

# A EVOLUÇÃO DA GESTÃO HOSPITALAR NA COVID-19: COMPARAÇÃO, LIÇÕES E LEGADOS

*THE EVOLUTION OF HOSPITAL MANAGEMENT IN THE COVID-19 PANDEMIC:  
COMPARISON, LESSONS, AND LEGACIES*

**Euridice Oliveira da Silva Santos<sup>1</sup>**

**Adriana Chaves da Rocha<sup>2</sup>**

**Denise Maria Ferreira e Ferreira<sup>3</sup>**

**Maria Lucia Pereira Passos<sup>4</sup>**

**Moacir Alves Bittencourt<sup>5</sup>**

DOI: <https://doi.org/10.46550/ilustracao.v7i5.653>

Aceito em: 15.05.2026

**Resumo:** A pandemia de COVID-19 representou um dos maiores desafios já enfrentados pelos sistemas de saúde em todo o mundo. No Brasil, a crise evidenciou diferenças significativas na gestão hospitalar entre instituições públicas e privadas. Enquanto os hospitais públicos enfrentaram desafios como escassez de insumos, leitos e profissionais de saúde, as instituições privadas, embora também impactadas, apresentaram maior flexibilidade para aquisição de recursos e reorganização de serviços. Ambos os setores precisaram adotar estratégias ágeis, como a expansão de leitos de UTI, reestruturação de equipes multidisciplinares, adoção acelerada de tecnologias, como a telemedicina, e protocolos de segurança para pacientes e profissionais. A pesquisa foi realizada por meio de revisão bibliográfica em plataformas digitais como Google Acadêmico, SciELO e LILACS, buscando artigos, estudos e relatórios que analisam os impactos da COVID-19 na gestão hospitalar no Brasil, tanto no setor público quanto privado. O objetivo deste estudo é analisar a evolução da gestão hospitalar durante a pandemia de COVID-19, comparando as práticas adotadas por instituições públicas e privadas, identificando lições aprendidas, estratégias desenvolvidas e os legados deixados para o futuro da saúde. As lições aprendidas incluem a importância da liderança eficiente, comunicação transparente, trabalho em equipe e planejamento estratégico baseado em dados.

- 1 Mestre em Gestão de Cuidados de Saúde pela Must University; Graduação em Enfermagem pela Faculdade Estácio de Sá. E-mail: euridicesantos21057@student.mustedu.com
- 2 Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Católica de Goiás, Mestranda em Gestão de Cuidados de Saúde, pela Must University Must University. E-mail. adrianarocha20540@student.mustedu.com
- 3 Mestre em Gestão de Cuidados de Saúde pela Must University; Graduação em Medicina pela Faculdade Estadual de Medicina do Pará. E-mail: deniseferreira21186@student.mustedu.com
- 4 Mestre em Gestão de Cuidados de Saúde pela Must University; Especialização em Enfermagem do Trabalho pela Universidade Federal de Goiás; Graduação em Enfermagem pela Universidade Católica de Goiás. E-mail: mariapassos21498@student.mustedu.com
- 5 Mestre em Gestão de Cuidados de Saúde pela Must University; Especialização em Docência do Ensino Superior; Bacharel em Enfermagem. E-mail: moaciralvesbittencourt24@gmail.com



Como legado, a pandemia deixa uma maior integração entre setores, avanços tecnológicos incorporados à rotina hospitalar e a valorização da saúde pública como prioridade nacional. Esses aprendizados apontam para a necessidade urgente de reformas estruturais e reforço nos investimentos em saúde, garantindo maior resiliência, eficiência e equidade no atendimento à população em futuras crises sanitárias.

**Palavras-chave:** Gestão hospitalar. COVID-19. Saúde pública. Estratégias. Legados.

**Abstract:** The COVID-19 pandemic has represented one of the greatest challenges ever faced by healthcare systems worldwide. In Brazil, the crisis highlighted significant differences in hospital management between public and private institutions. While public hospitals faced challenges such as shortages of supplies, beds, and healthcare professionals, private institutions, although also impacted, showed greater flexibility in acquiring resources and reorganizing services. Both sectors had to adopt agile strategies, such as expanding ICU beds, restructuring multidisciplinary teams, accelerating the adoption of technologies like telemedicine, and implementing safety protocols for patients and professionals. The research was conducted through a bibliographic review on digital platforms such as Google Scholar, SciELO, and LILACS, seeking articles, studies, and reports that analyze the impacts of COVID-19 on hospital management in Brazil, in both the public and private sectors. The objective of this study is to analyze the evolution of hospital management during the COVID-19 pandemic, comparing the practices adopted by public and private institutions, identifying lessons learned, strategies developed, and the legacies left for the future of healthcare. The lessons learned include the importance of efficient leadership, transparent communication, teamwork, and data-driven strategic planning. As a legacy, the pandemic leaves greater integration between sectors, technological advances incorporated into hospital routines, and the recognition of public health as a national priority. These learnings point to the urgent need for structural reforms and increased investment in healthcare, ensuring greater resilience, efficiency, and equity in serving the population in future health crises.

**Keywords:** Hospital management. COVID-19. Public health. Strategies. Legacies.

## 1 Introdução

A pandemia de COVID-19 representou um marco na história contemporânea da saúde pública, gerando uma crise sem precedentes que expôs fragilidades na capacidade de resposta dos sistemas hospitalares em diversos países, especialmente em contextos marcados por desigualdades socioeconômicas. No Brasil, as disparidades entre os setores público e privado tornaram-se ainda mais visíveis, revelando a precariedade da infraestrutura, a dificuldade de acesso e a insuficiência de recursos humanos e materiais nas instituições públicas. Essa conjuntura exigiu rápidas adaptações, reestruturação dos fluxos assistenciais e implementação de estratégias inovadoras de gestão para enfrentar os desafios impostos pela crise sanitária (Rache et al., 2021). Essa análise demonstra que cenários de crise em saúde exigem capacidade organizacional, flexibilidade gerencial e tomada de decisão ágil para garantir a continuidade da assistência e a segurança dos serviços prestados.

O objetivo deste estudo é analisar a evolução da gestão hospitalar durante a pandemia de COVID-19, comparando as práticas adotadas por instituições públicas e privadas, identificando lições aprendidas, estratégias desenvolvidas e os legados deixados para o futuro da saúde. O Estudo propõe compreender de que maneira cada tipo de instituição reagiu à crise, enfrentou seus desafios específicos e incorporou soluções inovadoras, de forma a contribuir com a construção de um sistema de saúde mais resiliente, eficiente e equitativo. Para atingir tal objetivo, a metodologia empregada foi baseada em uma pesquisa bibliográfica, com levantamento de dados por meio da consulta a fontes acadêmicas e institucionais, como artigos científicos, dissertações, documentos técnicos e relatórios disponíveis em plataformas digitais, incluindo *Google Acadêmico*, *SciELO* e *LILACS*. Essa abordagem permitiu a coleta de informações atualizadas e relevantes sobre os principais desafios da gestão hospitalar em tempos de pandemia, bem como as estratégias mais eficazes utilizadas para garantir a continuidade e qualidade do atendimento.

A justificativa para esta investigação, parte da necessidade de refletir criticamente sobre os acertos e limitações das práticas gerenciais aplicadas durante a crise sanitária. A pandemia revelou fragilidades profundas no sistema hospitalar, em especial no setor público, historicamente marcado por subfinanciamento, escassez de equipamentos e sobrecarga de profissionais. Ao mesmo tempo, evidenciou a importância de uma gestão eficiente e adaptável, capaz de implementar mudanças estruturais e operacionais em curto prazo. Hospitais privados, embora mais favorecidos em termos de recursos financeiros e flexibilidade gerencial, também enfrentaram desafios significativos, como a rápida expansão da demanda, reorganização de fluxos internos e adoção de rígidos protocolos sanitários.

Ao comparar as experiências desses dois setores, é possível compreender como diferentes contextos institucionais influenciam a capacidade de resposta diante de emergências de saúde pública. Entre as principais lições extraídas da pandemia, destacam-se a importância de uma liderança estratégica e bem preparada, a comunicação integrada entre equipes, a valorização do trabalho multiprofissional e o uso inteligente de recursos tecnológicos. Ferramentas como a telemedicina, os prontuários eletrônicos e os sistemas de monitoramento em tempo real desempenharam um papel central na manutenção dos atendimentos e na tomada de decisões baseadas em dados. Além disso, a experiência vivida durante a pandemia reforçou a urgência de maior integração entre os sistemas público e privado de saúde. A cooperação interinstitucional, antes pouco explorada, mostrou-se essencial para ampliar a capacidade de atendimento, compartilhar recursos e padronizar condutas de enfrentamento ao vírus.

Conclui-se, portanto, que os aprendizados obtidos no período pandêmico devem se converter em ações concretas e duradouras. O legado da COVID-19 deve ir além das respostas emergenciais e se refletir na consolidação de políticas de saúde mais robustas, sustentáveis e fundamentadas em evidências. Reformas estruturais, investimentos contínuos em gestão e inovação tecnológica são passos fundamentais para garantir a prontidão do sistema de saúde

frente a futuras crises sanitárias, promovendo, assim, um cuidado mais justo e eficaz para toda a população.

## **2 A evolução da gestão hospitalar durante a Covid-19: lições, estratégias e legados em instituições públicas e privadas**

A pandemia de COVID-19 impôs um dos maiores desafios da história recente aos sistemas de saúde em todo o mundo, expondo fragilidades estruturais e administrativas e exigindo respostas rápidas, inovadoras e coordenadas por parte das instituições hospitalares. No Brasil, as diferenças históricas entre os setores público e privado de saúde foram amplificadas, criando um cenário propício para análise comparativa das práticas de gestão adotadas e das lições aprendidas. Este estudo visa compreender como a gestão hospitalar evoluiu durante a crise, especialmente em termos de estratégias emergenciais, soluções tecnológicas, gestão de recursos humanos e humanização dos cuidados.

As instituições públicas, tradicionalmente sobrecarregadas, enfrentaram limitações severas relacionadas à escassez de insumos, leitos, equipamentos e pessoal qualificado. Segundo Shahin e Alabed (2023), o enfrentamento da pandemia em hospitais públicos evidenciou a fragilidade da infraestrutura e a morosidade na tomada de decisões, principalmente em contextos de burocracia excessiva. Por outro lado, os hospitais privados, com maior autonomia administrativa e recursos financeiros mais amplos, conseguiram mobilizar respostas mais rápidas, ainda que também tenham enfrentado gargalos logísticos, como a aquisição de ventiladores e a ampliação de leitos de UTI (Han, 2021). Essa perspectiva evidencia que, mesmo diante de maior disponibilidade de recursos, as instituições privadas também enfrentaram limitações estruturais e operacionais, demonstrando a complexidade da gestão hospitalar em contextos de emergência sanitária.

A pandemia exigiu que gestores hospitalares adotassem uma abordagem mais dinâmica e orientada por dados. A necessidade de monitorar diariamente a disponibilidade de leitos, insumos e equipes levou à implementação de sistemas de informação mais robustos. No contexto chinês, Xue et al. (2021) destacam que os hospitais que já haviam investido em soluções digitais integradas apresentaram respostas mais eficazes, graças à capacidade de coletar, analisar e agir com base em dados em tempo real. Essa tendência também foi observada no Brasil, onde tanto instituições públicas quanto privadas ampliaram o uso de ferramentas digitais, como prontuários eletrônicos e dashboards de monitoramento hospitalar.

A alocação e gestão de recursos escassos, como ventiladores mecânicos, foi outro ponto crítico. Mehrotra et al., (2020) ressaltam que a falta de planejamento logístico em muitos países levou a decisões improvisadas e desigualdades no acesso a equipamentos. No Brasil, observou-se que hospitais privados, por vezes, conseguiram antecipar-se à crise por meio de compras emergenciais, enquanto hospitais públicos aguardavam repasses estatais ou doações.

A experiência iraniana também contribui com lições relevantes. Conforme estudo de Esmailian et al. (2024), hospitais de referência precisaram adotar estratégias inovadoras para

contornar limitações estruturais, como a criação de fluxos separados para pacientes com suspeita de COVID-19 e a adoção de equipes móveis para atendimento domiciliar. Medidas similares foram adotadas em algumas regiões brasileiras, embora com variações significativas conforme a capacidade local de resposta.

No que tange à gestão de pessoas, a crise ressaltou a importância do capital humano como elemento central na eficácia dos cuidados em saúde. A escassez de profissionais, o esgotamento físico e emocional das equipes e o risco constante de contaminação geraram um ambiente de alta pressão. Sekhar (2008) já apontava a necessidade de estratégias sólidas de gestão de recursos humanos nos hospitais, destacando que o preparo e o suporte aos profissionais são fatores determinantes para a qualidade dos serviços. Durante a pandemia, essa premissa se confirmou com força. Hospitais que adotaram políticas de apoio psicológico, revezamento de jornadas e capacitação contínua conseguiram reduzir índices de afastamentos e melhorar a eficiência do atendimento.

Larbi (2017) também observa que, no setor público, a gestão de pessoas foi mais vulnerável devido à rigidez nos processos de contratação e à limitação de incentivos. Em contrapartida, instituições privadas mostraram maior agilidade para contratar temporariamente e ajustar escalas conforme a demanda. A humanização do cuidado, por sua vez, ganhou destaque como valor essencial mesmo em cenários de crise. Ayres (2006) ressalta que o cuidado humanizado pressupõe acolhimento, escuta ativa e consideração das vulnerabilidades do paciente. Durante a pandemia, a restrição de visitas e o isolamento social aumentaram o sofrimento emocional dos internados, exigindo que hospitais criassem mecanismos alternativos para manter o vínculo familiar, como videochamadas e atendimento psicológico remoto. Silveira et al. (2023) reforçam que a hotelaria hospitalar e os serviços de apoio precisaram ser reconfigurados para garantir a segurança sem comprometer a qualidade da experiência do paciente. Essa análise demonstra que a humanização do cuidado permaneceu como elemento essencial durante a pandemia, exigindo estratégias inovadoras para preservar o acolhimento, o suporte emocional e a dignidade dos pacientes mesmo em condições de isolamento e restrição sanitária.

Além disso, Salvati et al. (2021) demonstram que ações participativas e estratégias de ambientação humanizada contribuíram para reduzir a sensação de abandono entre os pacientes e melhorar a percepção do cuidado, especialmente em instituições que investiram em treinamentos e comunicação transparente com familiares. As lições aprendidas durante a pandemia são diversas e impactam diretamente o futuro da gestão hospitalar. Entre os principais aprendizados está a necessidade de flexibilizar modelos de gestão, fortalecendo a capacidade de adaptação a contextos emergenciais. Alqahtani et al., (2021) destacam que, na experiência saudita, a colaboração interinstitucional e a descentralização da tomada de decisões favoreceram respostas mais eficientes. Essa abordagem também começa a ganhar espaço no Brasil, onde diversas secretarias estaduais de saúde criaram centros de comando regionais para coordenar a resposta hospitalar.

Outra contribuição significativa da pandemia é a consolidação da tecnologia como aliada estratégica na gestão hospitalar. A digitalização de processos, o uso da inteligência artificial para triagem de casos e a expansão da telemedicina são tendências irreversíveis que vieram para ficar. Tais avanços permitiram otimizar o uso de recursos, reduzir deslocamentos e melhorar a resolutividade de muitos atendimentos, especialmente nas regiões mais afastadas dos grandes centros. Conforme apontado por Xue et al. (2021), a aplicação de sistemas inteligentes de saúde contribuiu diretamente para o desenvolvimento sustentável da atenção hospitalar, ampliando a eficiência no atendimento e a capacidade de resposta das instituições durante a pandemia. Essa perspectiva evidencia que a incorporação de tecnologias inteligentes fortaleceu a capacidade adaptativa dos hospitais, favorecendo maior agilidade, eficiência operacional e sustentabilidade na gestão dos serviços de saúde em períodos de crise.

Por fim, a pandemia escancarou a urgência de promover maior integração entre os setores público e privado. A competição por recursos deu lugar, em muitos casos, a parcerias pontuais que buscaram garantir a continuidade dos serviços, como o compartilhamento de leitos, a padronização de protocolos e a gestão conjunta de insumos críticos. Embora essa colaboração ainda ocorra de forma limitada e pontual, ela sinaliza a possibilidade de construir um novo modelo de sistema de saúde, fundamentado na complementaridade e na cooperação interinstitucional. Em síntese, a gestão hospitalar durante a COVID-19 passou por um processo intenso de adaptação, inovação e resiliência.

As instituições públicas, mesmo diante de escassez de recursos e infraestrutura fragilizada, demonstraram capacidade de reinvenção e mobilização coletiva. Já as instituições privadas destacaram-se por sua agilidade decisória e uso estratégico da tecnologia. Ambas enfrentaram desafios comuns que resultaram em aprendizados valiosos para o aprimoramento da gestão em saúde. O verdadeiro legado da pandemia, portanto, está na capacidade de transformar essas experiências em políticas estruturantes e permanentes, voltadas para a construção de um sistema hospitalar mais eficiente, humano, tecnológico e preparado para os desafios futuros.

### **3 Considerações finais**

As análises apresentadas ao longo deste estudo evidenciam que o objetivo proposto – compreender como a gestão hospitalar evoluiu durante a crise da COVID-19, especialmente no contexto brasileiro e sob a perspectiva comparativa entre os setores público e privado – foi plenamente alcançado. Por meio da investigação das estratégias emergenciais, da incorporação de soluções tecnológicas, da reestruturação da gestão de recursos humanos e do fortalecimento das práticas de humanização, foi possível demonstrar como os hospitais enfrentaram um cenário extremo, aprendendo e se reinventando diante das adversidades. A revisão de experiências nacionais e internacionais enriqueceu a compreensão das múltiplas dimensões da gestão hospitalar em tempos de pandemia, destacando elementos comuns e especificidades contextuais relevantes.

Os resultados indicam que a pandemia atuou como catalisadora de mudanças profundas nos modelos tradicionais de gestão hospitalar, promovendo maior integração de tecnologias, colaboração interinstitucional e atenção ampliada ao bem-estar dos profissionais e dos pacientes. A crise sanitária impôs desafios inéditos, mas também abriu espaço para soluções inovadoras e resilientes, com impacto duradouro. Tanto o setor público quanto o privado revelaram fragilidades, mas também potencialidades que, se devidamente aproveitadas, podem contribuir para a construção de sistemas hospitalares mais eficientes, equitativos e preparados para futuras emergências. Assim, este estudo não apenas cumpriu seu objetivo central, como também reforça a importância de transformar os aprendizados da pandemia em políticas permanentes de melhoria da gestão em saúde.

## Referências

- Alqahtani, J. S., Aldabayan, Y. S., AlAhmari, M. D., AlRabeeh, S. M., Aldhahir, A. M., Alghamdi, S. M., ... & Alrajeh, A. M. (2021). Clinical practice and barriers of ventilatory support management in COVID-19 patients in Saudi Arabia: a survey of respiratory therapists. *Saudi Journal of Medicine & Medical Sciences*, 9(3), 223-229. Therapists. Disponível em: <https://shre.ink/ekeJ>. Acessado em: 09 de maio de 2025.
- Ayres, J. R. D. (2006). Cuidado e humanização das práticas de saúde. Humanização dos cuidados em saúde: conceitos, dilemas e práticas. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001756641>. Acessado em: 09 de maio de 2025.
- Esmacilian, S., Mohajeri, E., Hoseinyazdi, M., Ghorbani, M., Rahmanipour, E., & Sarmast, K. (2024). Gestão hospitalar e desafios durante surtos de COVID-19: lições de um hospital de nível 1 no sudeste do Irã - estudo de caso. *Descubra os Sistemas de Saúde*, 3(1), 65. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s44250-024-00137-y>. Acessado em: 09 de maio de 2025.
- Han, R. (2021). COVID 19: challenges of shortage of ventilators and solutions. In *Proceedings of 2nd International Symposium on Frontiers of Economics and Management Science (FEMS 2021)* (pp. 364-377). Disponível em: <https://encurtador.com.br/vsVy1>. Acessado em: 09 de maio de 2025.
- Larbi, G. (2017). Human resources management in the public hospital case of the University Hospital Centre of Oran. *European Journal of Economics and Business Studies*, 3(2), 100-115. Disponível em: <https://revistia.com/index.php/ejes/article/view/2604/2604>. Acessado em: 09 de maio de 2025.
- Mehrotra, S., Rahimian, H., Barah, M., Luo, F., & Schantz, K. (2020). A model of supply chain decisions for resource sharing with an application to ventilator allocation to combat COVID 19. *Naval Research Logistics (NRL)*, 67(5), 303-320. Disponível em: <https://encurtador.com.br/pB6xx>. Acessado em: 09 de maio de 2025.
- Rache, B., Rocha, R., Nunes, L., Spinola, P., & Malik, A. M. (2021). O impacto da pandemia de COVID-19 sobre o sistema hospitalar brasileiro: desigualdades e caminhos para a resiliência. Instituto de Estudos para Políticas de Saúde (IEPS). Disponível em: <https://ieps>.

org.br. Acessado em: 10 de maio de 2025.

Salvati, C. D. O., Gomes, C. A., Haeffner, L. S. B., Marchiori, M. R. C. T., da Silveira, R. S., & Backes, D. S. (2021). Humanização do hospital: construção participativa de saberes e práticas sobre cuidado e ambiência. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 55, e20200058. Disponível em: <https://encurtador.com.br/VsM8C>. Acessado em: 09 de maio de 2025.

Sekhar, C. S. (2008). Human resource management in hospitals. In *Managing a modern hospital* (pp. 98–125). Disponível em: <https://shre.ink/ekM1>. Acessado em: 09 de maio de 2025.

Shahin, M. A. H., & Alabed, H. H. (2023). Healthcare Management Challenges and Opportunities during COVID Pandemic. Disponível em: <https://encurtador.com.br/qeguz>. Acessado em: 09 de maio de 2025.

Silveira, J. F., Oliveira, D. M., Moura, M. A. A., & Barbosa, R. S. (2023). Hotelaria hospitalar: humanização no atendimento e serviços de qualidade. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 9(4), 1–15. Acessado em: 09 de maio de 2025.

Xue, X., Zeng, Y., Zhang, Y., Lee, S., & Yan, Z. (2021). A study on an application system for the sustainable development of smart healthcare in China. *IEEE Access*. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9495785/>. Acessado em: 09 de maio de 2025.