

Análise dos desafios da gestão assistencial em hospitais de campanha para enfrentamento à pandemia de COVID-19: uma revisão narrativa de literatura

Analysis of the challenges of care management in field hospitals to face the COVID-19 pandemic: a narrative literature review

Análisis de los desafíos de la gestión del cuidado en hospitales de campaña para enfrentar la pandemia de COVID-19: una revisión narrativa de la literatura

Recebido: 10/05/2022 | Revisado: 22/05/2022 | Aceito: 22/05/2022 | Publicado: 28/05/2022

Francisca Rafaela Pereira de Amorim Castro Rosa

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6775-0848>

Instituto Master de Ensino Presidente Antônio Carlos, Brasil

E-mail: rafaela23_amorim@hotmail.com

Iane Andrade Maciel Feldner Cunha

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7076-7456>

Instituto Master de Ensino Presidente Antônio Carlos, Brasil

E-mail: ianemaciel@yahoo.com.br

Maria Jacilene de Araújo Gomes

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6774-9097>

Instituto Master de Ensino Presidente Antônio Carlos, Brasil

E-mail: jacilene_araujo@hotmail.com

Bárbara Queiroz de Figueiredo

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1630-4597>

Centro Universitário de Patos de Minas, Brasil

E-mail: barbarafigueiredo@unipam.edu.br

Ricardo Silva Tavares

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8906-2165>

Instituto Master de Ensino Presidente Antônio Carlos, Brasil

E-mail: ricardobiomd@gmail.com

Resumo

Introdução: A pandemia COVID-19 impactou a Gestão dos Serviços Hospitalares, bem como o desempenho e o papel das lideranças frente a essa nova epidemia. **Objetivo:** avaliar a prevalência de fatores associados ao papel da liderança de gestores hospitalares antes e durante a pandemia de COVID-19. **Metodologia:** A pesquisa foi realizada através do acesso online nas bases de dados *National Library of Medicine* (PubMed MEDLINE), *Scientific Electronic Library Online* (Scielo), *Cochrane Database of Systematic Reviews* (CDSR), *Google Scholar*, *Biblioteca Virtual em Saúde* (BVS) e *EBSCO Information Services*, no mês de março de 2022. **Resultados e discussão:** 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. Além de capacitação em uso de EPI, devido a pacientes com quadros graves e variáveis, a assistência dos atendimentos se tornou mais complexa, necessitando de conhecimentos antes não tão exigidos, como intubação, cricotireoidostomia e processos de recuperação física, cabendo aos gestores a responsabilidade do treinamento dos profissionais. **Considerações finais:** 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: Pandemia; COVID-19; Gestão hospitalar; Hospitais de campanha.

Abstract

Introduction: The COVID-19 pandemic impacted the Management of Hospital Services, as well as the performance and role of leaders in the face of this new epidemic. **Objective:** to assess the prevalence of factors associated with the leadership role of hospital managers before and during the COVID-19 pandemic. **Methodology:** The research was carried out through online access to the *National Library of Medicine* (PubMed MEDLINE), *Scientific Electronic Library Online* (Scielo), *Cochrane Database of Systematic Reviews* (CDSR), *Google Scholar*, *Virtual Health Library* (BVS) databases. and *EBSCO Information Services*, in March 2022. **Results and discussion:** COVID-19 evidenced a global crisis, requiring a transformation in the structure and

work process of health units, highlighting the need for good planning for the face this epidemic advent. The research highlights the fundamental role of leadership in management to obtain good results: the hospital administrator must be assertive in decision-making and have good internal and external communication. In addition to training in the use of PPE, due to patients with severe and variable conditions, the assistance provided has become more complex, requiring knowledge that was not so required before, such as intubation, cricothyroidotomy and physical recovery processes, with managers responsible for the training of professionals. Final considerations: It is concluded that, far beyond 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.

Keywords: Pandemic; COVID-19; Hospital management; Campaign hospitals.

Resumen

Introducción: La pandemia del COVID-19 impactó la Gestión de Servicios Hospitalarios, así como el desempeño y rol de los líderes frente a esta nueva epidemia. **Objetivo:** evaluar la prevalencia de factores asociados al rol de liderazgo de los gestores hospitalarios antes y durante la pandemia de la COVID-19. **Metodología:** La investigación se realizó a través del acceso en línea a las bases de datos de la Biblioteca Nacional de Medicina (PubMed MEDLINE), Scientific Electronic Library Online (Scielo), Cochrane Database of Systematic Reviews (CDSR), Google Scholar, Virtual Health Library (BVS) y Servicios de Información de EBSCO, en marzo de 2022. **Resultados y discusión:** El COVID-19 evidenció una crisis global, requiriendo una transformación en la estructura y proceso de trabajo de las unidades de salud, destacando la necesidad de una buena planificación para enfrentar este advenimiento epidémico. La investigación destaca el papel fundamental del liderazgo en la gestión para obtener buenos resultados: el administrador del hospital debe ser asertivo en la toma de decisiones y tener una buena comunicación interna y externa. Además de la capacitación en el uso de EPP, debido a pacientes con condiciones severas y variables, la asistencia brindada se ha vuelto más compleja, requiriendo conocimientos que antes no eran tan requeridos, como intubación, cricotiroidotomía y procesos de recuperación física, siendo los encargados responsables de la formación de profesionales. **Consideraciones finales:** Se concluye que, mucho más allá de las acciones rutinarias, es necesario contar con formación especializada, visión innovadora y disposición para enfrentar potenciales desafíos y adaptaciones abruptas, ante episodios epidémicos y pandémicos.

Palabras clave: Pandemia; COVID-19; Gestión de hospitales; Hospitales de campaña.

1. Introdução

A gestão de hospitais é invariavelmente complexa, independentemente da região ainda que certos aspectos dos serviços de saúde sejam mais desafiadores, como: regulação, financiamento e tecnologias à disposição (Falcão, 2020). Acrescenta-se à extensa relação de demandas gerenciais, a exigência por conhecimentos específicos na gestão dos recursos humanos e físicos colaboram com o incremento da complexidade na gestão hospitalar, destacando-se a ampliação da base de clientes potenciais, com o aumento da população idosa e o contínuo aumento de pacientes com doenças crônicas, que implicam em aumento na demanda dos hospitais, independentemente do tipo de gestão, pública ou privada, agravando um quadro de escassez de recursos médicos e de longas esperas por atendimento (Farias et al., 2017).

A estrutura assistencial hospitalar brasileira historicamente insuficiente, geograficamente mal distribuída, irregularmente integrada aos sistemas locais e regionais, com indicadores de desempenho contestáveis, além de severamente desgastada pelo subfinanciamento crônico, vê-se então frente à impactante demanda por um grande número de leitos hospitalares (gerais e de UTI) para o cuidado às vítimas do coronavírus, sobretudo as mais graves (Campos et al., 2020).

As instituições de saúde estão lidando com um novo cenário que exige amplas ações em cuidados e segurança voltadas aos pacientes e profissionais. Estes, estão frente à pandemia causada pelo novo Coronavírus, SARS-CoV-2, precursor da doença COVID-19 que se trata de um grande desafio para a saúde pública mundial. Este vírus possui característica de fácil e rápida propagação na população, ocasionando mudanças abruptas na rotina das instituições de saúde, com intensificação de internações hospitalares em detrimento dos agravos respiratórios e sistêmicos (Rodrigues et al., 2020).

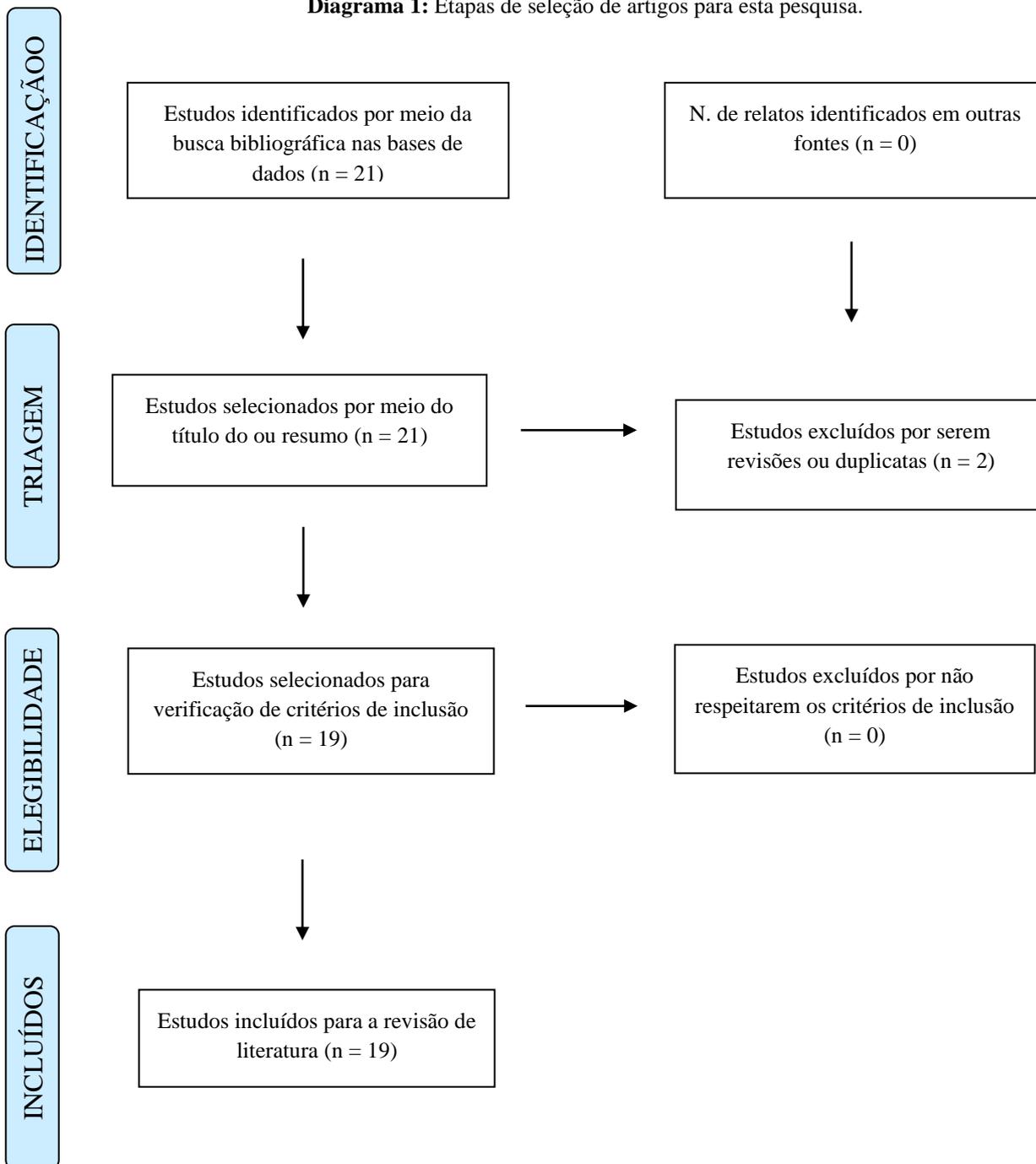
Desse modo, durante a pandemia do novo coronavírus, cada gestor de serviços de saúde tem se preocupado com os profissionais que compõem sua instituição. Com a pandemia, grande parte dos colaboradores vem passando por situações adicionais de risco físico-psico-social; há um grande número de profissionais adoecendo, vivenciando sensações aflitivas de

pânico e angústia. 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 de COVID-19.

2. Metodologia

Trata-se de uma pesquisa descritiva do tipo revisão narrativa da literatura, que buscou analisar as práticas dos gestores hospitalares no século XXI, incluindo abordagens surgidas diante dos novos desafios em tempos de pandemia de COVID-19. A pesquisa foi realizada através do acesso online nas bases de dados *National Library of Medicine* (PubMed MEDLINE), *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), Cochrane Database of Systematic Reviews (CDSR), Google Scholar, Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) e EBSCO *Information Services*, no mês de março de 2022. Para a busca das obras foram utilizadas as palavras-chaves presentes nos descritores em Ciências da Saúde (DeCS): em inglês: “*pandemic*”, “*COVID-19*”, “*management*”, “*assistance*”, “*field hospital*” e em português: “*pandemia*”, “*COVID-19*”, “*gestão*”, “*assistência*”, “*hospital de campanha*”. Como critérios de inclusão, foram considerados artigos originais, que abordassem o tema pesquisado e permitissem acesso integral ao conteúdo do estudo, publicados no período de 2017 a 2022, em inglês e português. O critério de exclusão foi imposto naqueles trabalhos que não estavam em inglês ou português, que não tinham passado por processo de Peer-View e que não se relacionassem com o objetivo do estudo, sendo excluídos 2. Assim, totalizaram-se 19 artigos científicos para a revisão narrativa da literatura, com os descritores apresentados acima, conforme ilustrado pelo Diagrama 1.

Diagrama 1: Etapas de seleção de artigos para esta pesquisa.



Fonte: Autores (2022).

3. Resultados e Discussão

A nota técnica de Grabois et al. (2020), descreve a função exercida pelos gestores hospitalares ligada a priorização de recursos para alocação de suprimentos durante a COVID-19, destacando importância ao processo de planejar, programar e controlar os estoques, de maneira eficiente e com custo mitigado, bem como acompanhar o fluxo das informações, do ponto de origem ao ponto de consumo. Descrevendo também que uma epidemia/pandemia pode causar danos severos nos sistemas de saúde, resultando na escassez de suprimentos, medicamentos e equipamentos médicos, além do risco de contágio de profissionais de saúde, levando-os a afastamento ou até mesmo ao óbito.

Sob esse cenário, Wang et al. (2020), afirma que uma resposta eficiente aos problemas ligados a pandemia, deve contar com reservas e alocação adequada de suprimentos médicos de emergência. Ademais, Pires (2020) & Zangrillo et al.

(2020), afirmam que uma medida de enfrentamento importante é planejar a criação de novos hospitais em espaços adaptáveis, como estádios e centros de convenções, com possibilidade de montagem estrutural visando o cuidado de pacientes com COVID-19. Outrossim, segundo Schettino et al. (2021), o hospital de campanha é uma estrutura de recursos em saúde temporária, que pode ser construída ou adaptada de outro ambiente de forma rápida. São locais voltado ao atendimento de pacientes com condições clínicas semelhantes, ocasionadas por pandemia e catástrofes naturais ou humanas. Tem seu uso intimamente ligado a assistência para vítimas de terremotos, tsunamis, enchentes e situações de conflito e guerra. Quanto a doenças virais como a COVID-19, os hospitais de campanha auxiliaram anteriormente no combate à gripe espanhola, uma doença respiratória que aconteceu a mais de um século. Acredita-se também que, devido a necessidade de mudanças bruscas de rotina, adaptação de ambientes, administração de pessoas e grandes demandas de serviços e processos, os gestores assistenciais de hospitais de campanha estejam enfrentando grandes desafios em diversos âmbitos gerenciais, principalmente frente a recursos, insumos, equipamentos e mão de obra qualificada.

A pandemia de SARS-CoV-2 tem exigido constantes transformações e adaptações, desafiando entre outros diversos setores, a gestão de hospitais, que está em transformação para atender as demandas com o mínimo de qualidade e humanização no serviço. Mesmo com o mundo todo enfrentando a mesma realidade, em patamares diferentes, a experiência dos profissionais e gestores em um cenário tão catastrófico ainda é escassa, sendo os desafios muito frequentes na nova realidade que o mundo enfrenta. Diante disso, torna-se necessário identificar e explorar as principais dificuldades, sua origem e possíveis medidas de enfrentamento, focando nos hospitais de campanha que são ambientes novos e cruciais na assistência aos pacientes com COVID-19. Com o conhecimento dos desafios na rotina dos gestores, se torna possível aprimorar as condutas de gestão frente as demandas de saúde em situações de epidemia e outros cenários de calamidade.

Os pacientes de COVID-19 possuem sintomatologia diversa, por isso as medidas terapêuticas variam de um simples isolamento com eventual controle de sintomas, até internação com necessidade de oxigenoterapia, controle de líquidos e administração de medicamentos endovenosos, entre outras intervenções ainda mais invasivas. Normalmente, esse uso de recursos complexos está relacionado a evolução do paciente para complicações como Síndrome do Desconforto Respiratório Agudo, choque séptico, hipoxemia, arritmia, choque, lesão cardíaca e lesão renal aguda, que demandam tratamento em Unidade de Terapia Intensiva (UTI) em que estão os recursos necessários para a manutenção da vida, sendo eles insuficientes para todos os pacientes que evoluem para formas graves da COVID-19 (Chen et al., 2020).

A evolução da pandemia com aumento de casos graves e óbitos, promoveu uma lotação nos hospitais de todo o mundo, exigindo maior capacidade interna para atender a população. Os sistemas e gestores fizeram adaptações dos serviços ofertados nas unidades, mudaram organização e *layout* dos leitos, adquiriram equipamentos e contrataram mais profissionais de saúde, como principais medidas para expandir a oferta de cuidados à população (Werneck et al., 2020).

Todavia, apenas adaptar os hospitais não foi suficiente para acompanhar os danos dessa doença, fazendo governos e autoridades de saúde utilizarem outras estratégias de atendimento. Um exemplo são os Hospitais de Campanha, unidades flexíveis montadas por um período limitado (Hamacher, 2020). Como ressalta Schettino et al. (2021), não importa o caráter de urgência na construção dos Hospitais de Campanha, esse deve ser um processo bem planejado e operado visando a melhor qualidade da assistência aos pacientes e segurança dos profissionais de saúde. Esse mesmo estudo indica que quando voltado para o combate às doenças infectocontagiosas, esses hospitais devem ter características de rápida construção, estrutura provisória e larga escala.

Como mostra o estudo de Rodrigues et al. (2020), diversas dificuldades circundam a realidade dos profissionais de saúde na pandemia, principalmente para os gestores, que estão à frente de diversos processos envolvidos no funcionamento da equipe e serviços. Esse mesmo estudo indica que a necessidade de adaptação dos profissionais de saúde é um dos principais desafios trazidos pela pandemia, já que a rotina se transformou totalmente diante as adaptações de ambientes, reduções na

equipe, escassez de recursos, carga horária extensa, atendimento a pacientes com possibilidade de contaminação, uso intenso de Equipamentos de Proteção Individual (EPI) e aumento da complexidade da assistência.

As restrições na equipe causam um grande impacto, visto que aqueles profissionais que atuam na linha de frente (atendimento a suspeitos e confirmados) não podem perpassar por fatores de risco, sendo realocados aqueles com idade avançada e com doença crônica. Além disso todos aqueles com sintomatologia sugestiva devem ser afastados, mesmo com a chance de não ser COVID-19. Essas duas medidas de precaução, diminuem a quantidade de profissionais de saúde atuantes, prejudicando a força de trabalho e assistência aos pacientes. Diante dos afastamentos e construção de Hospitais de Campanha, se tornou necessária a contratação cada vez mais frequente de novos profissionais de saúde, um gasto acrescido aos tantos recursos necessários para o enfrentamento ao SARS-CoV-2 (Rodrigues et al., 2020).

Segundo os mesmos autores, outra questão enfrentada pelos gestores, é a necessidade de administrar a demanda e oferta de EPI's, necessários desde o início da pandemia e que no contexto hospitalar são altamente utilizados e descartados, por se tratar de uma doença contagiosa que não permite a reutilização da maioria deles (Pinheiro et al., 2020). Apesar do uso ser imprescindível e liberado para a proteção dos profissionais e pacientes, os gestores devem fazer controle, registro e monitoramento para evitar faltas. Nesse âmbito, os gestores devem ainda se preocupar com a instrução desses profissionais quanto ao uso dos EPI's, já que mesmo com o tempo prolongado de pandemia, alguns ainda se sentem inseguros quanto ao manuseio (Sanchez, 2020).

Além de capacitação em uso de EPI, devido a pacientes com quadros graves e variáveis, a assistência dos atendimentos se tornou mais complexa, necessitando de conhecimentos antes não tão exigidos, como intubação, cricotireoidostomia e processos de recuperação física, cabendo aos gestores a responsabilidade do treinamento dos profissionais. Além disso, uma grande preocupação consiste nos prejuízos na saúde mental dos profissionais, que segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS) estão expostos a grandes estressores com possibilidade de desenvolver diversas condições como a Síndrome de *Burnout*. Os acometimentos na saúde mental, ainda segundo Rodrigues et al. (2020), advêm do medo do contágio e da possibilidade de um colapso na saúde mundial, das preocupações econômicas e trabalhistas e das inseguranças frente a constante mudança de protocolos que travam a rotina (Parente et al., 2020).

Ademais, 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 (Araújo et al., 2020).

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 (Araújo et al., 2020; Falcão, 2020). 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 (Laselva, 2020).

4. Considerações Finais

Foi primordial a capacitação dos funcionários para a utilização adequada das barreiras à exposição, assim como os ajustes na estrutura dos fluxos operacionais dos serviços. Assegurar aos profissionais de saúde o acesso aos EPI em quantidade suficiente e com qualidade reconhecida foi essencial, pois propiciou que estes não atuassem como vetores de transmissão, além de evitar seu adoecimento. Alerta-se, também, diante desta pandemia, para a saúde mental dos profissionais de saúde, que passam a correr risco aumentado para desenvolvimento de síndrome de Burnout, já que possuem medo, insegurança e apreensão com o avanço da doença. Portanto, nota-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.

Referências

- Araújo, P. M. C., et al. (2020). Gestão da Enfermagem em Hospital Geral Público acreditado no enfrentamento da pandemia por COVID-19. *Enfermagem Foco*, 11 (1), 192-195.
- Campos, F. C., et al. (2020). O Brasil na UTI: atenção hospitalar em tempos de pandemia. *Saúde em Debate*, 44 (4), 39-45.
- Chen, Z. et al. (2020). Mobile field hospitals, an effective way of dealing with COVID19 in China: sharing our experience. *BioScience Trends*, 6 (8).
- Falcão, V. T. F. (2020). Desafios da Enfermagem no enfrentamento a COVID-19. *Revista Enfermagem Digital Cuidado e Promoção da Saúde*, 5 (1), 1-12.
- Farias, C. D., et al. (2017). Gestão hospitalar no Brasil: revisão da literatura visando ao aprimoramento das práticas administrativas em hospitais. *Ciência & Saúde Coletiva*, 22(6), 1895-1904.
- Farias, D. C., et al. (2017). Gestão hospitalar no Brasil: revisão de literatura visando o aprimoramento das práticas administrativas em hospitais. *Ciência & Saúde Coletiva*, 22 (6), 1895-1904.
- Graboys, V., et al. (2020). Adaptação da capacidade hospitalar em resposta à pandemia por COVID-19. *Nota Técnica da Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ)*.
- Hamacher, S. (2020). Modelo de otimização para localização de hospitais de campanha para COVID-19. *Tese de Doutorado do Curso de Engenharia Industrial da Pontifícia Universidade Católica (PUC)*, 1-98.
- Huang, C. et al. (2020). Clinical features of patients infected with 2019 novel coronavirus in Wuhan, China. *The Lancet*, 395 (10), 497-506.
- Laselva, C. R. (2020). Ações técnicas e gerenciais da enfermagem no Hospital Israelita Albert Einstein para atender na pandemia de COVID-19. *Enfermagem em Foco*, 11 (1), 185-191.
- Parente, Z. S., et al. (2020). Os desafios na gestão hospitalar. *Revista Multi debates*, 3 (2), 78-85.
- Pinheiro, C. M. H., et al. (2020). Desafios na gestão em saúde frente a pandemia de COVID-19: relato de experiência. *Revista Enfermagem atual in derme*, 93 (8), 90-98.
- Pires, R. R. C. (2020). Os efeitos sobre grupos sociais e territórios vulnerabilizados das medidas de enfrentamento à crise sanitária da COVID-19: propostas para o aperfeiçoamento da ação pública. *Repositório do Conhecimento do IPEA*, 4 (7), 45-49.
- Rodrigues, N. H., et al. (2020). Gestão da pandemia coronavírus em um hospital: relato de experiência profissional/Management of the coronavirus pandemic in a hospital: professional experience report. *Journal of Nursing and Health*, 10 (4), 56-69.
- Sanchez, C. O. M. (2020). Pandemia do coronavírus e atenção primária: reflexões sobre os desafios dos gestores. *Research, Society and Development*, 9 (7), 1-16.
- Schettino, G., et al. (2021). Hospitais de campanha para o enfrentamento da COVID-19 no Brasil. *Acesso e cuidados especializados*, 5 (1), 124-131.
- Wang, C. et al. (2020). A novel coronavirus outbreak of global health concern. *Lancet*, 395 (23), 470-473.
- Werneck, G. L., et al. (2020). The COVID-19 pandemic in Brazil: chronicle of a health crisis foretold. *Cadernos de Saúde Pública*, 36 (5), 1-8.
- World Health Organization (2020). Mental health and psychosocial considerations during the COVID-19 outbreak [Internet]. Available from: https://www.who.int/docs/defaultsource/coronaviruse/mentalhealthconsiderations.pdf?sfvrsn=6d3578af_2
- Zangrillo, A., et al. (2020). Fast reshaping of intensive care unit facilities in a large metropolitan hospital in Milan, Italy: facing the COVID-19 pandemic emergency. *Critical Care and Resuscitation*, 22 (2), 91-100.