN impresso: 1983-5205 ▪ DOI: <https://doi.org/10.21450/rahis.v17i2.6202> ▪ Submetido: (09/05/2020) ▪ Aceito: (16/08/2020) ▪ Sistema de avaliação: Double Blind Review ▪ p. 13 – 21.

RODRIGUES, Andreysa Keryane Silva et al. Desafios da gestão de hospitais públicos brasileiros no cenário da pandemia COVID-19. **HU Revista**, v. 46, p. 1-2, 2020.

PEREIRA, Edir Augusto Dias. A PANDEMIA CAPITALISMO: ESPAÇOS OUTROS. Editora **Itacaiúnas**.

DA SILVA, Vinicius Guilherme Sequini; MAZZOLA, Marilia Rodrigues. A GESTÃO HOSPITALAR E A PANDEMIA DE COVID-19. In: **IX JORNACITEC-Jornada Científica e Tecnológica**. 2020.

<https://covid.saude.gov.br/>