

**REFLEXOS DO CENÁRIO DA PANDEMIA  
E O IMPACTO NA GESTÃO HOSPITALAR**

***REFLECTIONS OF THE PANDEMIC SCENARIO  
AND THE IMPACT ON HOSPITAL MANAGEMENT***

*Deyvisson Santos Queiroz*

*Abraão Gomes de Araújo*

*Rogério Gouveia*

*Marcelo Ricardo Mello Loureiro Lima*

---

**RESUMO:**

O estudo tratou dos reflexos do cenário da pandemia e o impacto na gestão hospitalar. Analisou o discurso e as falas dos autores contemporâneos. Como metodologia adotou o método da análise do discurso (AD) de Pêcheux (1969). Conclui-se este estudo com os teóricos afirmando que no Brasil, bem como em outros países, muitos profissionais de saúde foram afastados das atividades profissionais por terem adquirido a infecção e muitos morreram em consequência da Covid-19, faz-se necessário quanto a infecção hospitalar, que a gestão hospitalar esteja atenta ao controle interno nos ambientes de trabalho nos hospitais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Pandemia. Gestão Hospitalar. Administração Hospitalar.

**ABSTRACT:**

*The study dealt with the consequences of the pandemic scenario and the impact on hospital management. It analyzed the discourse and the speeches of contemporary authors. As a methodology, it adopted the method of discourse analysis (AD) by Pêcheux (1969). This study concludes with theorists stating that in Brazil, as well as in other countries, many health professionals were withdrawn from professional activities for having acquired the infection and many died as a result of Covid-19, it is necessary regarding the infection hospital management to pay attention to internal control in the work environments in hospitals.*

**KEYWORDS:** *Pandemic. Hospital Management. Hospital administration.*

**INTRODUÇÃO:**

O cenário contemporâneo de impactos provocados pelas mudanças voláteis e contínuas pela pandemia obrigaram a rede hospitalar, mediante os desafios impostos pelo macroambiente, gerado por novas ondas tendências e descontinuidades.

Isto posto vem à baila as temáticas de impulso pertinente ao período das inquietações do estudo de cenário prospectivos, novo normal, profissional de saúde 5.0, plataformas tecnológicas, inovação, inteligência artificial, *deep learn*, processamento de linguagem natural, *big data*, a gestão hospitalar 4.0, o gerenciamento do negócio, com o sistema de gestão e o *Customer Relationship Management* (CRM), *big data analytics* importantes para gerar *insights* e informações provenientes de dados não estruturados, que serão usados pela solução de inteligência artificial, *paperless*, telemedicina, certificado digital, digitalização dos processos, prontuário do paciente eletrônico, automatização de processos, eliminação de documentos de papel, facilitação da continuidade no tratamento dos pacientes teleatendimentos, tudo isto tem gerado

impulso às mudanças na gestão hospitalar com o intuito de rever a sua cultura estratégica de fazer o seu negócio em saúde.

Face o exposto, constatou-se que os acontecimentos recentes no Brasil e no mundo trouxeram diversas alterações no comportamento da sociedade, a pandemia do novo corona vírus impôs mudanças, como o distanciamento social, a utilização de máscaras, os procedimentos de limpeza e higienização, além de impulsionar pesquisas e o desenvolvimento de vacinas, tratamentos e novos protocolos de atendimento médico e farmacológico.

Porém, ainda não é possível dimensionar as mudanças, que essa pandemia, vai causar na sociedade como um todo, mas, é possível de se pensar, quais as previsões até 2025 na área da saúde no Brasil pós-pandemia, voltada para o uso das tecnologias remotas, diminuição do custo hospitalar e melhoramento na qualidade e no atendimento.

#### **MATERIAL E MÉTODOS:**

Este estudo de pesquisa buscou a metodologia da análise do discurso (AD) em Pêcheux - Michel Pêcheux (1969). Apropriou-se dos vários conceitos termos e definições pelas categorias de análise pandemia, gestão hospitalar e administração hospitalar, que foram trabalhadas no campo da postulação da teoria crítica - epistemologia, posicionado na estrutura do documento, o tópico análise do discurso pelo viés hermenêutico.

Para processar a análise do discurso, o estudo partiu do método dos recortes de textos (paráfrases), observando, diretamente, nele contido, a formação discursiva – que é o que pode ou não ser dito e nesse movimento, que possibilitou chegar a uma formação ideológica.

Partiu, também de um enunciado, este se remeteu a um discurso, que possui memória (o que foi dito? Postulação de tese não refutada e opinião dos autores e *expertises* de mercado) para entender, segundo a posição do sujeito (teóricos/autores) para saber a formação ideológico-filosófica.

Foi feita uma análise de cada categoria citadas constitutiva do tema e sua relação com a problemática. Procurou-se descobrir a verdadeira natureza do assunto e das relações entre suas partes. A análise englobou a descrição, a classificação e a definição do tema, tendo em vista a estrutura, a forma, o objetivo e a finalidade do mesmo.

E como instrumentos estratégicos de atividades específicas: mapeou através dos recortes o discurso formal dos teóricos e a fala dos autores acerca da temática; discutiu os resultados da pesquisa hermenêutica (documental) e propôs, estratégias de contribuições para a reflexão e discussão no campo da teoria crítica filosófico-metodológica.

A seguir ter-se-à o resultado e as discussões pelo método da AD Pêcheux (1969) para melhor entender como se dá a lógica do discurso pelo enunciado pela formação e pela memória discursiva, buscando o interdiscurso que está escrito nos recortes, isto significa a condição de o sujeito trazer para discursos atuais formulações discursivas ditas pelos *expertises* anteriormente.

Assim sendo o interdiscurso que se faz presente de forma decisiva na AD do estudo acerca do cenário das empresas em *home office* antes durante e perspectivas pós-pandemia, visto o discurso, acerca disto, não se caracterizou pela sua condição de ser elaborado a partir de uma iniciativa inédita do enunciador, mas, da recuperação de outros discursos já feitos e ditos (pelos *expertises*).

Essa pesquisa foi relevante pelo caráter emergencial de algumas discussões, que chegaram como novidades impostas massivamente, diante das necessidades desses últimos dois anos. Assim, repensa-se tudo o que antes era visto com certa “normalidade”

em todos os âmbitos, inclusive nas organizações hospitalares e as suas relações comerciais. Com isso, tem-se uma relevância social e esta, dá-se pelas diversas relações que se colocam, entre clientes-pacientes e gestores e administradores hospitalar, do setor público ao privado e as novas modalidades de relações flexíveis e alternativas de relacionamento comercial.

Dessa forma, trata-se de um estudo voltado, principalmente, para leitura e orientação acadêmica de novos formandos em administração, que futuramente precisem consultar sobre essa temática, estes que cheguem ao mercado de trabalho para o enfrentamento de muitos desafios na carreira, e com responsabilidade de cuidarem de ambientes com novidades, ainda com experiências dos primeiros anos para algumas funções.

#### **RESULTADO E DISCUSSÃO:**

Considerando a temática central do estudo, como sendo 'Reflexos do cenário da pandemia e o impacto na gestão hospitalar', foi necessário elencar os teóricos e autores mais recentes, pois a questão levantada, tem sua iminência a partir do ano 2020, embora saibamos que estes termos vem ao longo do tempo, sendo discutidos academicamente, passou com mais veemência à baila dos colóquios e diálogos acadêmicos, recentemente, com a pandemia.

Assim, a narrativa epistemológica advinda destes termos como palavras-chave pandemia, gestão hospitalar e administração hospitalar, como categoria de análise ao tema, tem na sua conceituação as definições dos teóricos e autores relacionados ao artigo, para a exploração no campo da etimologia, epistemologia gnosiologia e metodologia, que tratam desta temática, conforme a narrativa abaixo descritiva, neste campo teórico.

Tedros Adhanom Ghebreyesus (2020) diretor-geral da OMS no que tange ao termo pandemia diz

[...] não é uma palavra para ser usada de maneira leve ou descuidada. É uma palavra que, se usada incorretamente, pode causar medo irracional ou aceitação injustificada de que a luta acabou, levando a sofrimento e morte desnecessários.

Drauzio Varella (2020) se ferindo a Organização Mundial da Saúde, ao Ministério da Saúde e ao Hospital São Lucas especifica detalhes para melhor prevenção

[...] Em momento oportuno, a Organização Pan-Americana da Saúde também reforçou que os direcionamentos podem prever a instauração de um sistema de gerenciamento de crise com o intuito de tomar atitudes que englobem a garantia de segurança da população. Restrições de viagens, controle da venda ou distribuição de alimentos e utensílios, além da disposição de equipes médicas especializadas nas regiões mais afetadas.

Para o expertis a contaminação pode ocorrer através das secreções das vias respiratórias da pessoa contaminada, seja ela, ao falar, espirrar, tossir ou por meio das mãos com contato com a boca, nariz e olhos, após contato com tais locais contaminados consequentemente você será contaminado. Então é necessário evitar esses contatos. Os cuidados básicos para uma melhor proteção cita alguns contatos que nos precisamos fazer, o que já estamos fazendo desde o início.

A Fundação Oswaldo Cruz Fiocruz (2020) enquanto instituição credenciada e acreditada, diante deste quadro, estimava através de estudos que um terço ou metade da população mundial apresentaria algum tipo de transtorno mental, frisava [...] É importante acrescentar que os brasileiros podem sofrer impactos psicológicos e sociais em vários níveis de intensidade e gravidade.

Santos (2020) citando a "Pandemia", Brasil escola, em sua opinião faz o chamado a uma breve lembrança do que aconteceu no passado

[...] Não podemos esquecer-nos também de um dos casos mais graves da

# RACE-Revista de Administração do Cesmac

Volume 11, 2023

ISSN 2675-3766

história: a **pandemia de Gripe Espanhola, que** ocorreu entre 1918 e 1920. Estima-se que essa doença infectou cerca de 600 milhões de pessoas e causou a morte de 20 a 40 milhões de pessoas.

Uma outra instituição credenciada o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2020) posiciona-se afirmando que muitos empresários tiveram que “enxugar” a equipe durante a quarentena para conseguir sobreviver. No retorno pós-quarentena, a tendência é que eles contratem prestadores de serviços no lugar de trabalhadores para atender a demanda esperada

[...] O desemprego causado pela pandemia do novo coronavírus só vai acelerar uma tendência que vinha se desenhando: a opção pelo empreendedorismo como forma de se adequar à nova relação de trabalho após a Reforma Trabalhista, afirma a gestora do Business Hub da FAAP, Alessandra Andrade, ao Whow.

Souza (2015) *apud* Mintzberg et al. (2000) e Steinberg (2003) e Porter (1986) afirmam que os gestores precisam de treinamento para desenvolver suas competências e fazem lembrar que isto é uma das definições do autor Chiavenato

[...] Gestão hospitalar tem sido assunto debatido mundialmente e no cenário brasileiro não tem sido diferente, no qual muitos autores têm se desdobrado sobre este tema com o fim de estudar ou auxiliar os gestores na condução de suas instituições de maneira harmoniosa e otimizada permitindo as boas práticas de administração e gestão.

*Idem et ibidem* (2016) diz que o gestor deve tomar medidas cautelares para assegurar que os profissionais de saúde não coloquem em risco a própria vida e a de outros, o que envolve a área de motivação de pessoas cita

[...] Deve-se ter atenção redobrada, já que muitas pessoas, como já fora apresentado, não apresentam sintomas. Um médico, por exemplo, que se contamine e não apresente sintomas, colocará em risco a vida de muitos pacientes, sejam os que até então estão internados por outra doença, ou até mesmo aqueles que fazem exames de rotina.

Blanchard et al (1994) se posicionava e diz o gestor deve ter alguns princípios éticos para o melhor convívio e melhor andamento do trabalho dentro dessa instituição

[...] A ética é parte significativa em todas as relações entre as pessoas, seja na sociedade, ou em seu ambiente de trabalho, pois é através da ética, que o ser humano define o que é o bom e correto e o que ele deveria fazer de forma correta visando a razão e não sua emoção. Os princípios éticos, também, estão ligados a padrões de valores que cada indivíduo possui, sabemos que dentro de uma organização como os hospitais que por sua vez é formada por pessoas diferentes, tais como, raça, cor, crença, dentre outros.

Zoboli (2002) em sua obra ‘Ética e administração hospitalar’ deixa claro que é muito difícil separar a ética do cuidado em saúde da ética na administração. Considerando que o propósito primário dela é cuidar das pessoas.

O setor de RH até sofre devido a pandemia do COVID-19 todos os dias uma nova luta e uma nova adaptação, afirma Pfefferbaum (2020) em sua obra ‘*Mental Health and the Covid-19 Pandemic*’ e quanto ao termo administração hospitalar, este se posiciona:

[...] O recurso que demandou maior dedicação e energia nesta crise foi o recurso humano (RH), cujo primeiro desafio envolveu a esfera emocional com expressão de sentimento de ansiedade, medo, incertezas e frustrações, dentre outros rapidamente dissolvidos pelos gerentes locais; entretanto, quando a situação passou a ser objeto frequente dos mecanismos de comunicação da imprensa, dividindo opiniões e explorando o cenário político e econômico, tais sentimentos começaram a gerar entropia e instabilidade entre os profissionais.

No Brasil a Lei n.º 13.992, de 22 de abril de 2020 suspendeu por 120 (cento e vinte) dias, a contar de 1º de março daquele ano, a obrigatoriedade da manutenção das metas quantitativas e qualitativas contratualizadas pelos prestadores de serviço de saúde no

âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS) publicada pela Casa Civil no portal da Legislação: Leis Ordinárias. [internet]. Brasília, 2020. no que se refere as práticas de administração de recursos humanos

[...] o grande desafio foi gerenciar o orçamento de compras de EPI que, lamentavelmente sofreu com a falta de atitude humanitária, ética e compromisso com a vida por parte de muitos fornecedores, que inviabilizavam a conclusão das compras alegando problemas de logística, reajuste de preços ou descontinuidade de contratos. No tocante à produtividade, era imperativo flexibilizar as entregas sem prejuízo no financiamento dos serviços, que tiveram suas metas suprimidas em função do isolamento social. Situação reconhecida na esfera federal e convalidada em instrumento legislativo (LEIS ORDINÁRIAS, 2020)

A Organização Mundial a Saúde (OMS) afirmava que esta Nota Técnica tem como objetivo contribuir para uma melhor gestão e adaptação de hospitais em situações de contingência e crise como as colocadas pela pandemia de Covid-19

[...] Tendo como base os princípios da Logística Humanitária, as operações humanitárias englobam desde processos de curto prazo em resposta a emergências agudas até assistência de médio e longo prazo, considerando cenários de escassez aguda de suprimentos essenciais, tais como equipamentos de proteção individual, kits diagnósticos e outros insumos.

Victor Grabois (2020) do Proqualis da Fiocruz se retratando ao desafio sobre a constituição de uma governança mais colaborativa, integrando governos dos diferentes níveis, hospitais, agências e organizações não governamentais diz que é uma oportunidade para criar um espaço técnico-político de planejamento apoiado em importantes *stakeholders*, e que possa se beneficiar do uso de ferramentas de planejamento e de previsão de necessidades em todas as seis dimensões.

As tendências do cenário da saúde no Brasil - as previsões para o período 2021 a 2025 apontam um elenco de situações tencológicas, que inovarão os processos organizacionais dos hospitais vitalizando, agilizando e dinamizando muito mais suas ações administrativas e operacionais assistenciais médicas aos cuidados ao paciente.

Uma pesquisa realizada pela KPMG portal da Medical Fair Brasil, fez um raio-X do atual cenário do setor da saúde frente à pandemia de Covid-19. O documento aponta as principais tendências e desafios do segmento, e ainda mostra, os caminhos para a retomada do setor. Entre os desafios está a relação entre público e privado, que cada vez mais vem ganhando força, principalmente, quando se discute a ampliação do acesso à saúde. Com o agravamento da pandemia, percebeu-se o quanto essa conexão é necessária.

Apontava os desafios da saúde frente ao cenário de pandemia e o executivo Leonardo Giusti da KPMG diz

[...] se tem um Sistema Único de Saúde (SUS) muito focado em realmente prestar uma boa assistência, mesmo com a limitação gigante de recursos, e se tem a saúde complementar sem vocação para fazer gestão de saúde populacional. Como deveria ser feita a gestão à saúde populacional, pautada nos níveis de atenção, focada em promoção e Prevenção regulando e navegando o paciente, no sistema?

No que faz referência aos cenários de impactos irreversíveis a partir de 2021 em diante, neste contexto do tema aqui estudado, foi necessário rebuscar alguns termos apropriados ao conceito de tecnologia e inovação para o campo da rede hospitalar, neste enfrentamento de superação pelas mudanças voláteis e contínuas, obrigando aos hospitais se adaptarem, repensando a sua cultura e o mudos *vivendi operandi e faciendi* de se fazer o planejamento e a gestão hospitalar.

Para tal compreensão é preciso entender em primeira instância o que é a inteligência artificial (IA) no campo das mudanças tecnológicas e das inovações pela digitalização

nos hospitais, como empresa para a que se pretende modernizar. Como tecnologia disruptiva da atualidade, a IA, tará como potencial modificar o modo de funcionamento destas organizações.

Há um potencial benéfico para os hospitais que adotarem essa tecnologia, independentemente das ações administrativo-operacionais em que se posicionem. Isso porque ela vai além da automação mecânica, englobando processos cognitivos, que geram uma capacidade de aprendizado. Dessa forma, um sistema de inteligência artificial, consegue realizar atividades não apenas repetitivas, numerosas e manuais, como também, as que demandam análise e tomada de decisão, envolvendo um agrupamento de várias tecnologias, como redes neurais artificiais, algoritmos, sistemas de aprendizado, entre outros que conseguem simular capacidades humanas ligadas à inteligência. Por exemplo, o raciocínio, a percepção de ambiente e a habilidade de análise para a tomada de decisão.

Como um campo da ciência, a IA cujo propósito é estudar, desenvolver e empregar máquinas para realizarem atividades humanas de maneira autônoma. Também está ligada à robótica, ao *machine learning* (Aprendizagem de Máquina), ao reconhecimento de voz e de visão, entre outras tecnologias. Existem algumas tecnologias que despontam dentro do campo da Inteligência Artificial ou que contribuem para que ela evolua. Veja algumas das principais adiante.

Plataformas de *machine learning* são capazes de fornecer capacidade computacional, bem como dados, algoritmos, APIs, entre outras soluções para se projetar, treinar e aplicar modelos da área em máquinas, aplicativos, processos etc.

O *Deep Learning* ou aprendizagem profunda é um tipo especial de aprendizado de máquina. Envolve redes neurais artificiais com várias camadas de abstração, sendo aplicado para reconhecimento de padrões e aplicativos de classificação amparados por conjuntos de dados.

O *Deep Learning* “treina” máquinas para executarem atividades como se fossem humanos. Por exemplo, identificação de imagens e reconhecimento de fala. Também processa dados.

O Processamento de Linguagem Natural (PLN) visa ao estudo e à tentativa de se reproduzir processos de desenvolvimento ligados ao funcionamento da linguagem humana. Para isso, emprega softwares, programação e outras soluções. Por meio do PLN, as máquinas podem compreender melhor os textos — o que envolve reconhecimento de contexto, extração de informações, desenvolvimento de resumos etc. Também é possível compor textos partindo de dados obtidos por computadores. O PLN pode ser usado em áreas como atendimento ao consumidor e na produção de relatórios corporativos.

Um sistema de IA pode desenvolver processos que envolvem correlações, regressões, estruturação de análises dos dados gerados etc, que servem de base para executivos tomarem decisões. Principalmente se estiver vinculada a uma solução de *Big Data*, que é capaz de lidar com um gigantesco volume de dados não-estruturados.

A IA também tem alto nível de replicabilidade de processos, já que os sistemas que a compõem são capazes de realizar as mesmas análises diversas vezes. Isso assegura que qualquer fluxo de trabalho se torne escalável.

Esses fatores geram comodidade, já que são feitos de maneira mais rápida e simplificada pela solução de Inteligência Artificial.

A IA contribui para automação de atividades lógicas, analíticas e cognitivas, gerando maior velocidade no tratamento de informações. Isso serve como complemento à automação das tarefas físicas, especialmente da produção, que costuma ser propiciada por máquinas robóticas. Redução de erros, de riscos e de custos operacionais. Uma solução de Inteligência Artificial pode ser empregada no monitoramento de máquinas e

sistemas computacionais da empresa. No caso dos equipamentos, ela pode usar dados de sensores, de câmeras, de registros em softwares de monitoramento, dentre outras fontes. Em relação aos sistemas, suas informações são provenientes de bancos de dados, de relatórios, de históricos etc.

Outro ponto interessante é que seus processos de análise costumam apresentar baixo custo. Ela também contribui para que haja maior nível de acerto nas estratégias definidas pelos gestores, que tiveram por base os dados coletados e processados pela IA.

Além disso, vale destacar que, anualmente, US\$ 62 bilhões são perdidos por causa de um insatisfatório serviço ao cliente oferecido pelas empresas. A Inteligência Artificial pode contribuir para a redução dessa perda.

Sua aplicação dinamiza a sua multidisciplinaridade e transversaliza as muitas aplicações da IA nas empresas [e nos hospitais (enquanto empresas) grifo nosso] em diferentes segmentos.

Além disso, tem papel de destaque na prevenção a fraudes, pois automatiza e otimiza a análise de concessão de seguros, de crédito e de risco. Em entidades do setor financeiro, também pode conciliar transações em massa, durante a madrugada. Graças aos dados obtidos pela interação com clientes, ela é capaz de fornecer uma compreensão ampliada sobre suas demandas, suas expectativas e seus desejos.

O processo de *retargeting* (impactar mais de uma vez o consumidor) é outro que se favorece. Por conseguir identificar hábitos de compra e de navegação *online* de usuários, a IA ajuda a automatizar essa estratégia. Ela pode mandar uma oferta ou um alerta sobre a redução de preço de um item para aqueles que quase o adquiriram antes, mas abandonaram o processo de compras.

De acordo com uma pesquisa do IDC/Salesforce, até 2021, atividades de *Customer Relationship Management* (CRM) habilitadas pela Inteligência Artificial teriam a possibilidade de ampliar os ganhos de negócios, em nível mundial, em cerca de US\$1,1 trilhão. Nesse caso, organizações que a adotarem poderão incrementar seus resultados.

No que diz respeito ao campo das operações ou produção a Inteligência Artificial é uma das tecnologias, que encabeçam a chamada quarta revolução industrial ou indústria 4.0 [hospital 4.0 grifo nosso] junto à realidade aumentada, à Internet das Coisas (IoT), à virtualização de elementos físicos da fábrica para criação de cópias (gêmeos digitais) etc.

Outra tecnologia a internet das coisas (IoT) descreve a rede de —“objetos físicos”— incorporados a sensores, software e outras tecnologias com o objetivo de conectar e trocar dados com outros dispositivos e sistemas pela internet. Esses dispositivos variam de objetos domésticos comuns a ferramentas industriais [hospitais, grifo nosso] sofisticadas. Com mais de 7 bilhões de dispositivos IoT conectados hoje, os especialistas esperam que esse número cresça para 10 bilhões em 2020 e 22 bilhões em 2025. A Oracle tem uma rede de parceiros de dispositivo.

Nos últimos anos, a IoT se tornou uma das tecnologias mais importantes do século XXI. Agora que podemos conectar objetos do cotidiano - eletrodomésticos, carros, termostatos, babás eletrônicas - à internet por meio de dispositivos incorporados, é possível uma comunicação perfeita entre pessoas, processos e outras coisas.

Telemedicina como uma ferramenta para entregar aquilo que foi desenhado pela rede hospitalar. O modelo antigo coloca o paciente no centro e tem um modelo assistencial, desenhado para o paciente. A telemedicina, no que se entende como “o exercício da medicina mediado por tecnologias”, já é uma realidade no país para fins de educação, discussão de casos e laudos a distância.

Novos modelos de negócios possibilitam rever o modelo operacional e se reinventar, inovar para perpetuar o negócio. Um novo modelo de remuneração, baseado

em valor e que permitirá a prestação de uma assistência, mais personalizada. Inovar para novos modelos de negócios, que cubram uma assistência fora do ambiente hospitalar.

Sustentabilidade operacional-financeira como otimização do parque de saúde instalado, bem como buscar maior eficiência operacional-financeira. A questão é, que a saúde, está indo para um caminho super acelerado de aumento de custo, onde não se consegue controlar. E esse aumento tem vários motivos, o principal deles não se consegue garantir para o paciente o cuidado certo na medida certa. Para conseguir entregar isso o Sistema precisa entender a sua população, desenhar os serviços e ter um modelo assistencial, que converse com a necessidade da população atendida.

O novo modelo de financiamento da Atenção Primária à Saúde (APS) entrou recentemente em vigor. Na medida que atrela o repasse do recurso federal ao cadastro individual no e-SUS, o Governo sinaliza para um sistema que incentiva as equipes de Saúde da Família, o acesso à informação e o fortalecimento do uso de indicadores, no planejamento e na gestão.

Para um serviço de saúde ser sustentável, o foco será o paciente. Refiro-me ao cuidado integrado, com o paciente no centro das decisões e sendo respeitado e valorizado em sua individualidade.

As salas de decompressão para enfermeiros e técnicos de enfermagem já são realidade na lei, descansar adequadamente, como objetiva a regulamentação das salas de decompressão em hospitais, é um reflexo dessa preocupação e, também, uma tentativa de reduzir os efeitos da síndrome de *burnout* nas equipes.

Mediante o exposto, como considerações levantadas, constatou-se que: os acontecimentos recentes no Brasil e no mundo, trouxeram diversas alterações no comportamento da sociedade, a pandemia do novo coronavírus impôs mudanças, como o distanciamento social, a utilização de máscaras, os procedimentos de limpeza e higienização, além de impulsionar pesquisas e o desenvolvimento de vacinas, tratamentos e novos protocolos de atendimento médico e farmacológico.

Do ponto de vista da gestão e administração hospitalar os indícios das tendências apontam para um hospital *paperless* (sem papel) para gerir os seus processos e sim pela digitalização dos dados e informações.

O hospital *paperless* é aquele que investiu em tecnologias e soluções que permitem fazer uma gestão sem papel. Além de gerar economia e garantir mais agilidade aos processos, essa atitude representa, também, uma preocupação com o meio ambiente. E mais do que investir no prontuário eletrônico na gestão *paperless* o ideal é que tudo seja feito digitalmente.

Assim, a forma ou meio de consecução das metas pode ser esplanada, através de um instrumento geral de administração, aplicável ao hospital o regulamento do hospital, o qual legitima as ações administrativas de sua diretoria executiva para a consecução das metas, a particularização do mesmo, descendo ao nível de cada unidade administrativa, denomina-se regimento, nele se encontra: a finalidade de cada unidade, o quadro de pessoal, as normas técnicas para a execução das atividades, tarefas, passos, rotinas, roteiros, procedimentos e relatórios.

Organizar para o hospital é estabelecer uma autoridade de forma hierarquizada sobre cada grupamento de pessoa para que haja quem decida, oriente e ou coordene e comandar é conseguir, que os colaboradores, executem o que foi planejado e organizado: o que, como, quando e onde fazer as atividades e tarefas.

Cada unidade administrativa deverá ter seu regimento próprio, que além de fazer um elo com as demais, para o excelente desempenho do hospital como um todo, assim como cada atividade deverá ser desenvolvida. Seus componentes poderão ser alterados



por ordem de serviços, resoluções etc.; coordenar as ações interdependentes profissionais de forma harmônica apropriando-se dos meios para os fins adequados, pois nenhuma atividade começa e termina na mesma unidade e controlar através de indicadores que servirão como parâmetros gerais e específicos a cada unidade, revelados pelos seus objetivos, com a finalidade da elaboração de relatórios periódicos e sistematicamente, fornecendo dados quantitativos e qualitativos para comparações, possibilitando aferição dos desvios.

O custo hospitalar por cada atividade a ser executada, previamente planejada, com margem de folga para mais, inclui a ‘produção - geração dos serviços - utilização da mão de obra – duração – manutenção – segurança’.

Os recursos materiais são os equipamentos, componentes, de consumo e financeiros que vão servir de aporte e suporte para a realização das atividades de cada setor.

Há nesta narrativa descritiva epistêmica deduções lógicas considerando os pontos de vistas (i) do planejamento da gestão e administração hospitalar as reflexões para as discussões face a apreensão compreensão de como se dão os indícios para o seu diagnóstico, como primeira fase desta nuance, na elaboração de um plano programa e projeto estratégico requer a atenção devida aos fatores de oportunidades e ameaças, que no período 2019 a 2021 foram apontados com fortes tendências para a primeira e atenção redobrada aos hospitais quanto a segunda até 2025 e (ii) da administração/gestão será necessário encontrar caminhos e estratégias para melhorar a sustentabilidade financeira do setor de saúde, em função das questões de orçamento público, o aumento das contribuições privadas para os planos de saúde e o impacto do envelhecimento da população nos custos da Saúde.

Outras deduções inclinam-se para aprofundar, não apenas, os debates, como também, as experiências práticas na implantação de modelos de gestão, relacionados a oferecer valor em Saúde. Já no setor de dispositivos médicos, continuará observando, o rápido avanço da tecnologia.

Diante dos cenários de transformações socioeconômicos provocados pela variável pandemia, uma indagação emerge: A questão pandêmica social e ecológica não será mais mero surto de preocupações passageiras, mas, demandará medidas estratégicas de inovação tecnológica-digital e de marketing relacional interativo, que os hospitais precisam agora, se desafiar na reconstrução de novos modelos de gestão hospitalar moldado pela digitalização para continuar participando do processo competitivo inter sistêmico, superando os desafios das variáveis de impacto irreversíveis exógenas, dentre elas a pandemia, as endemias, as questões sociais da migração para as cidades e os conflitos decorrentes da ausência de políticas públicas, que estructurem os setores da economia e os cuidados sanitários e ambientais, significam hoje e para o futuro próximo maior competitividade aos hospitais, seja para atrair os seus clientes-pacientes mais e mais conscientes de seus direitos aos cuidados seja para adequar-se às especificações do mercado de saúde com maiores exigências pelos requisitos dos cuidados ao paciente desde a fonte de parceiros como fornecedores, instituições de convênios credenciadoras de repasse de verbas e recursos financeiros e a comercialização que possam impactar a questão socioambiental.

Esta narrativa epistemológica, destacando o fato de que a pandemia e as novas tecnologias não é filosofia, técnica, modismo, gestão e ideologia, mas sim, uma estratégia empreendedora, que transformou a gestão, a administração e as relações dos hospitais tornando-os mais competitivos, dinâmicos, transparentes, humanos, éticos e por meio destas, a sua imagem de marca pela acreditação, se solidifica, trazendo como consequência, retorno financeiro em *surplus* da lucratividade, assim como, no mercado de

capitais, aliado ao fato do lucro social contribuir para melhoria na qualidade de vida de todos seus *stakeholders*<sup>1</sup>.

O que se observou nos recortes dos fichamentos dispostos é que a pandemia trata-se de uma epidemia que infecta muita gente ao mesmo tempo, espalhando-se no mundo.

Os profissionais de saúde são deveras susceptíveis a infecção. No Brasil, bem como em outros países, muitos profissionais de saúde foram afastados das atividades profissionais por terem adquirido a infecção e muitos morreram em consequência da Covid-19.

Aqueles profissionais de saúde que cuidam de seus pais idosos ou filhos pequenos são diretamente afetados pelo fechamento das escolas e políticas de distanciamento social. Entretanto, na época que estava sem vacina ou tratamento específico contra o SARS-CoV-2, o isolamento residencial, o distanciamento social e o uso de máscaras de forma universal associado as medidas de higiene podem retardar a transmissão do vírus e diminuir o número de pessoas que procuram os hospitais ao mesmo tempo, adequando o sistema único de saúde a demanda dos casos graves, evitando um colapso de toda rede pública de assistência hospitalar.

Dessa forma, tem que haver o controle de infecção dos profissionais na readequação do ambiente hospitalar para o enfrentamento da epidemia de Covid-19 ainda com menor frequência de seus efeitos, diminuídos pela vacina, tem sua maior dificuldade na contratação de profissionais qualificados.

Vale destacar que as informações científicas sobre o vírus são quase que diariamente atualizadas, tornando-se preciso que a equipe multidisciplinar esteja sempre ciente para assim ser possível fazer alterações dos protocolos e fluxos de trabalhos.

Conclui-se que o controle de infecção no hospital é imprescindível, fazendo-se necessária a qualificação constante dos profissionais de saúde para assim minimizar a infecção e disseminação do vírus Covid-19.

## **CONCLUSÃO:**

Ao observar o estudo, considera-se que o impacto da pandemia causado pelo novo corona vírus Covid-19, transformou a forma de adaptação do ser humano ao convívio social e ao trabalho não só no Brasil, como no mundo inteiro, agravou o índice de morbidade e mortalidade. Estas mudanças provocaram caráter de urgência exigindo dos hospitais a necessidade de capacitar e qualificar profissionais da área de saúde para lidar com a pandemia. Devido à sua rápida disseminação, fronteiras de todo o mundo passaram a exibir avisos sobre a doença, mobilizando seus órgãos de saúde para combatê-la. Diante disso, o controle de infecção hospitalar teve que ser adotado no Brasil, onde aconteceram mudanças através de ações deliberadas a reduzir a incidência e a gravidade das infecções causadas, instituindo métodos de controles práticos, viáveis por meio da vacinação. Conclui-se que os profissionais de saúde são deveras susceptíveis a infecção e no Brasil, bem como em outros países, faz-se necessário, que a gestão hospitalar esteja atenta ao controle interno nos hospitais, quanto a infecção hospitalar.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ABRAMED (Associação Brasileira de Medicina Diagnóstica).

ASSOCIAÇÃO Lar São Francisco De Assis Na Providência De Deus

Comunicação/Marketing – Sede Administrativa [WWW.portaldoadministrador.com.br](http://WWW.portaldoadministrador.com.br)

---

# RACE-Revista de Administração do Cesmac

Volume 11, 2023

ISSN 2675-3766

BONA, Daniela de, 2016. Humanização e Gestão Hospitalar. 18 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Organização Pública em Saúde EAD)

BAUN GRATZ, D. O. de – Hospital e seus instrumentos Administrativos, Belo Horizonte, Flash.

BRASIL. Lei n.º 13.992, de 22 de abril de 2020. Suspende por 120 (cento e vinte) dias, a contar de 1º de março do corrente ano, a obrigatoriedade da manutenção das metas quantitativas e qualitativas contratualizadas pelos prestadores de serviço de saúde no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS). Casa Civil: Portal da Legislação: Leis Ordinárias. [internet]. Brasília, 2020. [citado 2020 Mai 01]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2020/Lei/L13992.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Lei/L13992.htm)

CAMARA, Jasiel. Gestão de faturamento hospitalar: os desafios da pandemia. Gestor de faturamento e recursos humanos do Hospital Santa Casa de Vitória, fundador da JS Consultoria e idealizador do Congresso de Faturamento e Auditoria do Espírito Santo. Artigo publicado em 2020

CAMPOS et al. O Brasil na UTI: atenção hospitalar em tempos de pandemia. Artigo publicado no site Scielo, 2020.

CHERUBIN, Niversindo Antônio. Fundamentos da Administração hospitalar. Centro São Camilo de desenvolvimento em Administração da saúde. – São Paulo, 1988.

DRAUZIO VARELLA, ONU -Organização Mundial da Saúde, Ministério da Saúde, Hospital São Lucas.

EMANUEL EJ, Persad G, Upshur R, Thome B, Parker M, Glickman A, et al. Fair Allocation of Scarce Medical Resources in the Time of Covid-19. N Engl J Med [Internet] 2020 Mar [cited 2020 Mai 01]. Available from: <https://www.nejm.org/doi/full/10.1056/NEJMsb2005114>

FRAGA, Rogério. Gestão hospitalar na pandemia: dores e conquistas no olho do furacão. Artigo publicado em 2021.

FRANCO, Thais de Andrade Vidaurre. A pandemia nas fronteiras da reforma sanitária: os desafios da rede hospitalar. Artigo publicado em 2020

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ FIOCRUZ, 2020.

GHEBREYESUS, Tedros Adhanom (2020) diretor-geral da OMS.

HEINEN, Maíra. Cenário da pandemia continua preocupante para 2021.

HOSPITALAR BY INFORMA MARKETS NOTÍCIAS CORPORATIVAS, novembro de 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE, 2020.

KPMG PORTAL DA MEDICAL FAIR BRASIL.

LEITE, Paulo Henrique de Sousa. Pandemia e gestão hospitalar. IMEPAC, 2020.

MENESES, Abel Silva de. Gerenciamento emergencial de recursos da atenção primária à saúde no enfrentamento à pandemia da covid-19. Artigo publicado pela Universidade Federal de São Paulo, escola Paulista de Enfermagem, 2020.

NORONHA, Kenya Valeria Micaela de Souza et al. Pandemia por covid-19 no Brasil: análise da demanda e da oferta de leitos hospitalares e equipamentos de ventilação assistida segundo diferentes cenários. Artigo publicado pela CAPES; Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), 2020.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL A SAÚDE (OMS), 2020.

O PROGRAMA “OLHAR DA CIDADANIA NA RÁDIO USP”. São Paulo: 93,7 FM Ribeirão Preto: 107,9 FM PORTAL DA MEDICAL FAIR Brasil, diretores da KPMG

ORTIZ, Fajardo G. Teoria y practica de la Administracion de la Atencion Medica y de

# RACE-Revista de Administração do Cesmac

Volume 11, 2023

ISSN 2675-3766

Hospitales. Mexico, La Prensa Medica Mexicana.

PFEFFERBAUM B, North CS. Mental Health and the Covid-19 Pandemic. N Engl J Med [Internet] 2020 Apr [cited 2020 Apr 30]. Available from: <https://www.nejm.org/doi/full/10.1056/NEJMp2008017>

PRADO, Edith. Regulamentos, Regimentos e Rotina: sua aplicação no hospital. São Paulo, Revista Paulista de Hospitais, vol. XII – Nº 2. União Social Cameliana – USC São Paulo.

ROSALIND Eggo, especialista acadêmica em doenças infecciosas da Escola de Higiene e Medicina Tropical de Londres.

SANTOS, Vanessa Sardinha dos. "Pandemia", Brasil escola, 2020.

SILVA et al. A gestão hospitalar e a pandemia de covid-19. Artigo publicado na 9ª jornada Científica e tecnológica da FATEC de Botucatu, São paulo, 2020.

TORELLY, Fernando. O Cenário de diagnóstico do setor hospitalar e da saúde em 2020.

VIOLANTE, Claudia et ales. Setor de saúde movimenta a economia brasileira, 2019.

XI FATECLOG - OS DESAFIOS DA LOGÍSTICA REAL NO UNIVERSO VIRTUAL  
FATEC JORNALISTA OMAIR FAGUNDES DE OLIVEIRA BRAGANÇA  
PAULISTA/SP - BRASIL 23 E 24 DE OUTUBRO DE 2020

ZOBOLI, Elma Lourdes Campos Pavone. Ética e administração hospitalar. São Paulo: Centro Universitário São Camilo, 2002

## Sites

<https://setorsaude.com.br>

<https://www.feholsul.org.br/>