

## A GESTÃO EM TEMPOS DE COVID-19

### MANSGEMET IN COVID-19 TIMES

Angela Maria da Silva

Superintendente do Hospital Universitário, Universidade Federal de Sergipe  
Aracaju-SE, Brasil

\*angela.silva910@gmail.com

Quando se faz gestão, aprende-se a fazer isso com base em indicadores. De repente, aparece uma nova doença infectocontagiosa, que se dissemina pelo mundo inteiro, causando uma pandemia. Mesmo os países do primeiro mundo ficam atônitos, desorientados, onde os indicadores vigentes perderam a significação e todos precisam reaprender e a viver com o inesperado. Essa pandemia mexeu na saúde econômica do mundo e, com isso, as desigualdades se fizeram mais alarmantes. As habilidades conhecidas perderam a significância e ficamos perguntando um para o outro o que fazer. Imaginem isso dentro de um hospital, o epicentro maior da crise.

A fase inicial é assustadora, porque o novo, habitualmente, já assusta; um novo absolutamente desconhecido, por sua vez, pode ser apavorante. O gestor aprende a lidar com os conflitos habituais e com as diferenças de ideias, mas, nesse caso, não somente as diferenças de ideias: as pessoas precisam ser assistidas e os profissionais que devem prestar assistência também ficaram assustados.

Tudo ficou tão surreal que vem a lembrança de Saramago, em seu “Ensaio Sobre a Cegueira”, onde o caos foi instalado. Mas, nesta pandemia do mundo real, descobrimos novos valores nas pessoas que surpreendem. As verdades passaram a ser inconstantes, as mudanças acontecem com uma rapidez nunca vista antes. Na gestão, os indicadores são sempre consolidados e leva-se tempo para modificá-los. Esta pandemia veio mudar esse paradigma. Aprendemos a nos reunir online e a reestruturar conceitos clássicos.

No hospital, as pessoas cobram aplicação dos conceitos mais conservadores nos cuidados da saúde, quando o estado é de uma guerra onde não visualizamos o inimigo. Como fazer entender esse novo comportamento para as pessoas? O primeiro passo é reunir a equipe de gestão e

convencer a vencer o pânico sem perder o medo, tão necessário para estimular a criatividade no enfrentamento desse novo momento.

Nos hospitais, houve a necessidade de criar ambientes para pacientes mais graves e, em maior quantidade, capacitação dos profissionais que atenderiam esses pacientes. Ademais, registrou-se maior consumo de medicamentos e material de proteção individual, além do fato de termos que lidar com o desabastecimento do mercado e com a burocracia própria do serviço público para aquisição desses insumos.

Passada a fase inicial, percebe-se que o avesso pode ser o lado a ser seguido, que podemos nos reinventar, superar as limitações e dificuldades, que flexibilidade não é permissividade e que o enfrentamento inevitável pode ser vencido. A participação da equipe é fundamental, com suas delegações e responsabilidades partilhadas.

Depois de uma crise como esta, não tem jeito de não sair mais fortalecido, mais maduro na gestão, senão com outro olhar sobre as dificuldades e as diversas formas de enfrentamento. Os modelos de gestão passaram a ser vistos de outro jeito; portanto, quem fizer do modo conservador, certamente não terá espaço para a reconstrução e renovação que se vislumbram ao término desta pandemia.

Como será a gestão do futuro? Certamente será diferente, mas é preciso que os conceitos clássicos estejam bem estabelecidos, a fim de se buscar o oposto quando isso for necessário para uma gestão mais ágil e que, por conseguinte, possa atender a uma população carente como a do Sistema Único de Saúde (SUS). Isso inclui, ainda, no caso dos hospitais universitários, as novas posturas do ensino e da pesquisa.

Diante das dificuldades econômicas que podem ser vislumbradas nos próximos anos, não será fácil para os gestores futuros esse novo olhar na gestão. Certamente serão necessárias pessoas mais preparadas, sob todos os aspectos, para o enfrentamento dos novos desafios.

“Quando a gente acha que tem todas as respostas, vem a vida e muda todas as perguntas”, segundo Luis Fernando Verissimo (Veríssimo, 2020). Essa será a gestão dos desafios.

Profa. Angela Silva

Superintendente do HU/UFS/EBSERH