

FACULDADE EDUCACIONAL ITA
CURSO DE GESTÃO HOSPITALAR

Mayara Cunha Araujo
Sirlei do Prado Moralejo

GESTÃO EM TEMPOS DE CRISE

SÃO PAULO

2025

Mayara da Cunha Araujo

Sirlei do Prado Moralejo

GESTÃO EM TEMPOS DE CRISE

Trabalho de apresentação Projeto Integrado II e de extensão Gestão Hospitalar.

Orientador: Profº Dr. Rubens Vidigal

SÃO PAULO

2025

SUMÁRIO

RESUMO	4
INTRODUÇÃO	6
IMPACTO DA PANDEMIA NA GESTÃO HOSPITALAR	8
1. PLANEJAMENTO ESTRATEGICO E GESTÃO DE RISCO	11
2. LIDERANCA E TOMADA DE DECISÃO	11
3. DIGITALIZAÇÃO E INOVAÇÃO	11
4. COMUNICAÇÃO E GESTÃO PESSOAS.....	11
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	12
REFERÊNCIAS	14

RESUMO

A gestão organizacional enfrenta desafios constantes. Nos períodos de crises, exigem estratégias e preparo, rapidez e, sobretudo, uma gestão eficiente. Em tempos de pandemia, desastres naturais e de emergências locais, a capacidade de resposta de um hospital pode significar a diferença entre a vida e a morte para muitos pacientes. Durante eventos inesperados, como crises econômicas, desastres naturais ou pandemias, as empresas precisam redefinir processos, gerenciar riscos e manter a sustentabilidade do negócio. Este estudo tem como objetivo analisar a gestão eficaz durante tempos de crise, avaliando estratégias adotadas por diferentes organizações para superar adversidades e garantir a continuidade das operações.

A importância de uma boa gestão não pode ser subestimada, pois ela é a base para garantir a continuidade dos cuidados e a segurança dos pacientes em situações adversas. Hospitais bem preparados são capazes de responder de forma eficiente e eficaz, minimizando o impacto das crises e salvando vidas.

A necessidade de adaptação do setor hospitalar diante de crises sanitárias revelou a importância da implementação de novas estratégias e inovações para otimizar a gestão hospitalar. A pandemia da COVID-19 impôs desafios sem precedentes, exigindo soluções ágeis para a administração de recursos, garantindo a continuidade dos atendimentos e promovendo melhorias na assistência à saúde. A adoção de tecnologias emergentes e a reformulação dos fluxos hospitalares tornaram-se essenciais para aprimorar a eficiência dos setores e assegurar um atendimento humanizado, mesmo em cenários de alta demanda.

O objetivo do estudo é demonstrar como estratégias inovadoras e o uso de novas tecnologias foram fundamentais para a otimização de recursos e o impacto dessas mudanças para o futuro da saúde pública e privada. A coleta dos dados foi realizada nas bases de dados eletrônicas no mês de junho de 2025. As palavras-chave utilizadas foram “Gestão Hospitalar”, “Gestão em tempos de crise”, “Inovações em tempos de crises” e “COVID-19”, sendo encontrados 25 artigos publicados, dos quais apenas 5 atenderam aos critérios estabelecidos para a elaboração desse estudo.

Conclui-se que a pandemia da COVID-19 impulsionou mudanças na gestão hospitalar, promovendo inovação, digitalização de processos e otimização de recursos.

O avanço da tele medicina e das TIC ampliou o acesso e a segurança nos atendimentos. Essas transformações deixaram um legado duradouro reforçando a necessidade de investimento contínua para enfrentar futuras crises com maior eficiência.

Palavras - chave: Gestão Hospitalar, Gestão em tempos de crise, COVID-19;

INTRODUÇÃO

O mundo tem vivenciado um crescimento na incidência de Emergências de Saúde Pública, que colocam à prova as instituições e serviços de saúde, evidenciando suas vulnerabilidades, seja devido a surtos de enfermidades já conhecidas ou ao aparecimento de novas patologias. Embora cada emergência sanitária apresente particularidades próprias, há aprendizados valiosos que podem ser obtidos a partir desses acontecimentos (MANTESSO, F. R. et al. “Emergências em Saúde Pública: aprendizados da COVID-19 para o futuro”. *Revista de Saúde Pública*, v. 58, n. 1, p. 10-19, 2024).

No início de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS), ao reconhecer a disseminação de um novo vírus, o SARS-COV-2, causador da COVID-19, decretou Emergência em Saúde Pública de Importância Internacional, caracterizando essa a mais recente crise sanitária global (REBELLO, R. A. et al. “COVID-19: análise da gestão hospitalar frente à crise sanitária global”. *Revista de Saúde Coletiva*, v. 29, n. 2, p. 143-157, 2024.).

O novo coronavírus foi identificado em 12 de dezembro de 2019, na cidade de Wuhan, localizada na província de Hubei, na China. Devido à sua elevada taxa de transmissibilidade, a OMS declarou emergência em 30 de janeiro de 2020, conforme estabelecido pelo Regulamento Sanitário Internacional (RSI). Posteriormente, em 11 de março, a organização classificou a situação como pandemia.

O avanço da pandemia impôs desafios significativos às instituições de assistência à saúde, que enfrentaram uma mudança abrupta e inesperada nas rotinas e dinâmicas de trabalho dos profissionais.

O crescimento da demanda, aliado ao risco crescente de contágio e à superlotação dos serviços de saúde tanto públicos como privados, gerou a preocupação entre profissionais e gestores, que se dedicaram a alertar as autoridades sanitárias sobre a ameaça (MANTESSO, F. R. et al. “Emergências em Saúde Pública: aprendizados da COVID-19 para o futuro”. *Revista de Saúde Pública*, v. 58, n. 1, p. 10-19, 2024.).

O aumento e a propagação “ondas” do agravamento da pandemia se deram devido à população e os profissionais não estarem acostumados com essa rotina e com o lidar com uma pandemia, por esse motivo houve a necessidade de fazer uma

readaptação tática e operacional para o nível do COVID-19 não aumentar (REBELLO, R. A. et al. "COVID-19: análise da gestão hospitalar frente à crise sanitária global". *Revista de Saúde Coletiva*, v. 29, n. 2, p. 143-157, 2024.).

Além de tudo, as decisões no âmbito da saúde precisaram estar em conformidade com os princípios da gestão da qualidade, visando preservar os padrões de atendimento diante das exigências emergentes da pandemia.

A reorganização das instituições de assistência, incluindo hospitais de referência, pode ser analisada com base na tríade proposta por Donabedian para a avaliação dos serviços de saúde: estrutura, processo e resultado (REBELLO, R. A. et al. "COVID-19: análise da gestão hospitalar frente à crise sanitária global". *Revista de Saúde Coletiva*, v. 29, n. 2, p. 143-157, 2024.).

IMPACTO DA PANDEMIA NA GESTÃO HOSPITALAR

A gestão pode ser entendida como uma prática desenvolvida no cotidiano do trabalho, combinando ciência, arte e competência. Nesse contexto, a gestão se manifesta em três níveis, do abstrato ao prático: o nível das informações, o das pessoas e o da execução. Esses aspectos englobam a articulação de pensamentos, análise crítica, mediação de conflitos, tomada de decisões, implementação de ações e exercício da liderança para atender às demandas e exigências dos sistemas organizacionais (CASTRO, J. C. et al. “Gestão em saúde em tempos de crise sanitária: desafios e aprendizados”. *Revista Brasileira de Gestão em Saúde*, v. 15, n. 2, p. 78-85, 2024.).

No Cenário da pandemia COVID-19, a atuação do gestor tornou-se ainda essencial e desafiadora. A rapidez com que a doença se disseminou, seu alto potencial de transmissão, a inconsistência de evidências científicas sobre o vírus e a falta de tratamentos farmacológicos eficazes, bem como de vacinas, aumentaram as dificuldades e as incertezas das estratégias de enfrentamento. Portanto, foi exigida dos gestores uma tomada de decisões ágil e assertiva (CASTRO, J. C. et al. “Gestão em saúde em tempos de crise sanitária: desafios e aprendizados”. *Revista Brasileira de Gestão em Saúde*, v. 15, n. 2, p. 78-85, 2024.).

Devido a isso houve a grande necessidade de reorganizar os serviços prestados, redistribuir tarefas e inovar nas práticas de assistência à saúde tornou-se essencial, a tecnologia ganhou relevância globalmente, sendo amplamente utilizada nas ações de saúde, no ambiente de trabalho, na educação e em transações financeiras e comerciais, entre outras áreas (FREIRE, F. M. et al. “Inovação tecnológica no enfrentamento da COVID-19: reflexões sobre saúde, trabalho e educação”. *Revista Tecnologia e Sociedade*, v. 19, n. 45, p. 112-125, 2023.).

Em tempos de crise, a liderança hospitalar precisa ser ágil, tomando decisões rápidas para organizar as equipes, garantir o bem-estar dos profissionais e, ao mesmo tempo, manter a qualidade do atendimento aos pacientes.

A importância da inovação tecnológica também se destacou, especialmente com a aceleração da transformação digital nas unidades de saúde.

A telemedicina, como ferramenta eficaz, permitiu reduzir o contato físico, particularmente em consultas não emergenciais, aliviando a pressão sobre os hospitais. No entanto, a falta de infraestrutura em algumas regiões e a resistência à adoção de novas tecnologias limitou os impactos positivos dessa inovação em algumas localidades, evidenciando a desigualdade no acesso a recursos tecnológicos (CELUPPI, L. B. et al. “Adoção de tecnologias na gestão hospitalar durante a pandemia: avanços e limitações”. *Saúde & Tecnologia*, v. 9, n. 1, p. 34-42, 2021). Outro ponto crítico foi a gestão de equipes e a saúde mental dos profissionais de saúde.

A formação contínua e rápida das equipes foi necessária para lidar com o cenário de emergência, mas as condições de trabalho, a carga emocional aumentada e o risco de contágio afetaram a saúde mental dos trabalhadores. Para mitigar esses impactos, estratégias como escalas alternadas e apoio psicológico foram adotadas, ajudando a reduzir o estresse e garantindo a segurança dos profissionais de saúde (SILVA, A. P. “Impactos da pandemia na saúde mental dos profissionais da saúde: desafios e estratégias de enfrentamento”. *Revista Brasileira de Psicologia da Saúde*, v. 14, n. 3, p. 200-212, 2022.).

Em relação à cadeia de suprimentos, a pandemia expôs vulnerabilidades significativas, levando os hospitais a buscar fornecedores alternativos para EPIs e medicamentos essenciais. A implantação de estratégias de gestão de estoques dinâmicos e o uso do modelo just-in-time ajudaram a reduzir as rupturas de estoque. No entanto, a escassez de recursos ainda foi um desafio contínuo em muitas regiões, especialmente em países com sistemas de saúde menos desenvolvidos, o que tornou a gestão da cadeia de suprimentos um ponto crítico (GOMES, R.; DE SOUSA, L. “Gestão da cadeia de suprimentos hospitalar durante a pandemia: desafios e soluções”. *Revista de Administração em Saúde*, v. 24, n. 1, p. 99-110, 2021.).

Além disso, o planejamento estratégico e a gestão de crises foram elementos essenciais para a adaptação dos hospitais às mudanças rápidas na demanda de atendimento.

O uso de modelos preditivos permitiu que os gestores se preparassem para os picos de contágio e ajustassem suas operações conforme evolução da pandemia. Contudo, a incerteza gerada pela evolução imprevisível da crise dificultou a precisão dos planos de contingência, obrigando os hospitais a se ajustarem rapidamente às circunstâncias reais da pandemia (BACKES, D. S. et al. “A gestão hospitalar frente à pandemia da COVID-19: desafios e estratégias”. *Revista de Administração em Saúde*, v. 22, n. 3, p. 456-465, 2020.).

DESENVOLVIMENTO

A gestão em tempos de crise demanda ações ágeis, inovação e forte liderança, algumas abordagens demonstraram ser eficazes na adaptação organizacional:

1. PLANEJAMENTO ESTRATEGICO E GESTÃO DE RISCO

Empresas que desenvolveram planos de contingência e estabeleceram estratégias preventivas conseguiram minimizar impactos negativos. A capacidade de antever cenários adversos e estruturar respostas rápidas foi um diferencial competitivo.

2. LIDERANCA E TOMADA DE DECISÃO

A transparência na comunicação e a rápida tomada de decisão foram fundamentais para mitigar os efeitos da crise. Líderes que adotaram uma abordagem proativa e baseada em dados obtiveram melhores resultados na gestão de equipes e recursos.

3. DIGITALIZAÇÃO E INOVAÇÃO

A aceleração da transformação digital foi uma solução amplamente adotada. O trabalho remoto, a automação de processos e o uso de tecnologias emergentes permitiram a continuidade das operações e a adaptação às novas demandas do mercado.

4. COMUNICAÇÃO E GESTÃO PESSOAS

A comunicação clara e eficaz foi essencial para manter a motivação dos colaboradores e o alinhamento organizacional. Empresas que investiram no bem-estar de suas equipes conseguiram manter a produtividade e minimizar impactos psicológicos negativos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso sobre modelos de gestão em tempos de crise demonstra que a resiliência organizacional depende de planejamento estratégico, liderança forte, digitalização e comunicação eficaz. Empresas que adotam abordagens flexíveis e inovadoras conseguem enfrentar desafios de maneira mais eficiente. A crise se torna, assim, uma oportunidade de aprendizado e crescimento, permitindo que as organizações se preparem melhor para o futuro. A pandemia do COVID-19 representou um marco desafiador para a gestão hospitalar, evidenciando as fragilidades e impulsionando mudanças estruturais que se tornaram permanentes no setor de saúde. A necessidade de reorganizar rapidamente os serviços hospitalares, expandir leitos de UTI, e gerenciar recursos escassos exigiu uma atuação ágil e estratégica dos gestores, que precisaram adaptar-se constantemente às novas demandas exigidas pelo quadro.

A gestão hospitalar, costumeira complexa, foi submetida a uma sobrecarga inédita, exigindo não apenas a ampliação de leitos, reorganização do fluxo de atendimento, mas também a implementação de tecnologias que permitissem um gerenciamento eficaz dos pacientes e dos profissionais de saúde. A ascensão da telemedicina e das Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) na saúde consolidou-se como uma das grandes inovações decorrentes desse período, comprovando seu potencial para aperfeiçoar a assistência, reduzir riscos de transmissão e garantir um ingresso mais igualitário aos serviços de saúde.

Em adição a isso, a pandemia reforçou a importância da coordenação entre os diferentes níveis de atenção à saúde, da comunicação eficaz entre os profissionais e da necessidade de políticas públicas bem estruturadas para enfrentar crises sanitárias. O conhecimento adquirido com a COVID-19 deixou lições fundamentais para a gestão hospitalar, evidenciando a necessidade de investimentos contínuos em infraestrutura, capacitação profissional e inovação tecnológica.

Tendo em vista, os impactos da pandemia vão além das dificuldades enfrentadas no auge da crise, resultaram em transformações que irão prosseguir moldando a gestão hospitalar no futuro. O revigoramento da capacidade de resposta dos sistemas de saúde, ampliação do uso de tecnologias e a integração dos serviços

são elementos essenciais para garantir uma assistência mais eficiente e resiliente em eventuais futuras emergências sanitárias, assim abriu caminhos para um setor mais inovador, adaptável e preparado para o futuro.

REFERÊNCIAS

Mantesso, J.B.O., Oliveira P.S., Carvalho, R.H.S.B., & Erazo–Chavez, L.J. (2024)

Gestão hospitalar em situações de crises sanitária: O que aprendemos com a Covid-19? Acessado em 15 junho, 2025

Rebello, P.D., Duarte, S.C.M., Araújo, J.L., Baixinho, C.L., Costa, A., & Silva, M.M. (2024)

. Análise qualitativa sobre a atuação e as experiências dos enfermeiros na gestão hospitalar frente à COVID-

19. *Ciência & Saúde Coletiva*, 29(8). <https://doi.org/10.1590/1413812320242298.05052024>. Acessado em 15 junho, 2025

Castro, J.L. de, Magnago, C., Belisário, S.A., Ribeiro, S.S., França, T., & Pinto, I.C.M. (2024).

4). Gestão da pandemia de COVID-19 e suas repercussões para o gestor do SUS.

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S. Administração estratégica e vantagem competitiva.

3.ed. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2020.

Saúde e Sociedade, 32(Supl2). <https://doi.org/10.1590/S0104-12902023230491pt>. Acessado 14 Abril, 2025.

Freire, M.P., Louvison, P., Silva, L.G., Meire, A.L.P., & Cristina, M. (2023). Telemedicina no acesso à saúde durante a pandemia de COVID-

19; Umarevisão de escopo. *Revista de Saúde Pública*, 57(Supl1)4s. <https://doi.org/10.11606/s1518-8787.202305700es09>. Acessado dia 16 de junho 2025.