

# LIDERANÇA E NOVOS DESAFIOS DA GESTÃO HOSPITALAR DIANTE DA PANDEMIA DE COVID-19

## LEADERSHIP AND NEW CHALLENGES OF HOSPITAL MANAGEMENT IN THE FACE OF THE COVID-19 PANDEMIC

Elisabete Aparecida de Souza Gois<sup>1</sup>  
Gisele Aparecida Moreira Silva<sup>2</sup>  
Sueli Costa Pereira<sup>3</sup>  
Paulo Roxo Barja<sup>4</sup>  
Airton Viriato<sup>5</sup>

**Resumo:** A pandemia Covid-19 impactou a Gestão dos Serviços Hospitalares, bem como o desempenho e o papel das lideranças frente a essa nova epidemia. O presente trabalho teve por objetivo avaliar a prevalência de fatores associados ao papel da liderança de gestores hospitalares antes e durante a pandemia de Covid-19. Foram utilizadas as bases de dados SciELO (*Scientific Electronic Library Online*), Google Acadêmico, livros clássicos sobre Gestão Hospitalar e o Portal CAPES, sendo considerados artigos que avaliaram a Gestão Hospitalar e a atuação da liderança, antes e no atual momento de pandemia. A Covid-19 evidenciou uma crise mundial, sendo necessária uma transformação na estrutura e processo de trabalho das unidades de saúde, em destaque a necessidade de um bom planejamento para o enfrentamento desse advento epidêmico. A pesquisa evidencia o papel fundamental da liderança na gestão para a obtenção de bons resultados: o administrador hospitalar deve ser assertivo na tomada de decisões e ter boa comunicação interna e externa. Conclui-se que, muito além das ações rotineiras, é preciso ter formação especializada, visão inovadora e disposição para enfrentar desafios potenciais e adaptações abruptas, frente a episódios epidêmicos e pandêmicos.

**Palavras-chave:** Gestão hospitalar. Administração hospitalar. Liderança. Pandemia. Covid-19.

**Abstract:** The Covid-19 pandemic impacted Hospital Service Management, as well as the performance and role of leaders in the face of this new epidemic. The present study aimed to assess the prevalence of factors associated with the role of hospital managers' leadership before and during the Covid-19 pandemic. The databases SciELO (Scientific Electronic Library Online), Google Scholar, classic books on Hospital Management and the CAPES Portal were employed in a search for articles that evaluated Hospital Management and the performance of the leadership, before and during the current pandemic moment. The pandemic evidenced a global crisis, requiring a transformation in the structure and work process of health units, highlighting the need for good planning to face this epidemic. The research highlights the

---

<sup>1</sup> Enfermeira e Discente do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Administração Hospitalar pela Universidade do Vale do Paraíba, E-mail: [easgois@gmail.com](mailto:easgois@gmail.com).

<sup>2</sup> Enfermeira e Discente do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Administração Hospitalar pela Universidade do Vale do Paraíba, E-mail: [gienfer-moreira@bol.com.br](mailto:gienfer-moreira@bol.com.br).

<sup>3</sup> Administradora e Discente do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Administração Hospitalar pela Universidade do Vale do Paraíba, E-mail: [sueliearthur22@gmail.com](mailto:sueliearthur22@gmail.com).

<sup>4</sup> Docente-pesquisador da FEAU/Universidade do Vale do Paraíba, E-mail: [barja@univap.br](mailto:barja@univap.br).

<sup>5</sup> Coordenador do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Administração Hospitalar da Universidade do Vale do Paraíba, E-mail: [airtonviriato@hotmail.com](mailto:airtonviriato@hotmail.com).

fundamental role of leadership in management for obtaining good results: the hospital administrator must be assertive in making decisions and have good internal and external communication. It is concluded that, beyond the routine actions, it is necessary to have specialized training, innovative vision and willingness to face potential challenges and abrupt adaptations, in the face of epidemic and pandemic episodes.

**Key words:** Hospital management. Hospital Administration. Leadership. Pandemic. Covid-19.

**Data de submissão:** 19.02.2021

**Data de aprovação:** 02.06.2021

**Identificação e disponibilidade:**

(<https://revista.univap.br/index.php/revistaunivap/article/view/2590>,  
<http://dx.doi.org/10.18066/revistaunivap.v27i55.2590>).

## 1 INTRODUÇÃO

Hospitais caracterizam-se por serem estabelecimentos de alta complexidade, com desafios tanto na área assistencial como no setor administrativo. O cotidiano envolve, inevitavelmente, situações de estresse para pacientes e acompanhantes, bem como para os colaboradores. Nesse contexto, a administração precisa aliar inteligência emocional à expertise, para realizar uma gestão eficaz e transparente, sem perder o foco no atendimento de excelência aos pacientes e seus acompanhantes (SILVA, 2010).

Um dos maiores desafios da gestão hospitalar é manter todos os segmentos funcionando, simultaneamente, com eficiência; além da parte assistencial propriamente dita, há os diversos setores de apoio, como lavanderia, hotelaria, farmácia, cada um com necessidades específicas na gestão (PARENTE; PARENTE, 2019; GONÇALVES; FERREIRA, 2013).

Para que o administrador hospitalar tenha sucesso em sua gestão, há necessidade da confluência de diversos fatores: corpo clínico qualificado, colaboradores, qualidade dos serviços prestados, a estrutura física, suas políticas de recursos humanos, entre várias outras estratégias adotadas. O saber e competência são importantes para que ocorra uma troca de experiência e o gestor possa ser um facilitador (SOUZA; CARVALHO, 2015). O empenho de uma gerência formada por profissionais especializados na dinâmica hospitalar também facilita a gestão. Por fim, não se pode esquecer de avaliar a relação custo/benefício, que também é de suma importância na promoção e melhoria da saúde, independentemente de sua complexidade e porte hospitalar (SEIXAS; MELO, 2004).

Há uma renovação em curso, no que se refere aos administradores hospitalares: há novos profissionais buscando diferentes abordagens administrativas para enfrentar os desafios recentes. Um destes desafios é a ocorrência de divergências internas às organizações de saúde, por vezes com a disputa de poder entre profissionais de diversas áreas. Esse problema recorrente torna-se mais grave quando se observa que o atendimento hospitalar de excelência requer profissionais unidos, trocando informações e experiências, principalmente em contexto emergencial como o de uma pandemia (FARIAS; ARAUJO, 2017).

Durante a pandemia do novo coronavírus, cada gestor de serviços de saúde tem

se preocupado com os profissionais que compõem sua instituição. Com a pandemia, grande parte dos colaboradores vem passando por situações adicionais de risco físico-psíco-social; há um grande número de profissionais adoecendo, vivenciando sensações aflitivas de pânico e angústia (SILVEIRA; OLIVEIRA, 2020). Neste contexto, o presente estudo tem por objetivo analisar as práticas dos gestores hospitalares no século XXI, incluindo abordagens surgidas diante dos novos desafios em tempos de pandemia (Covid-19).

## **2 METODOLOGIA**

Foi realizado um estudo retrospectivo sobre práticas da administração hospitalar no Brasil ao longo das duas primeiras décadas deste século. Neste sentido, foi efetuada uma revisão bibliográfica analítica sobre publicações na área de gestão hospitalar efetuadas desde o ano 2000 e até o segundo semestre de 2020 (incluindo, portanto, o primeiro ano da pandemia Covid-19). Foram utilizadas as bases de dados da *SciELO (Scientific Electronic Library Online)*, Google Acadêmico e Periódicos CAPES, realizando-se levantamentos em cerca de 20 periódicos para o estudo (dos quais nem todos, no entanto, apresentaram publicações relevantes para o presente estudo no intervalo de tempo considerado). Utilizou-se como palavras-chave os termos “gestão hospitalar” e “administração hospitalar” (também inseridos como palavras-chave do presente artigo). A seguir, os artigos selecionados são apresentados em ordem cronológica, visando facilitar uma análise sistemática da evolução de conceitos e práticas da gestão hospitalar ao longo destas duas décadas.

## **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **3.1 EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR**

Segundo Gurgel Junior e Vieira (2002), a qualidade do gerenciamento na administração hospitalar é fator determinante para a implantação efetiva de um programa de qualidade nas organizações. Para melhorar o alcance dos programas gerenciais de modo a desenvolver uma visão crítica, a instituição deve se basear neste programa de qualidade.

Cecílio e Mendes (2004) comentam que o cotidiano hospitalar e suas práticas são estabelecidas através de uma política implementada pela diretoria, formada em sua maior parte por médicos. Na forma de administração institucional mais frequente, é essa instância que organiza o processo de trabalho. Se houver falhas organizacionais ou mesmo falhas de comunicação com os colaboradores, a tendência é que os profissionais desenvolvam autonomia de modo a criar (e recriar) as práticas e adaptar os fluxos para a realidade da organização, no cotidiano hospitalar.

Seixas e Melo (2004) apresentam um relato detalhado sobre a evolução da administração hospitalar e reforçam, no histórico fornecido, a constatação de que grande parte dos administradores hospitalares é composta por médicos e enfermeiros que aprenderam empiricamente (ou seja, durante a prática cotidiana e contínua) a administrar as instituições de saúde. Com isso, observa-se um déficit em formação de administração voltada especificamente para a área da saúde. Sendo a instituição de saúde uma organização complexa, há necessidade de apresentar um administrador hospitalar especializado, que possa atuar nas organizações de forma organizada, de modo que possa assim garantir o equilíbrio entre atividades administrativas e

assistenciais.

Ruthes e Cunha (2007) abordam os aspectos de gestão por competência para a enfermagem e seus desafios, que envolvem a administração hospitalar, como aqueles relacionados à cultura organizacional, ao modelo organizacional e a eventuais mudanças organizacionais. Estas devem ser voltadas ao desempenho e produtividade, associados a uma política de recursos humanos adequada, que vise sempre o aumento da qualificação e da qualidade dos serviços prestados.

Borba e Kliemann Neto (2008) discutem as diferentes práticas de administração, como a gestão de aprendizagem organizacional, baseada em evidências, tendo um enfoque sistêmico no modelo de gestão e sua profissionalização, identificando uma construção do conhecimento e seu processo nessas organizações principalmente pela área médica. Ressaltam, no entanto, que este se revela um processo fundamentalmente individualizado de aprendizagem.

Para Silva e Silva (2008), a modernização das práticas administrativas em instituições de saúde está não apenas nas mudanças do perfil do administrador hospitalar, mas também em sua prática quanto à análise de abordagens que possam influenciar as diferentes administrações. No entanto, autores clássicos devem ser levados em conta, em particular na administração hospitalar, que ainda requer inserção no contexto das instituições em geral no que se refere a evidenciar seu senso de responsabilidade pautado em código de ética específico e no código civil.

Vendemiatti e colaboradores (2010) relatam a atuação das lideranças diante do conflito que existe entre as áreas médicas, administrativas e de enfermagem e destaca a profissionalização na gestão hospitalar. Neste setor, podem surgir divergências quanto a foco e interesse; é fundamental a construção de uma relação de confiança entre todas as partes envolvidas – e esta deve ser pautada por processos e diálogos.

Silva (2010) afirma que, mesmo num ambiente de mudanças sequenciais e frequentes, é possível adequar um modelo específico de liderança a uma nova cultura organizacional. A adequação de um modelo de liderança participativa deve, no entanto, enfrentar eventuais conflitos gerados justamente pelas mudanças, com o possível surgimento de uma resistência por parte de alguns colaboradores. Neste contexto, a liderança precisa atuar de forma consistente, buscando fazer com que a própria equipe acolha as ideias, comprometendo-se com o novo modelo de gestão.

Gonçalves e Ferreira (2013) enfatizam uma tendência organizacional para deixar os hospitais mais humanizados, com serviços diferenciados e fazendo assim com que os usuários se sintam mais confortáveis. Trata-se do setor da hotelaria hospitalar, que vem sendo renovado não apenas em relação à infraestrutura como também no bem-estar de pacientes e acompanhantes em sua estadia, proporcionando mais conforto e uma recuperação mais humanizada. Progressivamente, esse setor vai superando o estereótipo do hospital frio, levando aos pacientes e acompanhantes um serviço mais acolhedor.

Chaves e colaboradores (2014), em pesquisa realizada em instituição hospitalar, observaram que as lideranças responsáveis pelo sistema de gestão não estavam alinhadas às estratégias e princípios organizacionais, atribuindo esse problema à falta de conhecimento dos profissionais envolvidos nesse projeto, seja por falta de interesse ou mesmo por falha no processo de condução do trabalho. Concluíram que este sistema de gestão precisa ser muito bem definido, organizado e conduzido pelo gestor através de uma política institucional, não personalista, para que se obtenha bom desempenho dos colaboradores e minimização de conflitos na relação de trabalho.

Leonel e Duran (2015) também enfatizam a importância de se ter um

administrador com formação específica e conhecimentos técnicos na gestão hospitalar, para ampliação da eficiência na instituição de saúde. A conclusão surge mais uma vez a partir da constatação de que os administradores são (na maioria) médicos e enfermeiros. Os autores apontam que um administrador profissional seria melhor para a função, aperfeiçoando e equilibrando a empresa sem que ela perca sua ética e essência humana. Para que haja uma gestão eficiente, é preciso que o administrador demonstre sua capacidade em trazer para a empresa estratégias e planejamentos que contemplem os pacientes em suas necessidades, mas ao mesmo tempo mantendo olhar atento para evitar o problema da falta de recursos. Também cabe ao administrador motivar e otimizar a preparação dos colaboradores para que, juntamente com as equipes médicas e de enfermagem, estes possam prestar uma assistência de qualidade e ao mesmo tempo manter a sustentabilidade financeira.

Souza e Carvalho (2015) questionam os paradigmas na prestação dos serviços à saúde, ressaltando os ambientes dinâmicos e complexos que envolvem as diversas áreas de conhecimento, a diversidade dos profissionais envolvidos e o caráter estratégico das organizações hospitalares. Os autores propõem ao corpo clínico um modelo de gestão integrada ao conhecimento de práticas da informação de pessoas e de políticas, compartilhando o conhecimento para construir uma tomada de decisão efetiva e que impacte na qualidade e custos assistenciais, formando um modelo baseado em organização do conhecimento, da aprendizagem e da capacidade absorptiva. No âmbito hospitalar, é importante empregar uma abordagem sistêmica para compreender os desafios específicos da gestão clínica.

Farias e Araújo (2017) também abordam a questão dos conflitos existentes entre as áreas técnicas e gerenciais em organizações hospitalares, onde há necessidade de aprimoramento de sua eficiência nas boas práticas de gestão, intervenções técnicas e prevenção dos danos à saúde devido a sua complexidade. Deve-se estabelecer uma prática administrativa mais focada em uma gestão dialógica, para que sejam estabelecidos melhores processos de trabalho, utilizando-se de ferramentas inovadoras nesse processo gerencial, possibilitando o uso de uma metodologia que colabore com o gerenciamento dos projetos e com a gestão hospitalar.

Rodrigues e colaboradores (2018) enfatizam a importância de um aspecto essencial em gestão nas empresas de modo geral: a comunicação. Esta deve ser eficaz tanto nos relacionamentos internos quando em caráter externo, e precisa ser eficiente junto aos colaboradores. Uma comunicação integrada e objetiva melhora a gestão, qualificando o convívio diário em equipe. Os autores comentam que essa comunicação deve ter sempre caráter positivo (e não punitivo), orientando, motivando e estimulando seus colaboradores para que se crie uma ligação entre todos e esse processo seja transparente, gerando confiança entre todas as partes.

Parente e Parente (2019) argumentam que, para traçar um planejamento organizado, claro, simplificado e eficiente de trabalho, antes de mais nada é necessário conhecer a instituição em que se fará gestão, no que tange aos pontos fortes e aos pontos a serem melhoradas, em relação a normas, rotinas e serviços ofertados. Importante também para o gestor hospitalar é definir e adotar uma forma de gestão que garanta a melhoria e a promoção da saúde otimizando a relação custo-benefício, para qualquer tipo de organização, seja para um centro de saúde ou para uma instituição de alta complexidade. Essa gerência especializada deve ser formada por profissionais empenhados e comprometidos em seus objetivos, o que se torna difícil para um administrador sem formação adequada para a área, conhecimento e habilidade para gerenciar. Neste contexto, o gestor nada mais é que um facilitador na

distribuição de atividades, diminuindo os problemas verificados pelos que atuam diretamente na saúde, criando assim uma troca de informações e experiências, facilitando o sistema criado para a população, continuamente. Diante desse cenário, pode-se afirmar que esse é o grande desafio em se fazer gestão hospitalar, seja a instituição de pequeno, médio ou grande porte, do interior ou da capital, especializado ou geral, público e privado.

### 3.2 O CONTEXTO DA PANDEMIA COVID-19

A pandemia causada pelo Coronavírus evidenciou uma crise de Saúde inédita no mundo, o que tornou ainda mais necessário um bom planejamento por parte de seus gestores para o enfrentamento dessa situação (SANCHEZ, 2020). Com os acontecimentos causados pela Covid-19, as instituições hospitalares viram-se forçadas a alterar processos de trabalho e mesmo sua estrutura, de modo a prestar o melhor atendimento possível aos pacientes em situação emergencial. No entanto, essa transformação também exige especificamente de seu administrador uma postura de tomada de decisão e ações objetivas para que a instituição cumpra seu papel sem negligenciar as diferentes demandas que surgem a cada momento (ARAÚJO; BOHOMOL; TEIXEIRA, 2020).

Para Sanchez (2020), o processo de gestão é um fator crônico no que se refere à qualidade estrutural, dos recursos humanos e materiais, constituindo-se num desafio contínuo a garantia da qualidade de serviços prestados. O gestor é responsável por elaborar protocolos, orientar os profissionais quanto a segurança de quem cuida e de quem é cuidado, assegurando o bem estar e a segurança de trabalhadores e pacientes. No entanto, durante o combate à pandemia, as transformações em processos para a otimização dos atendimentos ao paciente com suspeita ou confirmação de Covid-19 ocorreram em todos os setores, mas atingiram principalmente os profissionais que atuam na linha de frente (ARAÚJO; BOHOMOL; TEIXEIRA, 2020). Frente a isso, destaca-se a importância de uma boa liderança, formando um comitê de crise emergencial envolvendo os profissionais de diferentes áreas, sempre com uma comunicação clara e positiva, orientando e realizando mudanças estruturais, nos recursos humanos e gerenciando novos espaços.

Falcão (2020) fala sobre a gestão e liderança na assistência à saúde, no ensino e pesquisa, na inovação tecnológica e no empreendedorismo, com o surgimento progressivo da necessidade de renovar e reinventar, reestruturar a engrenagem e estabelecer novos mecanismos, aperfeiçoando protocolos de gestão e uma política de saúde que possa atender não somente o paciente, mas a todos os colaboradores que, diante do cenário da pandemia, encontram-se fragilizados e adoecidos.

O papel das lideranças na administração hospitalar tem sido essencial para gerenciar os conflitos pertinentes ao combate à Covid-19. A liderança teve que agir rápido, com eficiência nos processos hospitalares e com precisão em assuntos como remanejamento de horário e contratação temporária de novos colaboradores, por conta do grande número de afastamentos. Foram intensificados os cuidados com a recepção, reforçando o uso correto de máscaras, face shield e álcool em gel. Mesmo assim, vários recepcionistas foram contaminados, sendo necessário o remanejamento e adequação entre os colaboradores. Assim aconteceu também com a equipe de higiene e limpeza. Os cuidados foram intensificados principalmente junto aos pacientes cardíacos e oncológicos, para que estes não se infectassem.

Segundo Pinheiro, Pitombeira e Loiola (2020), as atividades desenvolvidas em uma instituição de saúde e os desafios enfrentados pelos gestores focou em

treinamentos para diminuir os riscos de contaminação, afastando os colaboradores do grupo de risco e estabelecendo fluxos para situações de atendimento pontuais da doença e cancelamento das cirurgias eletivas. Mesmo assim, houve uma porcentagem relevante de profissionais que se contaminaram, afetando a escala de serviço, houve também profissionais acometidos pelo estresse. Mesmo com toda estratégia pré-estabelecida houve dificuldades em adaptações dos profissionais que exigiram rapidez e preparo por parte da gerência para intervir no processo ao período da pandemia. Ainda para os autores, é da competência dos gestores de saúde desenvolver estratégias que amparem seus profissionais não só no adoecimento, mas principalmente prevenindo-as, colocando os planos de ação em prática, com fluxos que favoreçam este processo, onde a comunicação e a liderança ativa possa intervir na saúde de seus profissionais.

Para Laselva (2020), o papel do enfermeiro na gestão hospitalar no momento de pandemia da covid 19 foi importante na liderança e implantação de ações técnicas e assistenciais no atendimento ao paciente e aos colaboradores, criando um comitê de gestão de crise multiprofissional com formação de um núcleo de epidemiologia buscando padronizar, organizar e desenvolver as boas práticas e o uso de recursos disponíveis em cada momento. Para isso foi necessário conhecimento e atualização, amor ao próximo e pela profissão, compaixão e sobretudo resiliência. Um período de aprendizado e novas conquistas, onde envolveu-se todos os colaboradores da equipe multiprofissional sendo assertivo para que as decisões tomadas fossem aderidas e implementadas com agilidade e rapidez.

Silveira e Oliveira (2020) retratam que, diante da pandemia, os desafios enfrentados pelos gestores requerem necessidade resolutiva ímpar em suas ações. A situação é delicada, pois ações e tomadas de decisões emergenciais equivocadas podem ter consequências desastrosas. De fato, o principal desafio enfrentado pelos líderes parece ser fazer a “gestão do novo”, pois o cenário se modifica muito rapidamente a cada dia, como consequência da própria dinâmica de propagação da pandemia. Assim, são necessárias contínuas ações corretivas, compensatórias, reativas e prospectivas, para minimizar danos diretos e indiretos. Neste contexto, o modelo de gestão deve estar pautado em níveis estratégicos de planejamento, operacionalização, logística e administração financeira, para garantir o bom desempenho organizacional mesmo em momentos de crise.

A pesquisa efetuada, somada à experiência pessoal dos autores durante a pandemia, permite atestar as diversas dificuldades na gestão hospitalar no contexto da Covid-19: realização de mudanças estruturais para atender com segurança a todos os pacientes; gerenciamento de recursos humanos, com adequação de colaboradores, realizando treinamentos e atendimentos para garantir sua segurança e bem estar; o desafio dos afastamentos por adoecimento dos colaboradores, com mudanças sucedendo-se quase diariamente; gestão dos suprimentos.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ainda hoje, a maioria dos administradores hospitalares vem das áreas médica e/ou de enfermagem. No entanto, essa realidade vem mudando à medida que aumentam as oportunidades para a formação específica de administradores hospitalares. Ao longo do tempo, com a crescente complexidade da gestão hospitalar, observa-se o aumento da necessidade de profissionalização da gestão; a formação específica passa a ser um diferencial estratégico, essencial para a instituição.

O administrador hospitalar tem por papel principal a liderança, devendo

apresentar boa capacidade comunicativa, de modo a motivar e aconselhar a equipe; uma forma de se fazer isso é desenvolver programas de metas para as unidades. Para um gerenciamento de qualidade, não basta somente ditar normas e regras: é necessário estar disposto a cumprir metas e agir juntamente com a equipe em diversas situações (RODRIGUES *et al.*, 2018).

Uma característica fundamental do bom gestor hospitalar, enfatizada por diversos autores em tempos recentes, é a capacidade para gestão de conflitos – e, eventualmente, até de resistências – por parte dos colaboradores. A análise crítica do conjunto de relatos avaliado evidencia a necessidade de uma gestão compartilhada e dialógica, ou seja, privilegiando o diálogo, porém sem abrir mão da objetividade na tomada de decisões. O modelo de liderança deve ser estruturado e baseado nos princípios da própria instituição: assim, o administrador hospitalar deve conhecer e respeitar protocolos e diretrizes institucionais, atuando de modo a equilibrar atividades administrativas e assistenciais. Possui um papel importante na promoção do envolvimento de todos os profissionais (mesmo) diante de novos desafios.

É necessário que a comunicação seja clara e as tomadas de decisão assertivas e conscientes, principalmente em contextos de mudanças rápidas e desafiadoras como períodos pandêmicos. Nestes momentos, é ainda mais importante que se proceda a uma avaliação contínua de processos. As decisões podem requerer a criação e atuação de comitês de crise, de modo a garantir a pluralidade e dar maior legitimidade às adaptações propostas, que devem ser transmitidas com clareza e segurança, de modo a manter a coesão, envolvimento e motivação de toda a equipe.

Conclui-se que, para uma gestão hospitalar eficiente, é preciso aliar formação especializada, conhecimento institucional, boa comunicação e disposição para enfrentar desafios e adaptações abruptas. Estas características são fundamentais no contexto da pandemia, mas seguem necessárias na atuação diária, cotidiana, devendo assim ser metas contínuas do gestor hospitalar.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, P. M. C. G.; BOHOMOL, E.; TEIXEIRA, T. A. B. Gestão da Enfermagem em Hospital Geral Público acreditado no enfrentamento da Pandemia por Covid-19. **Enfermagem Foco**, v. 11, n. 1 esp., p. 192-195, 2020.

BORBA, G. S.; KLIEMANN NETO, F. J. Gestão Hospitalar: identificação das práticas de aprendizagem existentes em hospitais. **Saúde Sociedade**, v.17, n.1, p.44-60, 2008.

CECÍLIO, L. C. O.; MENDES, T. C. Propostas alternativas de gestão hospitalar e o protagonismo dos trabalhadores: por que as coisas nem sempre acontecem como os dirigentes desejam? **Saúde Sociedade**, v. 13, n. 2, p. 39-55, 2004. Doi: <https://doi.org/10.1590/S0104-12902004000200005>

CHAVES, L. A. *et al.* Gestão por competências: A liderança como ação estratégica na organização. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**, v. 5, n. 3, p.1006-1028, 2014.

FALCÃO, V. T. F. L. Os Desafios da Enfermagem no Enfrentamento a COVID-19. **Revista Enfermagem Digital Cuidado e Promoção da Saúde**, v. 5, n. 1, p. 1-2, 2020.

FARIAS, D. C.; ARAÚJO, F. O. Gestão hospitalar no Brasil: revisão da literatura



visando ao aprimoramento das práticas administrativas em hospitais. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 22, n. 6, p.1895-1904, 2017.

GONÇALVES, I. C. O.; FERREIRA, L.V.F. Gestão de hotelaria hospitalar: percepções e fundamentos. **Revista Turismo Estudos e Práticas**, v. 2, p. 154-173, 2013. Disponível em: <http://periodicos.uern.br/index.php/turismo/article/viewFile/858/464>. Acesso em: 21 set. 2021

GURGEL JÚNIOR, G. D.; VIEIRA, M. M. F. Qualidade total e administração hospitalar: explorando disjunções conceituais. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 7, n. 2, p. 325-334, 2002.

LASELVA, C.R. Ações Técnicas e Gerenciais da Enfermagem no Hospital Israelita Albert Einstein para Atender na Pandemia da COVID-19. **Enfermagem Foco**, v. 11, n. 1esp., p.185-191, 2020.

LEONEL, M.; DURAN, J. E. Administração Hospitalar: O Administrador como Gestor. **Revista Organizações e Sociedade**, v. 4, n. 1, p.113-125, 2015.

PARENTE, Z. S.; PARENTE, D. S. Os desafios na Gestão Hospitalar. **Revista Multidebates**, v. 3, n. 2, p. 78-85, 2019.

PINHEIRO, C. M. H.; PITOMBEIRA, M. G. V.; LOIOLA, E. A. Desafios na Gestão em Saúde Frente a Pandemia de Covid-19: Relato de experiência. **Revista Enfermagem atual in derme**, v.93, p. e-020016, 2020.

RODRIGUES, A. R. *et al.* A comunicação integrada na área Administrativa Hospitalar: O papel do Gestor Hospitalar. **Gestão & Desenvolvimento**, v. 2, n. 1, p. 1-7, 2018.

RUTHES, R. M.; CUNHA, I. C. K. O. Os desafios da administração hospitalar na atualidade. **Revista de Administração em Saúde**, v. 9, n. 36, p. 93-102, 2007.

SANCHEZ, C. O. M. Pandemia do Coronavírus e Atenção Primária: reflexões sobre os desafios dos gestores. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 7, p. 1-16, 2020.

SEIXAS, M. A. S.; MELO, H. T. Desafios do Administrador Hospitalar. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 5, n. 9, p. 16-20, 2004.

SILVA, J. A.; SILVA, M. V. O Administrador Hospitalar nas Organizações Públicas de Saúde frente às novas concepções de Administração. **Saber Científico**, v. 1, n. 2, p. 323-341, 2008.

SILVA, J. J. O papel do líder na gestão de conflitos e mudança da cultura organizacional dentro de um ambiente hospitalar. **Colloquium Humanarum**, v. 7, n. 2, p. 1-6, 2010. DOI: 10.5747/ch.2010.v07.n2/h078

SILVEIRA, L. T. C.; OLIVEIRA, A. B. Desafios e estratégias para a organização do setor saúde frente à pandemia de Covid-19. **Research, Society and Development**,

v. 9, n. 8, p. 1-9, 2020.

SOUZA, V. P.; CARVALHO, R. B. Gestão do conhecimento no âmbito da administração hospitalar: proposta de modelo conceitual integrativo para a gestão do corpo clínico. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, v. 4, n. 2, p. 97-112, 2015.

VENDEMIATTI, M. *et al.* Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 15, n. 1, p. 1301-1314, 2010.