

FACULDADE ITA
EDUCACIONAL
Curso de Gestão
Hospitalar

**Estudo de Caso: Modelos de Gestão em Tempos
de Crise**



LENICE DE LIMA REIS
MARIA GABRIELA CABRERA FERREIRA
SÃO PAULO 2025

Tema do Artigo: Estudo de Caso: Modelos de Gestão em Tempos de Crise (pandemia)

Descrição: Analisar como diferentes empresas, hospitais e redes de ensino se adaptaram seus modelos de gestão durante crises (como a pandemia).

Resumo

A pandemia da COVID-19 impôs desafios sem precedentes a organizações públicas e privadas em todo o mundo. Este artigo tem como objetivo analisar os diferentes modelos de gestão adotados por hospitais, empresas e instituições de ensino durante esse período de crise. Através de um estudo de caso, investiga-se como as instituições reestruturaram suas práticas gerenciais para garantir a continuidade dos serviços, a segurança das pessoas e a sustentabilidade organizacional. O trabalho destaca as estratégias de adaptação, como o uso de tecnologias digitais, mudanças na liderança e flexibilização de processos, além de refletir sobre o legado deixado para a gestão em contextos adversos. A comunicação clara e a liderança sensível se tornaram fundamentais para lidar com o cenário incerto. A crise sanitária destacou a relevância de uma cultura organizacional resiliente, que possibilita a adaptação sem desviar dos valores da instituição.

Palavras-chave: Gestão em crise, pandemia, resiliência organizacional.

Introdução

O COVID-19, que começou em 2020, teve efeitos profundos nos campos da saúde, educação e negócios, tendo um grande impacto no desenvolvimento e ações voltadas a criação de novas medidas para o controle de possíveis agravos (DRUCKER,2002).

O momento e situação demandou reações ágeis, reorganização de procedimentos e inovação nas abordagens de administração. Este artigo apresenta uma avaliação das estratégias implementadas por diversas organizações para sustentar suas atividades e reduzir os impactos da crise (DRUCKER,2002).

A administração hospitalar envolve um conjunto de práticas e estratégias voltadas para garantir que a instituição tenha um funcionamento de forma a proporcionar a melhor assistência à saúde da comunidade, por meio de processos e fluxos eficientes e da maximização dos recursos financeiros (FERREIRA et al, 2021).

A pandemia de COVID-19 alterou drasticamente o panorama da gestão hospitalar. Assim, podemos identificar duas fases distintas: a anterior onde o foco não

estava voltado a gestão de crise e a posterior à pandemia, onde foram reformulados critérios para o desenvolvimento da gestão hospitalar (FERREIRA et al, 2021).

Os leitos dos Hospital públicos e privados se tornaram insuficientes para o número de pacientes com indicação de internação, os leitos de unidades de terapia intensiva também não e faltaram medicações, materiais médicos, insumos e equipamentos, muitas das instituições em espaços desocupados, acabaram por abrir mais leito para suprir toda demanda (FERREIRA et al, 2021).

Os trabalhadores da saúde e aqueles que atuam no setor começaram a demonstrar indícios de desgaste da saúde mental, emocional e física, demonstrado pela angustia da perda, sendo o número lato de mortes. Sintomas como estresse, depressão, ansiedade e diversas outras questões tornaram-se mais comuns entre esses profissionais. Considerando a situação apresentada na época, a administração hospitalar precisava se reinventar e confrontar a pandemia, oferecendo soluções para os desafios existentes (FERREIRA et al, 2021).

A pandemia gerada pelo vírus SARS-CoV-2 impactou o também o ambiente de trabalho e as relações interpessoais, além de ter influenciado a forma como a educação é ministrada e recebida, pela dificuldade e necessidade do contato pessoal (NETO et al, 2020).

Os impactos da pandemia sobre a educação ainda não estão completamente esclarecidos, contudo é evidente que intensificou fenômenos de desigualdade e exclusão, principalmente quando a questão eram alunos, que se encontram em situações vulneráveis (BARRETO et al. 2020).

Pesquisas realizadas nesse campo indicam um conjunto de dificuldades relacionadas a problemas de conectividade, questões técnicas, falta de equipamentos adequados e desigualdades no acesso a recursos tecnológicos tanto para alunos quanto para professores, além dos efeitos do fechamento das escolas na diminuição do aprendizado dos estudantes (SARMENTO ET AL, 2018; NETO et al, 2020).

Estudos revelaram a falta de competências digitais entre os professores, um fator que, junto à questão do acesso (ou sua ausência) a formações, explica as diferentes maneiras com que os educadores se adaptaram ao ensino remoto (BARRETO et al. 2020).

A relevância deste estudo reside na necessidade de entender elementos que podem afetar a gestão de crises na saúde. É crucial a produção de conhecimento acerca

da pandemia e a execução de pesquisas que possam fundamentar decisões governamentais mais eficazes, reduzindo o efeito de crises de saúde na mortalidade e no bem-estar dos cidadãos. Assim, é possível investir no aprendizado gerado pela crise, permitindo decisões mais precisas frente a futuras emergências de saúde. Em seguida, abordam-se os métodos utilizados neste estudo, passando para os resultados principais e conclusões finais, com ênfase nas contribuições teóricas e práticas.

Examinar os diversos modelos de administração empregados por entidades tanto públicas quanto privadas em tempos de crise, enfocando especialmente a pandemia de COVID-19. Por meio de uma análise de caso, será explorado como hospitais, empresas e instituições de ensino superior ajustaram suas abordagens de gestão, com o objetivo de alcançar resiliência organizacional, eficácia e manutenção da prestação de serviços. A análise considera desde a implementação de tecnologias até mudanças estruturais no modo de liderança e operação, identificando práticas bem-sucedidas que possam servir como referência em futuras situações de instabilidade.

A Gestão Hospitalar na Pandemia

A administração hospitalar, neste período, baseia suas ações em decisões que são incertas e imprevisíveis. Os países não estavam equipados para lidar com o surgimento de uma nova doença que se espalhou rapidamente pelo planeta, resultando em inúmeros desafios para as instituições de saúde (OLIVEIRA et al, 2025).

A interseção entre a pandemia e a estrutura das desigualdades intensifica a crise das populações mais vulneráveis, afetando de maneira especialmente severa os pobres, as mulheres, a comunidade negra, os trabalhadores informais e os habitantes das áreas mais carentes (OLIVEIRA et al, 2025).

Diante desse panorama, é essencial desenvolver e implementar estratégias ágeis nos serviços de saúde, que devem compreender: o gerenciamento do fluxo de atendimentos, a capacitação das equipes, as adaptações físicas e psicológicas, além do aprimoramento contínuo. Assim, o administrador hospitalar é considerado uma parte crucial no planejamento das ações que garantirão a adoção das melhores práticas. Portanto, é necessário cultivar uma perspectiva sistêmica e adquirir conhecimentos

específicos, com o objetivo de alcançar resultados positivos frente à demanda hospitalar (OLIVEIRA et al, 2025).

Hospitais enfrentaram a tarefa de reorganizar os fluxos de atendimento, aumentar a capacidade de acolhimento e assegurar a segurança tanto dos profissionais quanto dos pacientes. A formação de comitês de crise, a implementação de protocolos de triagem e a ampliação do uso de telemedicina foram estratégias essenciais. Ademais, o investimento em capacitação das equipes e a gestão eficaz de recursos limitados, como Equipamentos de Proteção Individual e respiradores, mostraram-se cruciais para o enfrentamento da crise sanitária (HOSPITAL SÍRIO-LIBANÊS, 2021).

Uma epidemia ou pandemia pode provocar danos significativos nos sistemas de saúde, resultando em falta de suprimentos, medicamentos e equipamentos médicos, além do contágio de trabalhadores da saúde, levando-os a períodos de quarentena ou até mesmo ao falecimento (HOSPITAL SÍRIO-LIBANÊS, 2021).

O aumento na procura por atendimento e na taxa de ocupação dos leitos hospitalares representa outra dificuldade para a administração dos hospitais, uma vez que impacta as operações, aumentando o tempo de espera para os atendimentos e a permanência dos pacientes internados, situação que leva à superlotação, a qual deve ser evitada neste período. Essa demanda também faz com que médicos, enfermeiros e outros colaboradores sejam considerados parte do grupo de risco (BRASIL, 2020; FERREIRA et al, 2021).

O responsável deve gerenciar o atendimento dentro da organização de modo que esses profissionais tenham quase nenhuma chance de serem infectados. Dada a alta taxa de transmissibilidade da doença, é fundamental implementar medidas como distanciamento social, uso de máscaras e a aplicação de álcool em gel para a desinfecção das mãos. Tais exigências complicam o funcionamento de uma instituição hospitalar e acarretam altos custos (OLIVEIRA et al, 2025).

É essencial que o gestor possua a capacidade de identificar preços mais vantajosos e antecipar despesas para satisfazer a demanda. Neste contexto, os gestores são vitais, pois, com seu conhecimento em administração, são responsáveis pela organização das equipes de trabalho (BRASIL, 2020).

Assim, além de sua formação técnica, é necessário que eles mantenham uma estabilidade emocional que permita a motivação de suas equipes, impedindo que estas sucumbam ao medo ou à incerteza durante este período. É um tempo que demanda otimização e um gerenciamento inteligente do espaço (FERREIRA et al, 2021).

Uma das iniciativas adotadas por gestores em ambientes hospitalares foi a criação de áreas externas de triagem, adaptando espaços abertos para a avaliação de pacientes que apresentem sintomas (FIPECAFI, 2021).

A pandemia destacou a necessidade de atualização dos modelos de gestão tradicionais, que devem ser enriquecidos com práticas ágeis e focadas nas pessoas. A flexibilidade, a aplicação estratégica da tecnologia e a habilidade de liderança adaptativa tornaram-se fundamentais. O aprendizado obtido durante esse período servirá como base para futuras reações a crises, criando um ambiente mais resiliente e sustentável (BRASIL, 2020).

A Educação e o Ensino Remoto de Emergência

O fechamento de instituições de ensino, como escolas e universidades, motivou uma rápida mudança para o ensino à distância. As universidades implementaram ferramentas digitais, ajustaram suas avaliações e reformularam seus calendários acadêmicos. Apesar das disparidades no acesso a tecnologias, houve um esforço conjunto para manter as conexões pedagógicas. A atuação dos administradores foi fundamental para assegurar a continuidade do aprendizado, oferecendo apoio emocional, treinamento para os educadores e ajustes nos currículos (BARRETO et al. 2020).

O Ensino Remoto de Emergência refere-se a uma transformação temporária para uma abordagem educacional alternativa em resposta a uma situação de crise. Isso implica o uso de métodos totalmente a distância para disciplinas que normalmente seriam oferecidas de forma presencial ou em formatos híbridos, com a expectativa de que esses métodos voltem assim que a situação de crise se amenize ou se resolva (UNESCO, 2020).

Nessas situações, o foco não é reconstruir um sistema educacional completo, mas sim proporcionar acesso rápido, fácil de estabelecer e confiável a materiais e

suportes educacionais de forma temporária durante uma emergência ou crise (BRAGA, 2018)

Diante da expectativa de um rápido avanço nas iniciativas de ensino e aprendizado online, assim como do grande número de educadores que necessitam de suporte, as equipes responsáveis pelo desenvolvimento e apoio precisam buscar maneiras de satisfazer a demanda das instituições para que a educação continue auxiliando os professores a adquirirem competências para atuar e ensinar em plataformas digitais. As instituições devem reavaliar suas abordagens, pelo menos durante o período crítico. (BRAGA, 2018)

Todos os profissionais que participam dessa transição rápida para a educação online precisam entender que crises e desastres afetam bastante a vida de estudantes, funcionários e professores, além do ambiente universitário. Por isso, é fundamental que esse esforço seja feito com sensibilidade, lembrando que passar para o ensino remoto de emergência pode não estar no topo da lista de prioridades de todo mundo envolvido. Dentro deste cenário, as atividades assíncronas se revelam mais adequadas do que as síncronas. A flexibilidade deve ser levada em conta, tanto em relação aos prazos das atividades quanto às diretrizes das instituições e dos cursos (NETO et al, 2020).

A pandemia da COVID-19 apresentou desafios únicos para as universidades. Todos os envolvidos nos cursos, incluindo estudantes, professores e funcionários, foram obrigados a adotar medidas excepcionais em relação ao ensino e à aprendizagem, algo nunca antes testemunhado em tal magnitude na vida de cada um deles (NETO et al, 2020).

Apesar do estresse causado por essa situação, ao final, as instituições terão a chance de avaliar a eficácia da implementação de seus planos de ensino. É crucial não ceder à tentação de comparar o ensino remoto emergencial com o aprendizado online de maneira geral nas avaliações (SOUZA et al, 2019).

Com um planejamento meticuloso, as administrações de todos os campi podem revisar suas ações, reconhecer suas fortalezas e fraquezas e se preparar de forma mais eficaz para futuras exigências de implementação do ensino remoto emergencial avaliações (SOUZA et al, 2019).

Conclusão

Empresas de diversos setores também precisaram reavaliar sua gestão. Muitas delas adotaram o trabalho remoto, aceleraram sua transformação digital e fizeram investimentos em inovação. A comunicação clara e a liderança sensível se tornaram fundamentais para lidar com o cenário incerto. A crise sanitária destacou a relevância de uma cultura organizacional resiliente, que possibilita a adaptação sem desviar dos valores da instituição. Os resultados da pesquisa indicaram que a Gestão Hospitalar é, de fato, uma tarefa complexa, que, em face da pandemia provocada pela COVID-19, gerou uma demanda elevada, trazendo à tona desafios para a gestão hospitalar, devido à baixa tecnologia, à falta de suprimentos e equipamentos, à desmotivação dos profissionais e à sobrecarga física e emocional dos colaboradores, além do constante número de mortes.

Referências

1. BARRETO, A. C. F; ROCHA, D. N. COVID 19 e Educação: Resistências, Desafios e (Im) Possibilidades. Revista ENCANTAR – Educação, Cultura e Sociedade. Bom Jesus da Lapa, v. 2, 2020, p. 01-11. Disponível em: <http://www.revistas.uneb.br/index.php/encantar/article/view/8480>. Acesso em: 22 de maio de 2025.
2. BRAGA, R. Apresentação. In: FAUSTO, C.; DAROS, T. A sala de aula inovadora: estratégias pedagógicas para fomentar o aprendizado ativo. Porto Alegre: Penso, 2018. p. 6-7.
3. BRASIL. Ministério da Saúde. **Plano de contingência nacional para infecção humana pelo novo Coronavírus COVID-19**. Brasília: Ministério da Saúde, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/saude>. Acesso em: 15 mai. 2025.
4. DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 2002.
5. FERREIRA, D. P. et al. Desafios da gestão de enfermagem na pandemia da covid-19. Rev Recien, v. 11, n. 34, p. 364-372, 2021. Disponível em: http://www.conselho.saude.gov.br/web_comissoes/conep/index.html. Acessado em: 11 de maio de 2025.
6. FIPECAFI. **Impactos da crise sanitária no setor empresarial brasileiro: adaptação e gestão estratégica**. São Paulo: Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras, 2021. Disponível em: <https://www.fipecafi.org>. Acesso em: 15 mai. 2025.
7. HOSPITAL SÍRIO-LIBANÊS. **Gestão hospitalar em tempos de crise: ações e desafios durante a pandemia**. São Paulo: HSL, 2021. Disponível em: <https://hospitalsiriolibanes.org.br>. Acesso em: 15 mai. 2025.
8. NETO, A. R. de S.; FREITAS, D. R.J. de. Utilização de máscaras: indicações de uso e manejo durante a pandemia da covid-19. **Cogitare enferm**, v. 25, p.1-8, 2020. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ce/fortaleza/panorama>. Acessado em: Jan. 2021
9. OLIVEIRA, Dinaldo Cavalcanti de; OLIVEIRA, Carolina Gomes Cavalcanti de; OLIVEIRA JUNIOR, Dinaldo Cavalcanti de. O IMPACTO DA PANDEMIA DA COVID 19 NA GESTÃO HOSPITALAR. **Revista Políticas Públicas & Cidades**, [S. l.], v. 14, n. 2, p. e1686, 2025. DOI: 10.23900/2359-1552v14n2-7-2025. Disponível em: <https://journalppc.com/RPPC/article/view/1686>. Acesso em: 01 jun. 2025.
10. UNESCO. **Educação em tempos de pandemia: desafios e respostas dos sistemas de ensino**. Paris: Organização das Nações Unidas para a Educação, a

Ciência e a Cultura, 2020. Disponível em: <https://www.unesco.org>. Acesso em: 15 mai. 2025.

11. SOUZA, Ester Maria de Figueiredo Souza. FERREIRA, Lúcia Gracia. A prática como componente curricular: (re)indagações para a formação docente. Revista Práxis Educacional, Vitória da Conquista, Bahia, Brasil, v. 15, n. 34, p. 195-210, Edição Especial, 2019. DOI <https://doi.org/10.22481/praxisedu.v15i34.5505A>. Disponível em: <http://periodicos2.uesb.br/index.php/praxis/article/view/5505/4183>. Acesso em: 07 jun. 2025.
12. SARMENTO, Teresa; ROCHA, Simone Albuquerque da; PANIAGO Rosenilde Nogueira. Estágio curricular: o movimento de construção identitária docente em narrativas de formação. Revista Práxis Educacional, Vitória da Conquista -Bahia - Brasil, v. 14, n. 30, p. 152-177, out./dez. 2018. DOI <https://doi.org/10.22481/praxis.v14i30.4365>. Disponível em: <http://periodicos2.uesb.br/index.php/praxis/article/view/4365/3493>. Acesso em: 05 jun. 2025.