

**COMPETÊNCIAS DE GESTORES DE UM HOSPITAL PÚBLICO NO ENFRENTAMENTO
DA PANDEMIA DE COVID-19**

**MANAGER'S COMPETENCIES OF A PUBLIC HOSPITAL IN THE FACE OF THE
COVID-19 PANDEMIC**

**COMPETENCIAS DE LOS DIRECTORES DE HOSPITALES PÚBLICOS ANTE LA
PANDEMIA DEL COVID-19**

 <https://doi.org/10.56238/arev7n7-217>

Data de submissão: 17/06/2025

Data de publicação: 17/07/2025

Rosana Pereira Madeira Grasso

Mestre profissional em Ensino em Ciências da Saúde

Instituição: Universidade Federal de São Paulo

E-mail: rosana.grasso@unifesp.br

Magaly Cecília Franchini Reichert

Doutora em Ciências

Instituição: Universidade Federal de São Paulo – Escola Paulista de Enfermagem (EPE-

Unifesp)

E-mail: magaly.reichert@unifesp.br

Maria Cristina Mazzaia

Doutora em Saúde Pública

Instituição: Universidade Federal de São Paulo – Escola Paulista de Enfermagem (EPE-

Unifesp)

E-mail: mcmazzaia@unifesp.br

Karina Franco Zihlmann

Doutora em Saúde Pública

Instituição: Universidade Federal de São Paulo – Instituto de Saúde e Sociedade (ISS-

Unifesp)

E-mail: karina.zihlmann@unifesp.br

RESUMO

Diante da pandemia de Covid-19 o papel de gestores hospitalares se destacou na busca da garantia de atenção adequada em um contexto desafiador em vários aspectos, especialmente no âmbito do Sistema Único de Saúde. O objetivo do presente artigo é apresentar os resultados de uma pesquisa que procurou conhecer percepções de gestores hospitalares quanto às demandas objetivas e subjetivas diante do enfrentamento da pandemia, destacando as especificidades de suas contribuições. Realizou-se uma pesquisa qualitativa em uma maternidade pública com gestores hospitalares técnico-administrativos por meio de entrevistas individuais em profundidade sobre a mobilização diante desta pandemia. Os participantes relataram que a experiência foi extremamente difícil, demandando mobilização de competências pessoais e profissionais relacionadas à capacidade de adaptação e resiliência, destacando-se diferentes necessidades em diferentes momentos da pandemia. As trajetórias de aprendizado e superação nos levam à necessidade de reconhecer e valorizar seu protagonismo e contribuições diante de um cenário inédito, que mobilizou a todos e, para isso, foi criado um produto

técnico educacional na forma de um vídeo de curta duração disponível de modo aberto, online e gratuito.

Palavras-chave: Covid-19. Gestão Hospitalar. Sistema Único de Saúde. Competências.

ABSTRACT

In the face of the Covid-19 pandemic, the role of hospital managers has stood out in the search for ensuring adequate care in a context that is challenging in several aspects, especially within the scope of the Unified Health System. The objective of this article is to present the results of a survey that sought to understand the perceptions of hospital managers regarding the objective and subjective demands in facing the pandemic, highlighting the specificities of their contributions. A qualitative survey was conducted in a public maternity hospital with technical-administrative hospital managers through in-depth individual interviews about mobilization in the face of this pandemic. The participants reported that the experience was extremely difficult, demanding mobilization of personal and professional skills related to the capacity for adaptation and resilience, highlighting different needs at different times of the pandemic. The trajectories of learning and overcoming lead us to the need to recognize and value their protagonism and contributions in the face of an unprecedented scenario that mobilized everyone. To this end, a technical educational product was created in the form of a short video that is available openly, online and free of charge.

Keywords: Covid-19. Hospital management. Unified Health System. Competences.

RESUMEN

Ante la pandemia de COVID-19, se ha destacado el papel de los gestores hospitalarios para garantizar una atención adecuada en un contexto complejo en muchos aspectos, especialmente en el Sistema Único de Salud (SUS). El objetivo de este artículo es presentar los resultados de una encuesta que buscó comprender las percepciones de los gestores hospitalarios respecto a las exigencias objetivas y subjetivas de afrontar la pandemia, destacando las especificidades de sus contribuciones. Se realizó una investigación cualitativa en una maternidad pública con gestores técnico-administrativos mediante entrevistas individuales en profundidad sobre su movilización ante esta pandemia. Los participantes relataron que la experiencia fue extremadamente difícil, exigiendo el desarrollo de habilidades personales y profesionales relacionadas con la adaptabilidad y la resiliencia, lo que evidencia diferentes necesidades en distintos momentos de la pandemia. Sus experiencias de aprendizaje y superación nos llevan a la necesidad de reconocer y valorar su protagonismo y sus contribuciones ante un escenario sin precedentes que movilizó a todos. Para ello, se creó un producto educativo técnico en formato de video corto, disponible de forma abierta, en línea y gratuita.

Palabras clave: Covid-19. Gestión Hospitalaria. Sistema Único de Salud. Competencia.

1 INTRODUÇÃO

No final de 2019 um novo tipo de coronavírus foi identificado na cidade de Wuhan, na China. Esse vírus foi chamado *SARS-CoV-2*, causador de uma síndrome respiratória aguda grave que, mais tarde, foi denominada Covid-19. Este novo vírus causou um surto dessa síndrome que se alastrou por todo o mundo em um fenômeno pandêmico (Fonseca, 2021).

As sociedades globalizadas e a intensa mobilidade populacional nas grandes aglomerações urbanas contribuíram para potencializar o contágio da Covid-19, fazendo com que a infecção avançasse rapidamente (Hermann, 2020). Tal disseminação foi mais fortemente observada no ano de 2020 - embora também em seus anos subsequentes – sendo esse, um ano marcado na história mundial como o ano da pandemia de Covid-19.

Na prática, observou-se que esse novo vírus era altamente transmissível e não havia imunidade nas populações atingidas e, ainda, os grupos afetados de modo mais grave eram idosos e pacientes com doenças crônicas, demandando atendimentos hospitalares de alta complexidade, como internações em Unidades de Terapia Intensiva (UTI). Diante deste cenário, os sistemas de saúde de todos os países sofreram muitas pressões devido à grande demanda, uma vez que não estavam preparados para prestar atendimentos a tantos casos graves de alta complexidade (Fonseca, 2021; Hermann, 2020).

Num primeiro momento da pandemia, não se conhecia nenhum tratamento comprovadamente eficaz, preventivo ou curativo e o atendimento dos pacientes foi realizado de forma empírica e com diferentes estratégias terapêuticas, o que gerou intensa discussão científica e, até mesmo, embates de ordem ideológica e política (Fonseca, 2021).

No Brasil os primeiros casos registrados pelo Ministério da Saúde ocorreram no final de fevereiro de 2020 e, após isso, houve uma demanda exponencial de atendimentos de casos graves que sobrecarregaram o sistema de saúde pública do país. As mais diversas necessidades de atendimento em saúde se expressaram de modo distinto em diferentes regiões de um país com dimensões continentais e diversidade socioeconômica, como é o caso do Brasil (Araújo et al., 2020).

Além disso, o Brasil, assim como o resto do mundo, viu-se diante da necessidade de tomar posições e estratégias na área de Saúde Pública, como, por exemplo, o isolamento social e a redução da circulação de pessoas, mesmo em centros urbanos. Porém, nos serviços de saúde, especialmente os hospitalares, o cenário era de grande demanda e, em muitos locais, registrou-se verdadeiros contextos caóticos, com pessoas falecendo por falta de atendimento de emergência e suporte ventilatório, que era uma das mais relevantes demandas para os casos respiratórios graves (Diehl Barbosa, 2020).

O cenário evidenciava, por um lado, cidades esvaziadas - com a população restrita a seus domicílios, fortemente preocupada com os riscos sanitários, além da preocupação com os impactos

financeiros dessa restrição de circulação social - com a situação contrastante dos hospitais públicos e privados, com intensa demanda de atendimentos a pacientes com quadros graves, poucos leitos disponíveis e um contingente de profissionais de saúde desprovido de insumos de proteção e diretrizes seguras para efetuar o cuidado da população e de sua própria saúde. A chamada “emergência sanitária” se expressou por meio de constantes demandas ao sistema de saúde, especialmente hospitalar, sem a devida contrapartida imediata de recursos financeiros e humanos para lidar com tais demandas, nunca outrora enfrentadas pelos atores envolvidos (Grasso, 2023).

Sendo assim, a crise global causada pela pandemia de Covid-19, impôs ao Sistema Único de Saúde (SUS) brasileiro mais um desafio imenso, forçando as autoridades e toda a sociedade a refletir sobre o seu papel e os seus limites – diante de vários contextos de subfinanciamento público - deste sistema de saúde que foi fortemente impactado diante das prementes demandas de atendimento a uma população fortemente adoecida, sem recursos e, muitas vezes, desesperada.

Este cenário de muitas inseguranças, desestabilizando toda a organização social e evidenciando a fragilidade humana diante da possibilidade da morte, tornou obrigatória a necessidade de instituir “novos modos de organização da vida e de relacionamento com os outros, além da adoção de medidas extraordinárias, muitas delas só conhecidas em estados de guerra. Tais mudanças acarretam inquietação, perturbação e insegurança existencial” (Hermann, 2020, p. 3). A pandemia trouxe lições para a vida, destacando-se que:

(...) reconhecer a vulnerabilidade e vencer o abismo da onipotência se impõem como condição de empatia e de solidariedade para nos compadecermos com o sofrimento do outro, que na pandemia assume grande proporção, tanto pela doença como pela morte....aprendemos a lição de que não se avança na superação da epidemia, sem solidariedade e coesão de esforços (Hermann, 2020, p. 5)

No contexto do surgimento e enfrentamento da pandemia de Covid-19, especialmente no que concerne ao papel da gestão de uma instituição hospitalar, o princípio da Universalidade do SUS foi evidenciado, pois é ele quem sustenta e garante a atenção adequada a todos que buscam atendimento em casos de maior complexidade. Araújo et al. (2020) comentam que o enfrentamento da Covid-19 levou a muitas reflexões diante das questões como, os sistemas econômicos-sociais-sanitários mundiais, a defesa da soberania dos Estados em um mundo completamente conectado, o modo de produção instituído mundialmente associado à estrutura corruptiva de alguns estados, e, com destaque, ao entendimento da saúde como um direito humano. A pandemia desafiou nações, líderes e toda a sociedade, conclamando à união de esforços para que fosse possível responder de forma ágil e resoluta, com políticas públicas universais, com o intuito de salvar vidas humanas.

Assim, a pandemia acarretou uma elevada demanda por assistência hospitalar, impondo a necessidade de desenvolver estratégias gerenciais para o seu enfrentamento, bem como de reorganizar todos os processos de trabalho principalmente aqueles relacionados ao cuidado. Santos et al. (2020) discutem o desafio imposto pela pandemia por estratégias de gerenciamento eficazes que pudessem prover estruturas capazes de ofertar condições de cuidado em cenários hospitalares naquele momento.

Diante deste tipo de considerações, surge a necessidade de refletir sobre o papel ético envolvido nos processos de gestão, à época, como uma responsabilidade para atuar no menor tempo possível, na busca por estratégias e arranjos inovadores e resolutivos. Aos gestores coube a tomada de decisão considerando questões “políticas-econômicas-sanitárias” que garantissem condições mínimas para o funcionamento adequado de todos os níveis assistenciais do SUS (Araújo et al., 2020; Santos, 2020).

A gestão de pessoas é um campo que passa por grandes transformações em todo o mundo, principalmente por conta da inadequação de modelos tradicionais de gestão. Experiências positivas permitem observar a existência de novas premissas e conceitos para a compreensão da relação entre organização e pessoas: a gestão de pessoas articulada por competências (Dutra, 2007; Moreira; Rodrigues, 2023).

No processo de globalização e, com as numerosas mudanças socioeconômicas e culturais, as organizações passam a necessitar de pessoas mais autônomas e com maior iniciativa, com perfil bem diferente da tradicional obediência e submissão esperada dos ditos “bons funcionários”. Assim, o gestor tem que tomar decisões de modo cada vez mais descentralizado e sensível ao âmbito local, contando com o comprometimento das pessoas com os objetivos e estratégias organizacionais, o que já coloca a relação dos profissionais em um patamar diferenciado, para o qual se valoriza a capacidade de gerar e sustentar, mesmo em condições desafiadoras, respondendo demandas impostas pelo ambiente em que se inserem (Dutra, 2007).

Na concepção tradicional de competências se espera um apanhado de conhecimentos e habilidades supostamente disponíveis por uma pessoa para realizar determinada tarefa. Porém, esse conceito foi sendo ampliado e complexificado e, atualmente, o que mais tem sido considerado no âmbito do conceito das competências é a capacidade de agregar valor e efetividade em um determinado contexto, independentemente do cargo da pessoa (Dutra, 2007; Moreira; Rodrigues, 2023).

Assim, essa concepção de competências (Dutra, 2007) pode ser considerada relevante para a compreensão do contexto do enfrentamento da pandemia de Covid-19, pois, evidentemente, não havia conhecimentos técnicos e práticos para lidar com as especificidades dessa demanda, porém foi necessário que todos os envolvidos pudessem se posicionar de modo ativo, flexível e disponível para tal enfrentamento de um contexto absolutamente inusitado, em que cada um trouxe um arcabouço de

experiências, porém foi exortado a ir além do que “sabia”, o que nos remete ao conceito contemporâneo de competência, no qual a pessoa usa de suas habilidades com a criatividade necessária para lidar com situações inusitadas. Por conta disso, o presente artigo destacou as competências que foram atualizadas ou desenvolvidas no contexto do enfrentamento da pandemia de Covid-19, uma vez que os gestores foram fortemente demandados em ações que dependeram de estratégias de cooperação e flexibilidade entre todos os envolvidos, típicas dessa concepção contemporânea de competência.

Sendo assim, o presente artigo visa apresentar os resultados de uma pesquisa realizada por Grasso (2023) que procurou conhecer percepções de gestores hospitalares quanto às demandas objetivas e subjetivas diante do enfrentamento da pandemia de Covid-19, destacando as especificidades de suas contribuições.

2 MÉTODO

Foi realizada uma pesquisa descritiva, transversal e qualitativa por meio de entrevistas individuais em profundidade realizadas de modo online, com sete gestores hospitalares de uma maternidade pública localizada na cidade de Santo André, Estado de São Paulo, Brasil.

Participaram profissionais ocupando cargos de direção, gerência, coordenação e supervisão, que possuíam vínculo institucional no hospital entre os anos de 2020 e 2022, quando se evidenciou, no Brasil, o contexto da pandemia de Covid-19 e as demandas de atendimento hospitalar. Não foram incluídos participantes sem vínculo formal com a instituição e que não estiveram envolvidos na tarefa de gestão por, pelo menos, um ano. Entendeu-se que esse período seria o mínimo necessário para que o profissional pudesse ter suficiente experiência sobre o contexto de interesse deste estudo.

A pesquisa ocorreu no Hospital da Mulher (HM) que é um hospital público localizado na cidade de São André que contava com uma equipe multiprofissional composta por médicos, enfermeiros, técnicos de enfermagem, fisioterapeutas, nutricionistas, psicólogos, fonoaudiólogos, entre outros, a instituição conta com 117 leitos, incluindo maternidade, Unidade de Terapia Intensiva Neonatal (UTINeo), Unidade de Cuidados Intermediários Convencional (UCINCo), Unidade de Cuidados Intermediários Canguru (UCINCa), Unidade de Terapia Intensiva Adulto, Patologia Obstétrica e Clínica Cirúrgica, além de um Centro de Parto Normal (CPN), Centro Cirúrgico com leitos para Recuperação Pós-anestésica (RPA), Ambulatório e Pronto-Socorro 24 horas nas áreas de Ginecologia, Obstetrícia e violência sexual.

O HM é a principal referência na rede municipal do SUS para os casos de Gestação de Alto Risco (GAR), prestando, também, atendimento às urgências e emergências obstétricas e ginecológicas, sendo a referência para os casos de violência sexual da rede de saúde do município.

No início do ano de 2020, diante das demandas da pandemia de Covid-19 no Brasil, o HM passou por mudanças organizacionais com uma nova equipe de direção que assumiu o desafio de manter o pleno funcionamento dos serviços correntes e, além disso, adequar o atendimento à nova necessidade imposta pelo surgimento da Covid-19. Tal contexto exigiu um processo de adaptação e construção de estratégias de gestão para propor ações urgentes de enfrentamento que pudessem subsidiar o trabalho das equipes operacionais e (re)organização das demandas e situações de risco.

A coleta de dados se deu entre os meses de junho e novembro de 2022. As entrevistas ocorreram de modo remoto e foram conduzidas pela pesquisadora executante a partir de um roteiro temático de questões que abordaram sobre a mobilização inicial diante do surto pandêmico da Covid-19, ações de ordem prática para seu enfrentamento e sobre suas percepções quanto aos aspectos vivenciados nesse contexto.

Todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que atende fielmente a Resolução 466/12 e 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. O projeto de pesquisa foi aprovado pela instituição onde foi feita coleta de dados e pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UNIFESP sob CAAE número 57015422.6.0000.5505 e o parecer final de aprovação número 5.382.513.

Os discursos dos entrevistados foram transcritos na íntegra pela pesquisadora executante e foram categorizados pelo método de Análise de Conteúdo temática (Bardin, 2011). Nessa análise foi realizada, inicialmente, uma leitura flutuante dos relatos dos participantes destacando-se os núcleos temáticos mais frequentes e as temáticas singulares. Os temas foram organizados em categorias e subgrupos, percorrendo um caminho metodológico que partiu, dos aspectos mais específicos dos núcleos temáticos do discurso, para os aspectos mais gerais e abstratos, ampliando, assim, a complexidade das categorias.

No presente artigo apresentamos as categorias não apriorísticas, temáticas, relativas às competências e habilidades que emergiram na análise de conteúdo temática realizada, considerando as competências elencadas pelo Fórum Econômico Mundial (World Economic Forum, 2020) como sendo relevantes para a contemporaneidade. Cada uma das competências foi exemplificada por excertos de falas dos participantes.

Para cada participante da pesquisa foi escolhido um pseudônimo baseado em nomes de aves da fauna brasileira, com o intuito de preservar o sigilo de suas identidades. A decisão de atribuição de um codinome para cada participante com o nome de um tipo de ave se deve ao desejo dos pesquisadores de que isso remeta o momento desafiador da pandemia de Covid-19 que exigiu que cada participante alcançasse novos horizontes para se superar.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Participaram da pesquisa sete profissionais da área da gestão (direção, gerência, coordenação e supervisor). A média de idade dos participantes foi de 44 anos (mínimo de 37 anos e máximo de 51 anos). A maioria dos participantes foi do sexo feminino (n=5; 71%).

Dos sete entrevistados, cinco possuíam escolaridade em nível superior na área da Saúde e dois eram formados nas áreas de Direito e Ciências Contábeis. Todos possuíam títulos de pós-graduação, sendo um com título de doutor, dois mestres e quatro especialistas. Quanto ao tempo ocupando um cargo de gestão no hospital, considerando o período que abrange até o fim do ano de 2022, o tempo variou de 14 meses a 60 meses atuando como gestão hospitalar.

Na pesquisa foi possível observar por meio dos discursos dos participantes que a pandemia de Covid-19 trouxe efetivamente uma série de desafios, uma vez que foram obrigados a lidar com o aumento expressivo da demanda e, ao mesmo tempo, garantir a segurança dos pacientes e funcionários. Outro aspecto crucial foi o relacionado à escassez dos recursos e insumos, demandando dos gestores um gerenciamento atento e contínuo, com tomadas de decisões rápidas e precisas em um ambiente em constantes mudanças (Soares et al., 2020).

Assim os gestores hospitalares tiveram que se reorganizar e se reestruturar para atender as graves demandas que se apresentavam, e, para as quais, ninguém estava, de fato, preparado para enfrentar. Os participantes foram unânimes em reconhecer que o papel do gestor foi de fundamental importância para a condução das ações das equipes de saúde que, nos momentos mais cruciais, dependiam de sua liderança, segurança e equilíbrio (Massuda et al., 2022).

A experiência pregressa dos participantes diante do enfrentamento da pandemia de Covid-19 também revelou que eles tiveram que mobilizar, e, até mesmo, desenvolver habilidades e competências pessoais e profissionais para se adaptar às necessidades pungentes que se apresentavam de modo dramático no cotidiano (Felipe et al., 2021).

Os participantes não tinham a exata dimensão das habilidades que foram desenvolvidas, uma vez que os resultados obtidos na pesquisa revelaram que os participantes ainda se sentiam muito impactados pela experiência e que conseguiam apenas constatar que procuraram agir da melhor forma possível diante das demandas que se apresentavam, sempre de modo emergencial. Assim, ficou claro que os gestores foram obrigados a agir de modo rápido e eficaz na condição da emergência sanitária, mas não tinham, ainda, sido capazes de elaborar ou mesmo compreender a dimensão da experiência vivida e o que tinha sido exigido de cada um deles.

Grasso (2023) identificou nos relatos dos participantes de sua pesquisa algumas habilidades que foram demandadas para a execução das ações de cuidado no contexto pandêmico e, buscou na

literatura elementos que pudessem dialogar com seus achados e destacar os méritos dos gestores hospitalares que vivenciaram tamanhos desafios. Para tanto, encontrou um documento intitulado “The Future of Jobs report 2020” publicado pelo Fórum Econômico Mundial que apresenta um panorama sobre a situação de trabalho mundial nas próximas décadas, diante da experiência da pandemia de Covid-19. Nesse documento líderes empresariais da linha de frente da tomada de decisões de vários países desenvolvidos e emergentes trouxeram suas perspectivas para o futuro e, concluíram que, em face da pandemia de Covid-19, as lideranças mundiais devem estar preparadas para enfrentamento de futuras crises e, além disso, o documento trouxe, entre outras discussões, um levantamento de competências que foram consideradas necessárias para o enfrentamento das crises no âmbito do trabalho, considerando os desafios previstos para o futuro após a Covid-19 (Word Economic Forum, 2020).

3.1 COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DESENVOLVIDAS PELOS GESTORES HOSPITALARES PARTICIPANTES DA PESQUISA

Diante dos relatos dos entrevistados, foi possível traçar paralelos entre as competências¹ identificadas como fundamentais no relatório *The Future of Jobs Report 2020* publicado pelo World Economic Forum (2020). Assim, apresenta-se, a seguir, as conceituações sobre as competências adotadas nesse relatório, seguidos de breves comentários sobre o que foi observado nos discursos dos gestores hospitalares participantes da pesquisa quanto a esses aspectos destacados.

3.1.1 Capacidade de identificar e resolver problemas complexos.

Descrição da competência: Identificar problemas complexos, usar pensamento analítico e crítico para avaliar informações e o uso da lógica e racionalidade para lidar com questões e problemas. Obter e articular informações embasadas para desenvolver e avaliar opções e soluções.

Aplicação na situação da pesquisa: No caso dos gestores participantes da pesquisa, munidos de poucas informações sobre como lidar com a infecção ainda no início da pandemia, foi preciso buscar informações sobre experiências pregressas similares, buscando aproximações plausíveis e soluções criativas para lidar com os problemas. Foi preciso também avaliar as demandas e implementar soluções de modo urgente e efetivo. A fala de Calopsita ilustra esse aspecto:

¹ Os termos originais do documento em inglês foram traduzidos por nós e, além disso, procuramos sintetizar as informações. Foram destacadas apenas algumas das competências apresentadas no relatório, por isso, sugerimos que os leitores busquem o texto original para aprofundamento.

O grande desafio eu acho que foi estudar, porque a gente tinha que estudar muito! Todo dia era uma coisa nova, uma notícia nova, tudo novo e tudo ainda muito recente (...) com poucos indicativos, mas era o que a gente tinha, então eu tinha que “devorar” a literatura (Calopsita).

3.1.2 Desenvolvimento de planejamento estratégico

Descrição da competência: as atividades exercidas no âmbito da gestão do trabalho exigem cuidadoso planejamento estratégico que deve levar em consideração, não apenas o contexto socioeconômico local, como também as articulações pertinentes com os demais contextos. Assim, o planejamento se apresenta como um plano que sinaliza diretrizes, metas e desafios, para que os participantes possam ter diante de si uma perspectiva para construir sua trajetória de ações.

Aplicação na situação da pesquisa: O Ministério da Saúde brasileiro propôs um Plano de Contingência (PC) para o enfrentamento da Covid-19 como um instrumento fundamental para nortear a resposta à emergência em Saúde Pública, sugerindo que o mesmo devia ser executados por gestores de qualquer nível assistencial, incluindo hospitais, unidades básicas de saúde e unidades de pronto atendimento (Araujo et al., 2020; Brasil, 2022). No hospital onde foi feita a pesquisa foi construído um PC baseado no plano do Ministério da Saúde, como um eixo direcionador para os protocolos assistenciais. Porém, ao longo do tempo, a equipe de gestores teve que readequar o PC, a cada nova orientação dos órgãos de vigilância em saúde, na medida em que se desenvolviam mais conhecimentos sobre as especificidades dessa infecção, como destacamos na fala de Sabiá:

(..) no momento correto a gente suspendeu os exames eletivos, nós suspendemos as cirurgias eletivas, direcionamos os recursos para o atendimento da população acometida pela pandemia. Então acho que as estratégias adotadas, tanto da criação de novos fluxos, de triagem da construção do Plano de Contingência, o encaminhamento dos exames, tudo que foi construído foi feito de uma maneira assertiva (Sabiá).

3.1.3 Gestão de recursos financeiros e materiais

Descrição da competência: Gestão de recursos financeiros, ou seja, determinar como o dinheiro será gasto para realizar o trabalho e contabilizar essas despesas. Quanto à gestão de recursos materiais, obter e zelar pelo uso adequado de equipamentos, instalações e materiais necessários para realizar a tarefa/trabalho.

Aplicação na situação da pesquisa: houve um aumento desenfreado da utilização dos insumos, principalmente daqueles relacionados à equipamentos de proteção individual (EPI), como máscaras, aventais e luvas, aliado ao aumento inesperado e abusivo dos custos para a reposição dos mesmos. Houve, a necessidade de equalizar as necessidades com os estoques disponíveis, bem como a realização de exaustivas negociações com fornecedores e empresas distribuidoras, visando a garantia

do atendimento seguro. Tais situações também foram observadas por Soares et al. (2020) e também podem ser observadas na fala de Calopsita:

(...) a gente teve que fazer um provisionamento até de EPIs, então, não é que a gente racionou, não faltou, mas a gente tinha que usar com muita racionalidade para não faltar. Então tinha que pensar muito em como distribuir isto (Calopsita).

3.1.4 Gestão de pessoas

Descrição da competência: Gestão de recursos humanos, motivando, desenvolvendo e direcionando pessoas enquanto trabalham, identificando os postos mais apropriados para cada perfil na garantia da realização do trabalho.

Aplicação na situação da pesquisa: os gestores precisaram motivar, desenvolver e direcionar a equipe durante o trabalho, bem como, desenvolver a competência da inteligência emocional, que é a demonstração da sensibilidade às necessidades e compreensão dos sentimentos do outro, isto é, um sentimento de solidariedade, cooperação e apoio mútuo na equipe, como também observaram Massuda et al. (2020). Colibri também contribuiu em sua fala com essas reflexões:

(...) eu sempre dizia para equipe que tem que acreditar no projeto e que as mudanças que eram feitas no curso de toda essa caminhada eram para melhoria do projeto como um todo. A relação foi muito boa, foi muito positiva porque partia, muitas vezes, da observação deles, da vivência que eles tinham, e o meu olhar, era o olhar do todo, pegando cada área e fazendo render o máximo que desse em favor do todo e não isoladamente (Colibri).

3.1.5 Capacidade de exercer liderança e influência social positivas

Descrição da competência: o trabalho requer vontade de liderar, assumir o comando e oferecer opiniões e orientações, levando a uma influência social que estimula a interação entre os membros da equipe de modo produtivo.

Aplicação na situação da pesquisa: os gestores tiveram que assumir o comando da equipe, orientando e ajudando na superação de dificuldades, sendo também capazes de antever necessidades e promover ações para garantir a continuidade do trabalho, o que também foi identificado por Santos (2020). Quanto à influência social, foi evidenciado que a postura positiva e produtiva dos gestores, orientando e oferecendo apoio efetivo para a equipe se mostrou essencial e, além disso, no relato dos participantes ficou claro que se buscou a liderança pelo exemplo, em que eles mesmos assumiram atividades necessárias para contribuir com o enfrentamento da situação de crise, em uma postura cooperativa que procurava estimular um ambiente de trocas sociais empáticas e solidárias, algo também destacado por Beija-flor:

Eu acho o que fez a diferença foi o quanto o gestor preparado emocionalmente ou o quanto o gestor conseguiu se preparar emocionalmente para ir construindo esta presença junto dos funcionários. Talvez, no primeiro momento, a gente não achasse que isso fosse preciso. Então você vai lá e ataca no seu melhor jeito: ‘chefe, estou aqui, estamos fazendo!’ Só que de repente todo mundo está “desmilinguido”... Então você percebe que já não precisa mais ser essa pessoa forte o tempo todo porque não é disso que as pessoas estão precisando... (Beija-flor).

3.1.6 Capacidade de comunicação com a equipe e demais envolvidos nos processos de trabalho

Descrição da competência: a capacidade de expressar necessidades de modo claro, objetivo e assertivo é uma competência fundamental para um gestor. Para tanto, é preciso atuar de modo respeitoso, acatando sugestões e estimulando o trabalho colaborativo em todos os contextos.

Aplicação na situação da pesquisa: além de buscarem informações para atuação diante dos problemas, foi necessário que os gestores estabelecessem um trabalho em equipe baseado em comunicação aberta e eficaz. As informações tinham que ser transmitidas de forma clara e concisa, para que a equipe de saúde pudesse atuar com segurança e rapidez. Além disso, houve necessidade de negociação de compras de insumos, reorganização de escalas de trabalho e tudo isso demandou grande capacidade de comunicação assertiva por parte dos participantes da pesquisa. Esse cenário também foi observado em outros contextos como o apontado por Cesar e Neves (2020) e também pode ser observado na fala de Canário, a seguir:

Ao longo do tempo a gente foi realmente criando laços fortes estabelecendo uma relação de trabalho baseado em confiança e comunicação (...) eu qualifico a minha passagem pelo setor como extremamente positiva, principalmente sob ponto de vista, do *feedback* que a gente teve ao longo desse tempo, né? Dos próprios funcionários do setor que davam *feedbacks* positivos no sentido de melhoria realmente da atividade. *Feedback* de outra parte da assistência, de falar que realmente estava um pouco mais fácil, comunicação e a compreensão de algumas informações (Canário).

3.1.7 Monitoramento da situação-problema.

Descrição da competência: monitorar/avaliar o desempenho de si mesmo, de outros indivíduos ou organizações para fazer melhorias ou tomar medidas corretivas.

Aplicação na situação da pesquisa: os gestores, a todo o momento, avaliavam o contexto em sua complexidade, identificavam as necessidades e priorizavam as demandas mais urgentes de aspectos objetivos (como insumos, equipamentos, entre outros) para tomarem as melhores decisões. Além das demandas de ordem objetiva, houve necessidade de manejo de recursos humanos, uma vez que vários funcionários adoeceram e tiveram que ser afastados sobrecarregando ainda mais as equipes de saúde desfalcadas, como ilustra a fala de Andorinha:

(...) o grupo de trabalho foi muito positivo, e eu fico muito agradecido poder participar do grupo (...) para mim foi uma coisa de aprimoramento do trabalho não ficar isolado só na gestão e não ficar só isolado na parte assistencial. Você tem que saber fazer a ponte dos dois lados e acho que isso é uma das partes mais difíceis. Sempre fazer a gestão pensando no todo (Andorinha).

3.1.8 Capacidade de aprendizagem ativa e construção de estratégias de aprendizagem.

Descrição da competência: compreender as implicações de novas informações, tanto para o presente, quanto para o futuro, buscando e antecipando a resolução de problemas e tomada de decisões. Capacidade de construir estratégias de aprendizagem, ou seja, diante de uma situação nova e desconhecida, construir processos de formação e capacitação que atenda as expectativas e demandas de trabalho.

Aplicação na situação da pesquisa: os gestores tiveram que ser capazes de sair de uma posição passiva e buscar conhecimento de modo ativo, identificando necessidades e criando/inventando novas formas de lidar com desafios, além de compreender as implicações complexas das situações que se apresentavam e propor ações de formação de modo rápido, efetivo e amplo. Cesar e Neves (2020) também observaram essa necessidade e a fala de João de Barro, a seguir, também ilustra esse aspecto:

(...) eu tive a oportunidade de aprender e de me identificar como uma pessoa-chave nos processos, alcançando o êxito em grande parte da minha atuação, e eu acredito que isso foi muito importante em todo o processo de enfrentamento (João de Barro).

3.1.9 Capacidade de iniciativa, criatividade e inovação

Descrição da competência: o trabalho exige disposição para assumir responsabilidades e desafios com iniciativa e protagonismo. Além disso, requer criatividade e pensamento alternativo para desenvolver novas ideias e respostas para problemas relacionados ao trabalho.

Aplicação na situação da pesquisa: no caso do enfrentamento da pandemia de Covid-19 foi necessário que todos pudessem se posicionar de modo ativo, buscando alternativas de resolução de problemas de modo compartilhado e cooperativo. Nesse sentido, os gestores tiveram que contar com a criatividade e flexibilidade de todos os envolvidos na emergência sanitária.

A gente acabou fazendo uma revisão de várias outras doenças e manifestações que a gente não via, ou via menos, com menos frequência. A gente acabou se atualizando novamente, acho que isso foi um aspecto positivo (...) eu acho que a gente conseguiu desenvolver uma parceria dentro do que a gente tinha de disponibilidade e da necessidade em cada momento. Cada dia era um momento novo, eu acho que eu aprendi muito, tanto de gestão, como de humanização, enfim, de tudo e de crescimento pessoal (Calopsita).

3.1.10 Capacidade de adaptação e flexibilidade

Descrição da competência: trata-se da capacidade de observar as mudanças de contextos e realizar a necessária adaptação para garantia da realização da tarefa. Para tanto, o profissional deve ser capaz de adotar postura mais abertas e flexíveis para construir novas estratégias de ação. Estar aberto a mudanças (positivas ou negativas) e a consideráveis variações nos cenários de trabalho.

Aplicação na situação da pesquisa: no caso dos gestores hospitalares, a capacidade de adoção dessas habilidades foi fundamental para promover mudança de comportamentos, ideias e práticas diante de novas informações sobre o enfrentamento da pandemia de Covid-19, uma vez que havia sucessivas atualizações de informações que impactavam diretamente em todas as decisões em planejamento. Nesse sentido, foi preciso estimular a todos os envolvidos a se abrirem para as adaptações necessárias e investimento em ações e experimentações que visavam a flexibilização de práticas e expectativas.

Se nós não tivéssemos mostrado a nossa presença humana, chamado as pessoas... Às vezes foi uma situação difícil que nos levou a fazer estas conversas, mas no meio dessas conversas a gente foi descobrindo coisas muito positivas, em escutar o lado humano, a dificuldade humana destas pessoas, e isto uniu ainda mais a equipe, fez a equipe trabalhar mais. Surpreendente, ainda, mesmo com todo o cansaço, com tudo, as pessoas se solidarizavam com os doentes... Acho que foi a maior lição (Beija-flor).

3.1.11 Capacidade de resiliência

Descrição da competência: é a capacidade humana de superar as adversidades, sustentando e suportando momentos de crise sem a perda da performance demandada para a execução do trabalho.

Aplicação na situação da pesquisa: os gestores hospitalares tiveram que se adaptar rapidamente às mudanças e tomar decisões difíceis para manter as equipes seguras para o pleno funcionamento do hospital, mesmo diante de uma situação de profunda crise e sobrecarga de trabalho, algo ilustrado na fala de João de barro:

Então, dos aspectos positivos, acredito que nós tivemos que nos adaptar com o desconhecido, tivemos que nos reinventar, criar oportunidades, implantar novos processos, então foi uma forma da gente aprender com tudo isso (João de Barro).

3.1.12 Capacidade de autocontrole e tolerância ao estresse.

Descrição da competência: o trabalho requer manter a compostura, manter as emoções sob controle, controlar a raiva e evitar comportamentos agressivos, mesmo em situações muito difíceis. Além disso o trabalho exige aceitar críticas e lidar com calma e eficácia, mesmo em situações de alta demanda e estresse.

Aplicação na situação da pesquisa: os gestores tiveram que conduzir suas atividades e responsabilidades, mesmo em contextos desfavoráveis, mantendo o foco na realização das tarefas necessárias e superando diferentes dificuldades. Os gestores tiveram que ter a capacidade de lidar com situações de urgência e emergência de modo a atingir objetivos e metas necessárias para a resolução dos problemas que se apresentavam a todo o momento, buscando a superação das dificuldades.

(..) o desafio foi lidar com o emocional dos funcionários... Que muitas das vezes nós, gestores, estávamos fragilizados, preocupados com tudo o que estava acontecendo e nós tínhamos que ficar firmes para poder passar a segurança. Então (o desafio) foi o emocional dos funcionários (João de Barro).

3.1.13 Inteligência emocional e foco no trabalho cooperativo

Descrição da competência: trata-se da capacidade de ser sensível às necessidades e sentimentos dos outros e de si mesmo, identificando as reações das pessoas e compreender suas motivações, adotando uma postura compreensiva e empática no âmbito do trabalho. Além disso, é necessário estímulo ao trabalho cooperativo que possa, de fato, conectar pessoas, estimulando o compartilhamento de ideários sociais que promovam a realização pessoal por meio do trabalho.

Aplicação na situação da pesquisa: diante dos desafios a pandemia, os gestores hospitalares tiveram que adotar posturas fortemente orientadas para o trabalho cooperativo, fortalecendo espaços de discussões e trocas de experiências entre os envolvidos, além de grande abertura para a escuta acolhedora das demandas da equipe, na busca de soluções possíveis e compartilhadas em um cenário tão complexo. Cesar e Neves (2020) também ressaltaram a importância da capacidade de lidar com as emoções de modo maduro e compartilhado, assim como vemos na fala de Calopsita, a seguir:

A principal dificuldade acho que foi com relação a conter essa ansiedade e esse medo porque a gente teve a responsabilidade de estar tratando esses pacientes, atendendo e tratando desses pacientes. Então, a gente tinha que ter muito jogo de cintura para não passar esta ansiedade para eles (Calopsita).

Portanto, a pesquisa identificou que durante a crise da pandemia foi fundamental ressaltar competências adaptáveis no âmbito do trabalho, assim como também observaram Presti e Mendes (2023). Tais autores destacaram que, diante da pandemia de Covid-19, além das habilidades técnicas, as habilidades interpessoais também foram fundamentais para enfrentar pressões de ordem biopsicossocial que se apresentavam no espaço do trabalho, por meio do fortalecimento de posturas empáticas e flexíveis adotadas pelos trabalhadores durante a pandemia.

Por fim, diante da profundidade das informações compartilhadas pelos gestores hospitalares participantes da pesquisa decidiu-se por construir um produto técnico em educação (PTE) na forma de

um vídeo de curta duração que foi disponibilizado de forma aberta, online e gratuita. O título do vídeo é “Um papo com o gestor em tempo de pandemia de Covid-19”, e a Figura 1, a seguir, ilustra a imagem da abertura do vídeo:

Figura 1 - Imagem da capa de apresentação do vídeo intitulado “Um papo com o gestor em tempos de pandemia de Covid-19”



Fonte: Grasso; Mazzaia; Zihlmann (2023). Disponível em: <https://youtu.be/DhCpvBv-lSE>

Trata-se de vídeo de ampla divulgação para profissionais da área da saúde, bem como a sociedade em geral, que contempla um reconhecimento da trajetória e vivências de superação de gestores hospitalares diante das necessidades de enfrentamento da pandemia de Covid-19. Em seus relatos observou-se a demanda de ações de ordem prática, assim como a superação de experiência emocionais complexas diante de uma situação dramática que tomou o contexto nacional e mundial. Além disso, o vídeo também destaca os diferentes momentos do enfrentamento da pandemia de Covid-19 na visão dos gestores hospitalares, seus desafios e aprendizados que exigiram o desenvolvimento de várias competências.

No vídeo os profissionais gestores hospitalares foram representados por um personagem que conversa com uma personagem que faz o papel de uma pesquisadora. Nesse diálogo a experiência dos gestores foi narrada e, a cada tópico abordado, foi realizada uma articulação entre a experiência vivenciada e o desenvolvimento de competências que foram exigidas naquele contexto, promovendo uma reflexão sobre as contribuições dos envolvidos nesse processo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo procurou dar visibilidade a uma experiência ímpar e sem precedentes, envolvendo dimensões difíceis de descrever em função deste complexo contexto, o que tornou o papel do gestor como de fundamental importância para a condução das equipes de saúde, que nos momentos mais cruciais, dependiam de sua liderança, segurança e equilíbrio.

Por outro lado, nos discursos dos gestores participantes da pesquisa denota-se que, para além das dificuldades de ordem objetiva (restrição de acesso a insumos, recursos, leitos, entre outros) e de ordem técnica (desconhecimento inicial sobre como lidar com esse novo vírus, por exemplo), evidenciou-se que houve também dificuldades de ordem subjetiva ou emocional, uma vez que os relatos revelaram que, por muitas vezes, os gestores sentiram-se desamparados e isolados em suas funções, diante da necessidade de ter que liderar as equipes e coordenar as medidas de enfrentamento, tendo que buscar evidências, ou mesmo, tentar criar as melhores condições para planejar as ações e decidir pelas melhores práticas diante dos parcisos conhecimentos técnicos disponíveis.

Esse cenário de necessidades e incertezas impostas em face do desafio da pandemia de Covid-19 acabou mobilizando as equipes de saúde de forma a causar extremo estresse e grande desgaste emocional. Além disso, os discursos dos participantes da pesquisa enfatizaram que a necessidade de inovação e flexibilização de práticas foi desafiadora, porém, ao final do processo, trouxe grandes aprendizados.

Outrossim, evidenciou-se que a experiência de gestão em saúde no contexto de uma pandemia impactou a vida de muitos gestores, que, por várias vezes, encontravam-se inseridos em conjunturas pessoais dolorosas impostas pela própria pandemia, ao mesmo tempo em que precisavam enfrentar os desafios profissionais que se apresentavam.

Por fim, destaca-se que a experiência estudada, na percepção dos gestores, foi extremamente desafiadora e demandou profunda dedicação e a mobilização de competências pessoais e profissionais relacionadas à capacidade de adaptação, superação e resiliência, diante de um cenário inédito, como se apresentou o enfrentamento da pandemia de Covid-19. Portanto, a proposta do presente trabalho destaca a valorização dos aprendizados vivenciados para contribuir no enfrentamento de futuros desafios que se apresentem adiante, sempre considerando a humanização e o cuidado integral como horizontes éticos.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, J. L. de; OLIVEIRA, K. K. D. de; FREITAS, R. J. M. de. In defense of the Unified Health System in the context of SARS-CoV-2 pandemic. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 73, e20200247, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-0247>.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Planos de Contingência. Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/composicao/svsa/resposta-a-emergencias/planos-de-contingencia>.
- CÉSAR, L. G. D.; NEVES, L. A. Atuação da gestão de pessoas no fortalecimento do comprometimento organizacional pós pandemia: a cultura organizacional como caminho. *Revista Valore*, v. 5, p. 192-205, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.22408/revav502020656192-205>.
- DIEHL BARBOSA, L. O uso de ventiladores na pandemia do covid-19. *InterAmerican Journal of Medicine and Health*, v. 3, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.31005/iajmh.v3i0.141>.
- DUTRA, J. S. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2007.
- FELIPE, I. F. R.; MEDEIROS, V. R.; CAMARGO, M. L.; JÚNIOR, E. G. Impactos da pandemia de Covid-19 sobre profissionais de gestão de pessoas. *Revista Psicologia e Saúde*, v. 13, n. 2, p. 211-225, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.20435/pssa.v13i2.1558>.
- FONSECA, H. L. P. da. Gestão e controle da saúde pública em tempo de pandemia. In: SANTOS, A. O.; LOPES, L. T. (org.). *Planejamento e Gestão. Coleção Covid-19*, v. 2. Brasília: Conselho Nacional de Secretários de Saúde, 2021. Disponível em: <https://www.rets.epsjv.fiocruz.br/sites/default/files/arquivos/biblioteca/covid-19-volume2.pdf>.
- GRASSO, R. P. M. Experiências de gestores de uma maternidade pública diante do enfrentamento da pandemia de COVID-19. 2023. Dissertação (Mestrado Profissional em Ensino em Ciências da Saúde) - Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, 2023.
- GRASSO, R. P. M.; MAZZAIA, M. C.; ZIHLMANN, K. F. Um papo com o gestor em tempos de pandemia de COVID-19. 2023. Produto Técnico em Educação (Mestrado Profissional em Ensino em Ciências da Saúde) - Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, 2023.
- HERMANN, N. A aprendizagem da dor. *Educação & Realidade*, v. 45, n. 4, e110033, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2175-6236110033>.
- MASSUDA, A.; MALIK, A. M.; FERREIRA JUNIOR, W. C.; VECINA NETO, G.; LAGO, M.; TASCA, R. Pontos chave para gestão do SUS na resposta à pandemia COVID-19. Nota Técnica n. 6, 2020. Disponível em: <https://ieps.org.br/wp-content/uploads/2021/11/IEPS-GVSaude-NT6.pdf>.
- MOREIRA, D. A. A.; RODRIGUES, D. M. Management by skills as a strategic tool to maintain organizational sustainability. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, v. 17, n. 9, e04033, 2023. Disponível em: <https://rgsa.openaccesspublications.org/rgsa/article/view/4033>.

PRESTI, M. J.; MENDES, D. C. What was the COVID-19 pandemic's impact on human resource management and work? An integrative literature review. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 63, n. 6, e2022-0483, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020230604>.

SANTOS, J. L. G. dos; LANZONI, G. M. de M.; COSTA, M. F. B. N. A. da; DEBETIO, J. O.; SOUSA, L. P. de; SANTOS, L. S. dos; MARCELINO, T. B.; MELLO, A. L. S. F. de. Como os hospitais universitários estão enfrentando a pandemia de COVID-19 no Brasil? Acta Paulista de Enfermagem, v. 33, eAPE20200175, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.37689/acta-ape/2020AO01755>.

SANTOS, L. S. Dilemas morais da gestão pública brasileira no enfrentamento da pandemia do novo coronavírus. Revista de Administração Pública, v. 54, n. 4, p. 909-922, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-761220200219>.

SOARES, S. S. S.; SOUZA, N. V. D. de O.; SILVA, K. G.; CÉSAR, M. P.; SOUTO, J. da S. S.; LEITE, J. C. R. de A. P. Pandemia de Covid-19 e o uso racional de equipamentos de proteção individual. Revista Enfermagem UERJ, v. 28, e50360, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.12957/reuerj.2020.50360>.

WORLD ECONOMIC FORUM. The future of jobs report 2020. 2020. Disponível em: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/>.