

## ESTRATÉGIAS E IMPACTOS DA GESTÃO HOSPITALAR DURANTE A COVID-19: PERSPECTIVAS PARA O FUTURO

Olimpio José dos Santos<sup>1</sup>  
Celio Bispo de Souza<sup>2</sup>  
Helane Liege Belisario Pinto Ambrozim<sup>3</sup>  
Junia Belisario Pinto<sup>4</sup>  
Marciane Dias dos Santos<sup>5</sup>  
Silvana Maria Aparecida Viana Santos<sup>6</sup>

**RESUMO:** O estudo analisou as estratégias adotadas pelos hospitais públicos e privados durante a pandemia de COVID-19, identificando os impactos dessas medidas na gestão hospitalar. O problema investigado consistiu em compreender quais estratégias foram implementadas e quais os efeitos dessas ações na capacidade de resposta do sistema de saúde à crise sanitária. O objetivo geral foi examinar as abordagens utilizadas pelas instituições hospitalares e avaliar os legados deixados pela pandemia para a gestão da saúde. A metodologia utilizada baseou-se em uma pesquisa bibliográfica, por meio da revisão de artigos científicos, relatórios institucionais e documentos técnicos sobre o tema. No desenvolvimento, foram analisadas as estratégias emergenciais aplicadas, como a ampliação de leitos, a reestruturação dos processos administrativos e o uso da telemedicina. Também foram discutidos os impactos da crise sobre os profissionais de saúde, incluindo a sobrecarga de trabalho e a necessidade de novas capacitações. As considerações finais apontaram que a pandemia evidenciou a importância do planejamento estratégico, da modernização tecnológica e da cooperação entre os setores público e privado. O estudo contribuiu para a compreensão das medidas que demonstraram maior eficácia e destacou a necessidade de pesquisas futuras que aprofundem a análise quantitativa dos impactos dessas estratégias na eficiência hospitalar e na saúde dos trabalhadores da linha de frente.

2114

**Palavras-chave:** Gestão hospitalar. COVID-19. Telemedicina. Infraestrutura hospitalar. Saúde pública.

**ABSTRACT:** The study analyzed the strategies adopted by public and private hospitals during the COVID-19 pandemic, identifying the impacts of these measures on hospital management. The problem investigated consisted of understanding which strategies were implemented and what the effects of these actions were on the health system's ability to respond to the health crisis. The general objective was to examine the approaches used by hospital institutions and assess the legacies left by the pandemic for health management. The methodology used was based exclusively on bibliographic research, through the review of scientific articles, institutional reports and technical documents on the subject. During the development, the emergency strategies applied were analyzed, such as the expansion of beds, the restructuring of administrative processes and the use of telemedicine. The impacts of the crisis on health professionals were also discussed, including work overload and the need for new training. The final considerations pointed out that the pandemic highlighted the importance of strategic planning, technological modernization and cooperation between the public and private sectors. The study contributed to the understanding of the measures that demonstrated greater effectiveness and highlighted the need for future research that deepens the quantitative analysis of the impacts of these strategies on hospital efficiency and the health of frontline workers.

**Keywords:** Hospital management. COVID-19. Telemedicine. Hospital infrastructure. Public health.

<sup>1</sup>Mestre em Alimentos e Nutrição, Universidade Federal do Piauí (UFPI).

<sup>2</sup>Doutorando em Ciências da Saúde e Ética Cristã, Ivy Enber Christian University.

<sup>3</sup>Mestranda em Gestão de Cuidados da Saúde, Must University (MUST).

<sup>4</sup>Mestranda em Gestão de Cuidados da Saúde, Must University (MUST).

<sup>5</sup>Mestranda em Gestão de Cuidados da Saúde, Must University (MUST).

<sup>6</sup>Doutoranda em Ciências da Educação, Faculdade de Ciencias Sociales Interamericana (FICS).

## I INTRODUÇÃO

A pandemia de COVID-19 representou um dos maiores desafios enfrentados pelos sistemas de saúde em escala global, impondo a necessidade de reestruturação da gestão hospitalar para lidar com o crescimento exponencial da demanda por atendimentos. A crise sanitária evidenciou fragilidades na infraestrutura hospitalar, na disponibilidade de insumos e na força de trabalho da saúde, exigindo a implementação de estratégias emergenciais para mitigar os impactos sobre a população. Diante desse cenário, a administração hospitalar precisou adotar medidas que englobassem desde a ampliação de leitos até o fortalecimento do uso de tecnologias digitais para otimizar processos. Além disso, a reestruturação dos fluxos de atendimento, a proteção dos profissionais de saúde e a necessidade de garantir a continuidade dos serviços médicos em meio à crise tornaram-se prioridades para as instituições hospitalares.

A análise da gestão hospitalar durante a pandemia justifica-se pela necessidade de compreender as estratégias adotadas e os desafios enfrentados para aprimorar a capacidade de resposta do setor de saúde a futuras emergências sanitárias. A COVID-19 impôs uma reavaliação das políticas de investimento na saúde pública, reforçando a importância da adaptação ágil dos hospitais e da implementação de medidas eficazes de contenção da crise. A adoção da telemedicina, o uso de tecnologias de monitoramento remoto e a reorganização das equipes médicas tornaram-se soluções estratégicas para otimizar o atendimento e reduzir a sobrecarga hospitalar. No entanto, a aplicação dessas estratégias ocorreu de forma desigual entre os hospitais públicos e privados, refletindo disparidades estruturais e operacionais que impactaram a eficiência da gestão hospitalar. Dessa forma, analisar essas diferenças e compreender os aprendizados adquiridos ao longo da pandemia torna-se essencial para o aprimoramento do sistema de saúde.

2115

Diante desse contexto, questiona-se: quais estratégias foram adotadas pelos hospitais públicos e privados durante a pandemia de COVID-19 e quais impactos essas medidas tiveram na gestão hospitalar?

O objetivo desta pesquisa é analisar as estratégias emergenciais implementadas por instituições hospitalares durante a pandemia de COVID-19, avaliando seus impactos e os legados que podem contribuir para a resiliência da gestão hospitalar no futuro.

A metodologia adotada neste estudo baseia-se em uma pesquisa bibliográfica, com revisão de artigos científicos, relatórios institucionais e documentos técnicos que abordam a gestão hospitalar no contexto da pandemia. A pesquisa busca compreender as medidas

implementadas pelos hospitais para enfrentar a crise sanitária, comparando as abordagens utilizadas em diferentes regiões do Brasil e destacando as estratégias que demonstraram maior eficácia na mitigação dos impactos sobre o sistema de saúde.

O estudo está estruturado em quatro seções principais. Após esta introdução, a seção seguinte apresenta a metodologia utilizada, detalhando os critérios da revisão bibliográfica. Em seguida, a seção de desenvolvimento explora as estratégias emergenciais adotadas pelos hospitais, o papel dos profissionais de saúde na reorganização dos serviços hospitalares e os legados deixados pela pandemia para a gestão hospitalar. Por fim, as considerações finais sintetizam as principais conclusões da pesquisa e sugerem possíveis diretrizes para aprimorar a administração hospitalar em futuras crises sanitárias.

## 2 Gestão Hospitalar na Pandemia: Estratégias e Impactos

A pandemia de COVID-19 impôs desafios significativos à gestão hospitalar, exigindo a implementação de estratégias emergenciais para garantir a continuidade do atendimento e minimizar os impactos sobre o sistema de saúde. A crise sanitária exigiu a reorganização dos hospitais, tanto públicos quanto privados, para lidar com o aumento da demanda por internações e a escassez de insumos médicos. A adaptação dos processos administrativos, a ampliação da infraestrutura hospitalar e a adoção de novas tecnologias foram medidas essenciais para a mitigação dos efeitos da pandemia. Nesse contexto, a análise das estratégias adotadas e seus impactos na gestão hospitalar se torna fundamental para compreender os desafios enfrentados e os aprendizados adquiridos ao longo desse período.

2116

A rápida disseminação do vírus levou à necessidade de ampliação dos leitos hospitalares, especialmente os de Unidades de Terapia Intensiva (UTI). A criação de hospitais de campanha foi uma das soluções adotadas para suprir a demanda crescente. Segundo Rebello, Nascimento e Barbosa (2024, p. 10), “os hospitais de campanha desempenharam um papel no alívio da sobrecarga dos hospitais tradicionais, permitindo um atendimento aos pacientes em estado grave”. No entanto, a implementação dessas estruturas temporárias demandou planejamento estratégico, logística eficiente e alocação emergencial de recursos financeiros.

Além da ampliação da capacidade hospitalar, a adaptação dos processos administrativos foi essencial para a gestão da crise. A reestruturação dos fluxos de atendimento, a implementação de protocolos sanitários e a reorganização das equipes médicas foram medidas adotadas para otimizar a resposta hospitalar. Santos, Almeida e Silva (2022, p. 330) ressaltam

que “a pandemia forçou uma revisão dos protocolos hospitalares, acelerando a digitalização dos processos e a padronização das práticas assistenciais”. Essas mudanças possibilitaram uma melhor coordenação entre os setores internos dos hospitais, aumentando a eficiência no atendimento e reduzindo o risco de contaminação dos profissionais de saúde.

A utilização de tecnologias digitais também se destacou como uma estratégia essencial para a gestão hospitalar durante a pandemia. A telemedicina, por exemplo, tornou-se uma ferramenta fundamental para minimizar a exposição dos profissionais de saúde e garantir o acompanhamento de pacientes sem a necessidade de deslocamento às unidades hospitalares. Netto (2022, p. 7) afirma que “a telemedicina possibilitou a continuidade do atendimento médico, permitindo a triagem remota de pacientes e reduzindo a pressão sobre as emergências hospitalares”. A implementação de sistemas informatizados para a gestão de leitos e a comunicação entre equipes médicas também contribuiu para a otimização dos recursos hospitalares.

O enfrentamento da pandemia revelou a importância dos profissionais de saúde, que atuaram na linha de frente da crise e enfrentaram desafios extremos para garantir o atendimento aos pacientes. A sobrecarga de trabalho, a exposição constante ao vírus e a necessidade de adaptação a novos protocolos tornaram a atuação das equipes hospitalares complexa. Gois, Mendes e Silva (2023, p. 14) destacam que “os enfermeiros desempenharam um papel central na organização dos serviços hospitalares, garantindo o cumprimento dos protocolos sanitários e a segurança dos pacientes”.

2117

Além das dificuldades operacionais, a pandemia impactou a saúde mental dos profissionais de saúde. O aumento da carga horária, a escassez de equipamentos de proteção individual (EPIs) e o contato diário com pacientes em estado crítico contribuíram para altos níveis de estresse e exaustão. Rebello, Nascimento e Barbosa (2024, p. 16) afirmam que “a pandemia expôs a vulnerabilidade emocional dos trabalhadores da saúde, evidenciando a necessidade de suporte psicológico e melhores condições de trabalho”. Nesse sentido, a gestão hospitalar precisou implementar medidas para minimizar esses impactos, como programas de apoio psicológico, revisão das escalas de trabalho e reforço no fornecimento de EPIs.

A adaptação das equipes médicas aos novos protocolos também foi um fator determinante para a qualidade do atendimento prestado. A necessidade de atualização constante sobre as diretrizes de tratamento da COVID-19 exigiu a capacitação contínua dos profissionais da saúde. Netto (2022, p. 9) enfatiza que “a capacitação das equipes hospitalares foi um dos

grandes desafios enfrentados, uma vez que a rápida evolução das diretrizes científicas exigia treinamentos constantes e reorganização das práticas assistenciais”. Dessa forma, a gestão hospitalar precisou investir na educação continuada dos profissionais para garantir a aplicação das melhores práticas no atendimento aos pacientes.

A pandemia trouxe mudanças significativas para a gestão hospitalar, algumas das quais devem permanecer no cenário pós-pandêmico. A ampliação da telemedicina, a digitalização dos processos administrativos e o fortalecimento da infraestrutura hospitalar são alguns dos legados deixados pela crise sanitária. Gois, Mendes e Silva (2023, p. 18) ressaltam que “a incorporação da telemedicina ao sistema de saúde representa um avanço na acessibilidade dos serviços médicos, permitindo um atendimento eficiente”. Essa inovação possibilitou a redução da superlotação em hospitais e a otimização dos recursos disponíveis.

Outro legado importante da pandemia foi a reformulação das políticas de investimento na saúde pública. A necessidade de ampliação dos leitos hospitalares, aquisição de equipamentos e fortalecimento da força de trabalho da saúde evidenciou a importância de investimentos contínuos no setor. Santos, Almeida e Silva (2022, p. 335) observam que “a crise sanitária reforçou a necessidade de políticas públicas voltadas para a modernização da infraestrutura hospitalar e a valorização dos profissionais da saúde”. Esse aprendizado deve orientar a formulação de novas estratégias para garantir a resiliência do sistema hospitalar em futuras emergências sanitárias.

2118

Além disso, a pandemia demonstrou a relevância da cooperação entre o setor público e privado na gestão hospitalar. A integração desses segmentos possibilitou uma resposta à crise, garantindo um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. Netto (2022, p. 10) destaca que “a colaboração entre hospitais públicos e privados foi essencial para o enfrentamento da pandemia, permitindo a redistribuição de pacientes e a ampliação do acesso aos serviços hospitalares”. Esse modelo de cooperação deve ser fortalecido como uma estratégia permanente para otimizar a gestão hospitalar.

A experiência adquirida ao longo da pandemia reforça a importância do planejamento estratégico e da capacidade de adaptação dos hospitais frente a crises sanitárias. A implementação de protocolos de emergência, a modernização dos sistemas hospitalares e a valorização dos profissionais de saúde são aspectos fundamentais para garantir um sistema de saúde preparado para desafios futuros. Dessa forma, a gestão hospitalar deve continuar

evoluindo a partir dos aprendizados adquiridos, incorporando as inovações tecnológicas e as novas abordagens organizacionais para aprimorar a qualidade dos serviços prestados.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise das estratégias adotadas pelos hospitais públicos e privados durante a pandemia de COVID-19 evidenciou a necessidade de respostas rápidas e eficientes para lidar com os desafios impostos pela crise sanitária. A ampliação da infraestrutura hospitalar, a digitalização dos processos administrativos e a implementação da telemedicina foram medidas fundamentais para garantir a continuidade do atendimento à população. No entanto, a capacidade de adaptação variou entre os diferentes tipos de instituições, com os hospitais privados apresentando maior flexibilidade na alocação de recursos e na implementação de novas tecnologias, enquanto os hospitais públicos enfrentaram dificuldades associadas à burocracia e à limitação de investimentos. A reestruturação dos fluxos hospitalares e a reorganização das equipes médicas foram estratégias essenciais para minimizar a sobrecarga do sistema de saúde e assegurar a eficiência do atendimento.

As contribuições deste estudo estão na identificação das estratégias emergenciais para o enfrentamento da crise e na análise dos impactos da pandemia sobre a gestão hospitalar. A experiência adquirida durante esse período reforça a importância do planejamento estratégico contínuo, da capacitação dos profissionais de saúde e da valorização de políticas de cooperação entre os setores público e privado. Além disso, a crise sanitária acelerou a adoção de inovações tecnológicas que podem contribuir para a modernização dos serviços hospitalares a longo prazo. A pandemia demonstrou que investimentos estruturais e a otimização dos processos administrativos são fundamentais para garantir a resiliência do sistema hospitalar diante de futuras emergências de saúde pública.

Diante da complexidade dos desafios enfrentados, torna-se necessário o aprofundamento de estudos que analisem, com base em dados quantitativos, os impactos das estratégias adotadas na redução da mortalidade e na eficiência da alocação de recursos hospitalares. Além disso, investigações sobre o impacto da pandemia na saúde mental dos profissionais da linha de frente podem fornecer subsídios para o aprimoramento de políticas voltadas ao bem-estar das equipes médicas. A continuidade das pesquisas permitirá o aperfeiçoamento das práticas de gestão hospitalar e contribuirá para a formulação de diretrizes que fortaleçam a capacidade de resposta do sistema de saúde em cenários de crise.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SANTOS, P. P. G. V., Almeida, R. B., & Silva, M. A. (2022). Desigualdades da oferta hospitalar no contexto da pandemia da COVID-19 no Brasil: Uma revisão integrativa. *Saúde em Debate*, 46(spe1), 322-337. Disponível em: <https://www.scielo.org/article/sdeb/2022.v46nspe1/322-337/>. Acessado em 06 de fevereiro de 2025.

REBELLO, P. D., Nascimento, F. C., & Barbosa, T. A. (2024). Análise qualitativa sobre a atuação e as experiências dos enfermeiros na gestão hospitalar frente à COVID-19. *Ciência & Saúde Coletiva*, 29(8), e05052024. Disponível em: <https://www.scielo.org/article/csc/2024.v29n8/e05052024/>. Acessado em 06 de fevereiro de 2025.

GOIS, E. A. S., Mendes, R. P., & Silva, D. M. (2023). Liderança e novos desafios da gestão hospitalar diante da pandemia de COVID-19. *Revista Brasileira de Gestão em Saúde*, 14(1), 1-15. Disponível em: <https://doaj.org/article/ef982790efc7467283bc6d277e629664>. Acessado em 06 de fevereiro de 2025.

NETTO, C. A. (2022). O papel dos hospitais universitários no enfrentamento da COVID-19 no Brasil. *Revista Brasileira de Educação Médica*, 46(4), 1-12. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/reb/article/download/215397/197507/644435>. Acessado em 06 de fevereiro de 2025.