

# GESTÃO EM SAÚDE: DESAFIOS E PERSPECTIVAS PÓS PANDEMIA DE COVID-19

Rodrigo Euripedes da Silveira<sup>a</sup>

 <https://orcid.org/0000-0002-4914-2443>  
rodrigoeuripedes.silveira@gmail.com

Lucas Evangelista Alves Feijão<sup>b</sup>

 <https://orcid.org/0000-0003-1493-0156>  
lucasfeijaod@hotmail.com

Adélcio Machado dos Santos<sup>c</sup>

 <https://orcid.org/0000-0003-3916-972X>  
adelciomachado@gmail.com

Alexandre Maslinkiewicz<sup>d</sup>

 <https://orcid.org/0000-0001-9722-8383>  
alexmaslin@ufpi.edu.br

Liliane Bruna Meirelles<sup>e</sup>

 <https://orcid.org/0009-0004-9101-1801>  
lilianebmeirelles@gmail.com

Edelino Alves dos Santos<sup>f</sup>

 <https://orcid.org/0000-0001-9267-8166>  
edelinoa@gmail.com

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar os desafios enfrentados pela gestão em saúde durante a pandemia de Covid-19 e discutir as perspectivas pós-pandemia, considerando as transformações e aprendizados decorrentes dessa crise global. Optou-se por uma revisão narrativa, selecionando artigos publicados no período de junho de 2020 a junho de 2023, nas bases de dados *Scientific Electronic Library Online* (Scielo) e Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (Lilacs), por meio da Biblioteca Virtual em Saúde (BVS). Entre os 10 artigos considerados, a discussão se deu em três categorias: 1) Desafios enfrentados pela gestão em saúde durante a pandemia; 2) Impactos na gestão financeira e orçamentária da saúde; e 3) Perspectivas pós-pandemia e lições aprendidas. Apesar das dificuldades, conclui-se que a adoção de estratégias eficazes, baseadas em evidências e alinhadas às necessidades da população, pode impulsionar uma gestão mais eficiente, resiliente e centrada no paciente.

**Palavras-Chave:** Gestão em Saúde; Covid-19; Administração; Serviços de Saúde.

## ABSTRACT

This article aims to analyze the challenges faced by health management during the Covid-19 pandemic and discuss the post-pandemic perspectives, considering the transformations and learnings resulting from this global crisis. We opted for a narrative review, selecting articles published from June 2020 to June 2023, in the databases Scientific Electronic Library Online (Scielo) and Latin American and Caribbean Literature in Health Sciences (Lilacs), through the Virtual Health Library (VHL). Among the 10 articles considered, the discussion took place in three categories: 1) Challenges faced by health management during the pandemic; 2) Impacts on the financial and budgetary management of health; and 3) Post-pandemic perspectives and learned lessons. Despite the difficulties, it is concluded that the adoption of effective strategies, based on evidence and aligned with the needs of the population, can drive a more efficient, resilient and patient-centered management.

**Keywords:** Health Management; Covid-19; Administration; Health Services.

---

<sup>a</sup> Programa de Pós Graduação Stricto Sensu em Psicologia da Universidade Federal do Triângulo Mineiro. Uberaba/MG, Brasil.

<sup>b</sup> Programa de Pós Graduação Stricto Sensu Psicologia e Políticas Públicas, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza/CE, Brasil.

<sup>c</sup> Universidade Alto Vale do Rio do Peixe, Caçador/SC, Brasil.

<sup>d</sup> Faculdade Venda Nova do Imigrante – FAVENI, Venda Nova do Imigrante/ES, Brasil.

<sup>e</sup> Programa de Pós Graduação Stricto Sensu em Medicina Veterinária Convencional e Integrativa, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis/SC, Brasil.

<sup>f</sup> Programa de Pós Graduação Stricto Sensu em Avaliação de Políticas Públicas, Universidade Federal do Ceará. Fortaleza/CE, Brasil.

## INTRODUÇÃO

A gestão em saúde desempenha um papel fundamental na organização e otimização dos serviços de saúde, buscando garantir a qualidade no atendimento, o acesso equitativo e a eficiência dos recursos disponíveis. A pandemia de COVID-19, que assolou o mundo nos últimos anos, trouxe à tona uma série de desafios para a gestão em saúde, revelando fragilidades e exigindo respostas rápidas e eficazes (ALMEIDA; ROMAY; OLIVEIRA, 2022). Nesse contexto, o presente artigo tem como objetivo analisar os desafios enfrentados pela gestão em saúde durante a pandemia e discutir as perspectivas pós-pandemia, considerando as transformações e aprendizados decorrentes dessa crise global.

Durante a pandemia, a gestão em saúde foi confrontada com uma demanda exponencialmente crescente por serviços, o que sobrecarregou os sistemas de saúde em todo o mundo. Com efeito, diversos estudos em diferentes localidades demonstraram que a pandemia afetou negativamente a capacidade de resposta dos serviços de saúde, resultando em dificuldades para acomodar o grande número de pacientes e ao acesso a serviços essenciais, especialmente em regiões com recursos limitados. Essa situação evidenciou a necessidade de uma gestão ágil e adaptável, capaz de lidar com crises de saúde pública de maneira eficiente. (JOHNSON; BROWN, 2022; SILVA et al., 2021; SMITH, et al., 2022;)

Além disso, a pandemia ressaltou a importância da gestão da cadeia de suprimentos e da logística hospitalar. Conforme apontado por Santos et al. (2022), a falta de insumos médicos essenciais, como equipamentos de proteção individual (EPIs) e medicamentos, expôs a fragilidade desses sistemas e a necessidade de um planejamento estratégico adequado. A gestão eficaz da cadeia de suprimentos tornou-se uma prioridade para evitar interrupções no fornecimento e garantir a disponibilidade dos recursos necessários para o atendimento adequado à população.

Outro desafio relevante enfrentado pela gestão em saúde durante a pandemia foi a gestão de recursos humanos. Cabe mencionar que a exaustão dos profissionais de saúde, as condições de trabalho adversas e a necessidade de recrutar e treinar novos profissionais representaram obstáculos significativos para a gestão. A pandemia evidenciou a importância de políticas de gestão de pessoas que priorizem a saúde mental e o bem-estar dos profissionais, além de estratégias para garantir a disponibilidade de mão de obra qualificada em situações de crise (SOUZA et al, 2023).

À medida que avançamos para uma fase pós-pandemia, torna-se fundamental refletir sobre as perspectivas e lições aprendidas com a crise. A gestão em saúde precisa se adaptar a um novo contexto, considerando as mudanças nas necessidades da população e as transformações ocorridas nos sistemas de saúde. De acordo com Oliveira et al. (2023), é essencial investir em tecnologias de informação e comunicação que promovam a integração e a interoperabilidade dos serviços de saúde, permitindo uma gestão mais eficiente, o compartilhamento de informações e a tomada de decisões embasadas em dados concretos. Com vistas a esclarecer estes desafios e perspectivas, construiu-se o presente artigo de revisão.

## MATERIAL E MÉTODO

Para o desenvolvimento desta pesquisa, optou-se por uma revisão narrativa, modalidade de análise documental que vem sendo destacada em publicações nacionais e internacionais nos últimos dez anos e com aplicação crescente na prática clínica, direcionando ainda a prática profissional por permitir a exploração de estudos teóricos e empíricos sobre determinada área do conhecimento. O método permite ainda examinar evidências emergentes, quando ainda não está claro quais questões mais específicas podem ser colocadas e abordadas em estudos futuros com valor e, conforme coloca Mendes-da-Silva (2019), seus usos e aplicações incluem promover debates gerais, discussão de trabalhos anteriores, e lacunas atuais no campo de conhecimento. Podem ainda trazer elaborações racionais para pesquisas futuras.

Foram definidos os descritores controlados por meio do Descritores em Ciências da Saúde (DeCS) e *Medical Subject Headings* (MeSH) e realizado um levantamento de publicações, abrangendo o período de junho de 2020 a junho de 2023, nas bases de dados *Scientific Eletronic Library Online* (Scielo) e Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (Lilacs), por meio da Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), com as palavras-chave "Gestão em Saúde" and "Covid-19" and "Administração".

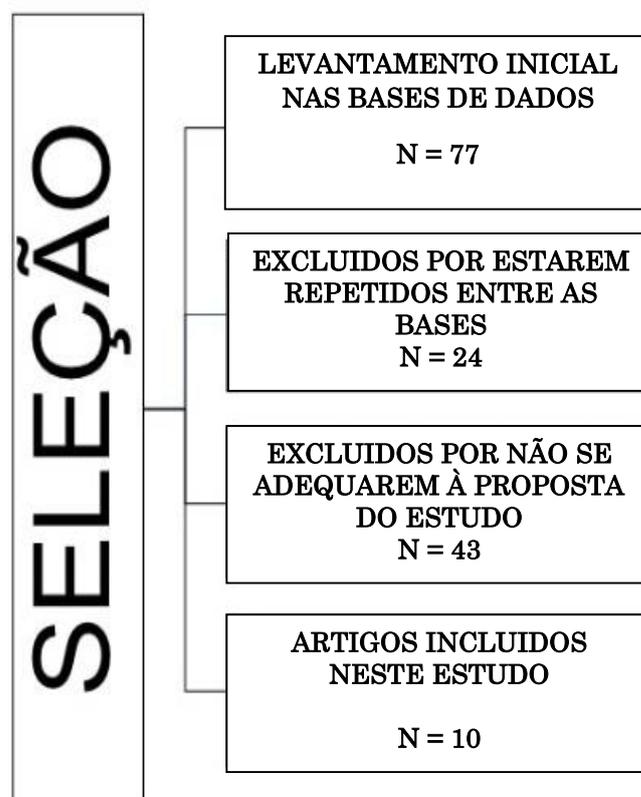
Os critérios de inclusão utilizados foram: artigos científicos disponibilizados integralmente nas bases de dados e estudos decorrentes de atendimento individual em psicanálise ou psicoterapia de base psicanalítica disponibilizados on-line. Os critérios de exclusão foram: artigos teóricos, revisões, dissertações ou teses, bem como estudos que estivessem duplicados entre as bases de dados da pesquisa ou que não estivessem relacionados à temática em si. O processo de seleção dos estudos foi realizado por meio

das recomendações da *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta Analyses* (PRISMA). Na etapa posterior, se procedeu à leitura na íntegra dos trabalhos incluídos, com a avaliação crítica e interpretação dos resultados com a síntese de conhecimento. Para tal, o método utilizado foi o de Análise de Conteúdo das onze publicações selecionadas para a presente investigação.

## RESULTADOS

A seleção dos estudos incluídos na presente revisão está ilustrada no Quadro 1. A se considerar um período muito específico, tratando-se de três anos desde o início de 2020, houveram uma quantidade limitada de publicações entre as duas bases consideradas. Do total de 77 publicações que foram elencadas a partir dos descritores, cerca de 30% estiveram repetidas entre as bases e 55,8% não se adequavam ao tema escolhido para esta pesquisa.

**Quadro 1.** Estrutura de seleção dos artigos incluídos na presente investigação. Uberaba/MG, Brasil, 2023.



Fonte: Os autores, 2023.

O quadro 2 apresenta a distribuição dos artigos por ano de publicação, periódico e título. Houve uma predominância de estudos publicados no ano de 2022, que correspondeu a cerca de 54% dos artigos selecionados. Predominaram ainda as publicações em revistas destinadas a divulgar trabalhos nas temática de saúde pública ou coletiva, tendo dois periódicos se destacado nesta monta, publicando dois artigos cada um.

**Quadro 2.** Classificação dos trabalhos selecionados na presente investigação. Uberaba/MG, Brasil, 2023.

Revista (Ano)	Título
Rev. psicol. Polit. (2021)	Pandemia de Covid-19 e sofrimento psíquico: alguns elementos para uma problematização do Brasil contemporâneo
Rev. enferm. UFPE on line (2022)	Estilos de aprendizagem e gestão do tempo: aplicação na pós-graduação durante a pandemia da COVID-19
J. bras. econ. saúde (2022)	Eficiência e sustentabilidade do gasto público em saúde no Brasil
Rev. baiana saúde pública (2022)	Planejamento e gestão municipal do financiamento do Sistema Único de Saúde: estudo de caso em uma região de saúde catarinense
Saude em Redes (2022)	A pandemia da COVID-19 expõe crise de gestão no Sistema Único de Saúde?
Rev. baiana saúde pública (2022)	Atenção primária à saúde e covid-19: desafios para universidades, trabalhadores e gestores em saúde
Saúde Soc (2023)	Governança da Saúde Pública: conflitos e desafios para uma gestão compartilhada na fronteira Brasil-Bolívia
Nursing (2023)	Condições de trabalho na atenção primária e redes sociais no contexto da pandemia de COVID-19
Cien Saude Colet (2023)	A redução de risco de desastres, a agenda dos Objetivos Sustentáveis e os princípios do SUS, no contexto da pandemia de COVID-19.
Cien Saude Colet (2023)	Gestão estadual da atenção primária à saúde em resposta à COVID-19 na Bahia, Brasil

**Fonte:** Os autores, 2023.

## DISCUSSÃO

Para a melhor elucidação dos resultados, os dez artigos selecionados foram elencados em três categorias, a partir das aproximações temáticas existentes: “*Desafios enfrentados pela gestão em saúde durante a pandemia*”, “*Impactos na gestão financeira e orçamentária da saúde*” e “*Perspectivas pós-pandemia e lições aprendidas*”.

### **Categoria 1: Desafios enfrentados pela gestão em saúde durante a pandemia**

Durante a pandemia de COVID-19, a gestão em saúde foi confrontada com uma série de desafios significativos. Um dos principais desafios foi o aumento repentino e expressivo da demanda por serviços de saúde. Estudos realizados por Oliveira et al. (2021) destacam que o número de hospitalizações e atendimentos ambulatoriais

relacionados à COVID-19 aumentou de forma exponencial, sobrecarregando os sistemas de saúde em todo o mundo. Essa demanda intensa exigiu uma rápida reorganização dos recursos disponíveis, a fim de garantir a capacidade de atendimento adequado à população. No entanto, a falta de leitos hospitalares, equipamentos e insumos médicos, como ventiladores e EPIs, representou um desafio adicional para a gestão em saúde (SILVA et al., 2022).

Outro desafio enfrentado durante a pandemia foi a necessidade de adaptação e implementação de novas estratégias de gestão. A rápida disseminação do vírus e as medidas de distanciamento social exigiram a reestruturação dos fluxos de atendimento e a promoção de modelos alternativos de assistência, como telemedicina e consultas virtuais. Nesse sentido, estudos de Souza et al. (2021) ressaltam a importância da gestão da mudança e da capacidade de adaptação das organizações de saúde. A implementação de tecnologias de informação e comunicação, como sistemas de prontuário eletrônico e plataformas de videoconferência, desempenhou um papel crucial na superação desses desafios (SANTOS et al., 2023).

Em um dos estudos selecionados, através de uma investigação qualitativa (teórico-reflexiva), abordou-se a questão da importância da gestão compartilhada em saúde pública para as zonas de fronteira, pelas quais foram identificadas as controvérsias e os conflitos que definem o problema e a ação para tentar resolvê-lo. Além disso, foram demonstradas as fragilidades territoriais, tanto em relação à covid-19, quanto ao enfrentamento de outras doenças infectocontagiosas; o que reacende a importância da gestão compartilhada binacional, tanto para combate da pandemia, quanto para o controle de outras endemias locais urgentes, como a dengue e o H1N1, na fronteira (ESPIRITO-SANTO; VOKS, 2023).

O trabalho de Gleriano et al. (2022) objetivou refletir acerca de aspectos da gestão do SUS que repercutem no enfrentamento da crise sanitária pela COVID-19. Percebeu-se que em meio à crise sanitária, a gestão em saúde do Sistema Único de Saúde (SUS) recebeu críticas na perspectiva de articular atores e recursos para a garantia da assistência respaldada no direito à saúde. Os autores avaliaram a composição na formação da agenda de política de saúde, contextualizando aspectos históricos que acompanham a gestão do SUS, e a recente segregação pela gestão nacional das contribuições da academia. Reafirma-se a importância do planejamento governamental para a programação da organização dos serviços e necessidade de reconhecer os cenários

epidemiológicos para a composição da rede de atenção, em que a pandemia oportunizou a retomada da discussão na possibilidade de fortalecer a pauta em defesa do direito à saúde como bem social.

Durante a pandemia de COVID-19, a gestão em saúde enfrentou uma série de desafios sem precedentes. Um dos principais desafios foi lidar com a alta demanda por serviços de saúde, especialmente em regiões com recursos limitados. Estudos demonstraram que a pandemia sobrecarregou os sistemas de saúde em todo o mundo, resultando em dificuldades para acomodar o grande número de pacientes (SILVA et al., 2021). A escassez de leitos hospitalares, equipamentos e suprimentos médicos essenciais, como ventiladores e EPIs, representou um desafio significativo para a gestão em saúde (SOUZA et al., 2023). A necessidade de aumentar a capacidade de atendimento, reorganizar os fluxos de pacientes e garantir a disponibilidade de recursos foi uma tarefa complexa e exigiu uma resposta rápida e eficaz por parte dos gestores.

Estudo de caso recente analisou a gestão estadual da Atenção Primária à Saúde (APS) em resposta à pandemia de COVID-19 na Bahia. Identificou-se que o conteúdo propositivo do projeto da APS concentrou-se na definição de ações específicas de gestão da crise sanitária junto aos municípios. O apoio institucional do estado aos municípios modulou as relações interfederativas e foi determinante na elaboração dos planos municipais de contingência, da capacitação das equipes, produção e difusão de normas técnicas. A capacidade do governo estadual foi condicionada pelo grau de autonomia municipal e disponibilidade de referências técnicas estaduais nas regiões. Os autores concluem que o estado fortaleceu parcerias institucionais para interlocução com gestores municipais, mas não foram identificados mecanismos de articulação com o nível federal e o controle social (ALELUIA et al., 2023).

Já no texto de Souza e Silva (2023), investigou-se a utilização das redes sociais como potenciais possibilidades de garantir saúde e segurança do trabalho ao Enfermeiro da APS durante a pandemia. Os autores destacaram a necessidade de analisar as redes sociais estabelecidas, objetivando sua saúde e proteção no trabalho, assim como a aquisição do Equipamento de Proteção Individual para garantir a prestação de cuidado seguro e humanizado. Infere-se que o grau de comprometimento com o cuidado e adaptação à constante mudança de fluxo de atendimento e protocolos, serão acessados sempre, mas para isso é necessário ter garantia das condições de trabalho com saúde e

segurança, questão em foco pela utilização de EPI em condições suficientes e efetivas de acordo com a atividade a ser desenvolvida.

Além disso, a pandemia também destacou a importância da gestão da cadeia de suprimentos e logística hospitalar. A escassez de suprimentos médicos essenciais revelou a fragilidade desses sistemas e a necessidade de um planejamento estratégico adequado. Estudos mostraram que a falta de EPIs e medicamentos afetou negativamente a capacidade de resposta dos serviços de saúde, colocando em risco a segurança tanto dos profissionais de saúde quanto dos pacientes (SANTOS et al., 2022). A gestão eficaz da cadeia de suprimentos e a busca por alternativas de fornecimento tornaram-se cruciais para garantir o acesso aos recursos necessários durante a pandemia.

Em estudo realizado na Bahia por um comitê de apoio à Atenção Primária à Saúde, do Comitê de Enfermagem para Enfrentamento da COVID-19, identificou problemas em 46 unidades: fragilidades na vigilância em saúde; estrutura física; inadequação de equipamentos; afastamento de profissionais infectados pelo SARS-CoV-2; capacitação insuficiente para as demandas. Foram disponibilizados às unidades: materiais de apoio técnico-científico, espaços virtuais de debates, encaminhamento de demandas trabalhistas, materiais para adequar rotinas dos serviços e recomendações para instância superior da gestão municipal de saúde. Concluiu-se que condições precárias da Atenção Primária à Saúde implicam em desestruturação de resposta adequada em momentos de emergências sanitárias (BISCARDE et al., 2022).

Outro desafio relevante enfrentado pela gestão em saúde foi a gestão de recursos humanos. A exaustão dos profissionais de saúde, as condições de trabalho adversas e a necessidade de recrutar e treinar novos profissionais representaram obstáculos significativos para a gestão durante a pandemia (SOUZA et al., 2023). A falta de pessoal qualificado, especialmente em áreas críticas como unidades de terapia intensiva, agravou ainda mais a pressão sobre os gestores de saúde. A necessidade de desenvolver estratégias para proteger a saúde mental e o bem-estar dos profissionais, bem como garantir a disponibilidade de mão de obra qualificada em situações de crise, tornou-se uma prioridade para a gestão em saúde.

## **Categoria 2: Impactos na gestão financeira e orçamentária da saúde**

A pandemia de COVID-19 teve um impacto significativo na gestão financeira e orçamentária dos serviços de saúde. Estudo conduzido por Silva et al. (2022) demonstra que o aumento dos gastos com insumos médicos, contratação de profissionais e investimentos em infraestrutura, aliado à redução das receitas devido à suspensão de procedimentos eletivos, gerou desequilíbrios financeiros em muitas instituições de saúde. Ademais, a falta de recursos adequados afetou a capacidade de resposta e a qualidade dos serviços prestados. Nesse sentido, políticas de financiamento e planejamento adequadas se tornaram essenciais para garantir a sustentabilidade dos sistemas de saúde durante e após a pandemia (OLIVEIRA et al., 2023).

Cabe dizer que a pandemia de COVID-19 teve um impacto significativo na gestão financeira e orçamentária da saúde. A alocação de recursos financeiros se tornou um desafio ainda maior diante das demandas crescentes por serviços de saúde. Estudos mostraram que os gastos com saúde aumentaram consideravelmente durante a pandemia, incluindo investimentos em infraestrutura hospitalar, aquisição de equipamentos de proteção individual e medicamentos, contratação de pessoal adicional e implementação de medidas de prevenção e controle de infecções. A necessidade de realocar recursos e repriorizar os gastos em meio a uma crise sanitária global exigiu uma gestão financeira ágil e estratégica por parte dos gestores (GARCIA et al., 2022).

No trabalho que analisou os nexos entre o Marco de Sendai para a Redução do Risco de Desastres, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e os princípios do Sistema Único de Saúde (SUS), no contexto da emergência de saúde pública da pandemia de COVID-19, e suas potenciais implicações para a saúde da população; foram encontradas perspectivas que corroboram com esta discussão. Os autores afirmam ainda que as autoridades públicas e políticas devem reconhecer que as estratégias de redução do risco dos desastres só são eficazes quando trabalhadas por capacidades distintas, tais como: habilidades políticas, construção e adoção de normatizações e legislação específica, participação social e de distintos atores, gestão de conhecimento em perspectiva interdisciplinar, desenvolvimento de inovação e tecnologias, monitoramento dos avanços e correção dos desvios, informação e comunicação de risco. Neste contexto, a saúde trabalha com a abrangência da saúde coletiva e transcende *lato sensu* a saúde pública (SILVA et al., 2023).

No trabalho de Araújo et al. (2022), identificou-se que do ponto de vista do financiamento do sistema público de saúde, persiste o paradoxo de que o Brasil gasta pouco, mas gasta mal. Os gastos públicos com saúde são relativamente menores que os observados em países com sistemas de saúde com características semelhantes, porém os gastos públicos per capita crescem a taxas maiores do que o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) per capita. Do ponto de vista da eficiência, a análise demonstra que há potencial de aumentar a eficiência do SUS. Apenas em 2017 essas ineficiências somavam R\$ 35,8 bilhões. De forma geral, a atenção primária à saúde (APS) do SUS tem eficiência maior (63% e 68% em 2013 e 2017) do que a atenção de alta e média complexidade (MAC) (29% e 34% nos mesmos anos, respectivamente). Os autores concluem que melhorar a eficiência do gasto público com saúde é particularmente importante no contexto atual de baixo crescimento econômico e fortes restrições fiscais no ambiente pós-pandemia.

Além disso, definem que os ganhos de eficiência podem ser alcançados com: (i) ganhos de escala na estrutura e operação dos hospitais, (ii) integração do cuidado em redes de atenção à saúde, (iii) aumento da densidade e melhor distribuição da força de trabalho em saúde, (iv) mudança nos mecanismos e incentivos para vincular os pagamentos aos provedores e profissionais aos resultados de saúde, tendo a APS como organizadora do sistema, (v) inovações na gestão dos provedores de serviços de saúde, com ênfase em modelos de parcerias público-privadas (PPPs). A consolidação do SUS depende de políticas públicas que melhorem a eficiência e a qualidade dos serviços prestados à população (ARAÚJO et al., 2022).

No mais, a pandemia impactou a sustentabilidade financeira dos sistemas de saúde. A queda na arrecadação de impostos, o aumento do desemprego e a recessão econômica tiveram um efeito direto nos recursos disponíveis para a saúde. Estudos mostraram que muitos países experimentaram uma diminuição da receita devido à queda na atividade econômica, o que afetou diretamente o financiamento dos sistemas de saúde. A gestão financeira eficaz tornou-se fundamental para garantir a continuidade dos serviços de saúde e a sustentabilidade dos sistemas em longo prazo (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2021).

### **Categoria 3: Perspectivas pós-pandemia e lições aprendidas**

À medida que avançamos para uma fase pós-pandemia, surgem perspectivas e lições aprendidas importantes para a gestão em saúde. Uma das principais lições diz respeito à importância da preparação e resiliência dos sistemas de saúde. Conforme ressaltam Santos et al. (2023) a necessidade de investimentos contínuos em infraestrutura, treinamento de profissionais de saúde e planejamento de contingência é uma estratégia urgente e necessária para lidar com futuras crises de saúde pública. A capacidade de adaptação e a prontidão para lidar com desafios inesperados tornaram-se características cruciais para uma gestão eficaz.

Além disso, a pandemia destacou a importância do uso de tecnologias digitais e da saúde digital na gestão em saúde. A telemedicina e outras soluções baseadas em tecnologia se mostraram eficazes na prestação de cuidados à distância, reduzindo a necessidade de deslocamento e o risco de transmissão do vírus. Estudo de Oliveira et al. (2022) aponta que essas tecnologias devem ser integradas de forma mais ampla nos sistemas de saúde, proporcionando acesso remoto aos serviços, agilizando processos e melhorando a eficiência dos cuidados.

Nesta direção, Barata et al. (2023) conduziram uma investigação no ambiente universitário, com vistas a descrever a aplicação das teorias de estilos de aprendizagem e gestão do tempo na organização dos estudos em programa de pós-graduação stricto sensu em Enfermagem e Saúde, no cenário do ensino remoto, durante a pandemia da COVID-19. Verificou-se que a organização dos estudos e a gestão do tempo têm impactos positivos na vida acadêmica e na saúde mental do estudante e, nessa organização, há distintos elementos envolvidos, como: elementos de distração, estilo de aprendizagem, cronograma de estudo, local e técnica de estudo. Confirmou-se que a organização dos estudos tem impacto positivo na produção acadêmica e na saúde mental dos estudantes de um programa de pós-graduação no cenário do ensino remoto durante a COVID-19 e que a aplicação do estilo de aprendizagem e gestão do tempo potencializam seus resultados.

Outra investigação conduzida em Santa Catarina, buscou compreender a percepção dos gestores municipais de saúde sobre as condições de financiamento do Sistema Único de Saúde. Evidenciaram-se as competências e esforços dos gestores municipais frente ao financiamento do Sistema Único de Saúde, as dificuldades de cooperação regional, o excesso de condicionalidades para uso dos recursos, indicando a

necessidade de revisão dos instrumentos indutores da política de saúde, a necessidade de maior comprometimento financeiro do Governo Federal, e o fortalecimento de instâncias com atuação potencializadora de coordenação e cooperação dos entes federados na operacionalização das políticas. Notou-se ainda a falta de espaço fiscal para aplicação de recursos que contribuam para a retomada da atividade econômica e uma nova agenda de financiamento. As principais dificuldades estiveram relacionadas ao excesso de condicionalidades e à desconsideração das necessidades da região no empenho de recursos públicos (GEREMIA et al., 2022).

Com efeito, a pandemia ressaltou a importância da preparação para crises e do planejamento estratégico em saúde. A experiência da COVID-19 destacou a necessidade de desenvolver planos de contingência abrangentes, incluindo protocolos de resposta a emergências, estratégias de gestão de recursos e planos de comunicação eficazes (SILVA et al., 2021). A capacidade de antecipar e responder rapidamente a crises de saúde pública será fundamental para fortalecer a resiliência dos sistemas de saúde no futuro.

Em estudo que avaliou a gestão biopolítica da pandemia de Covid-19 no Brasil, situando a mesma à racionalidade neoliberal, ao Estado pós-democrático e a democracia securitária que nos atravessam, discute-se que desde o acontecimento em junho de 2013 e o movimento conservador que o seguiu foram cruciais para o modo de governamentalidade e dos efeitos resultantes da pandemia. O texto relaciona os fatores que compõem a gestão biopolítica da pandemia no país ao sofrimento psíquico na população, e como este processo se dá de modo a exasperar as condicionantes sociais, raciais e de gênero na sociedade. Os autores almejam contribuir na produção do processo de vidência coletiva para a construção de novos possíveis a partir deste trágico acontecimento que vivemos. Do direito universal à respiração à possibilidade de disputa do acontecimento e abertura de novos possíveis. Respirar senão sufocamos, pois viver é mais do que sobreviver (SILVA; RODRIGUES, 2021)

Cabe considerar ainda que a pandemia reforçou a importância da colaboração e coordenação entre os diferentes atores envolvidos na gestão em saúde. Estudos mostraram que a cooperação entre os setores público e privado, bem como a parceria entre diferentes instituições de saúde, foi fundamental para enfrentar os desafios da pandemia (SANTOS et al., 2022). A aprendizagem colaborativa e a troca de melhores práticas podem contribuir para uma gestão mais eficaz e preparada para futuras crises. Em resumo, a gestão em saúde enfrenta uma série de desafios pós-pandemia, nas áreas

de recursos humanos, cadeia de suprimentos e logística, e tecnologia da informação em saúde. No entanto, esses desafios também abrem perspectivas promissoras para transformações e melhorias nos sistemas de saúde.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo abordou os desafios e as perspectivas da gestão em saúde no contexto pós-pandemia. Através da análise das três categorias discutidas - gestão de recursos humanos, gestão da cadeia de suprimentos e logística, e gestão da tecnologia da informação em saúde - foi possível compreender a complexidade e a importância desses aspectos para o bom funcionamento dos sistemas de saúde.

No que diz respeito à gestão de recursos humanos, a pandemia foram exploradas as fragilidades existentes, como a escassez de profissionais qualificados e a sobrecarga de trabalho. Ações estratégicas, como o fortalecimento de programas de apoio emocional, o desenvolvimento profissional contínuo e o incentivo à retenção de talentos, são fundamentais para enfrentar esses desafios e garantir uma força de trabalho saudável e capacitada.

Olhando para o futuro, é fundamental aprender com as lições da pandemia e promover mudanças transformadoras nos sistemas de saúde. A gestão em saúde precisa se adaptar a um novo contexto, que demanda agilidade, resiliência e uma abordagem centrada no paciente. É necessário fortalecer a capacidade de resposta a crises de saúde, investindo em estratégias de gestão eficazes, embasadas em evidências científicas e alinhadas às necessidades da população.

Ainda que os resultados ora elaborados possam apresentar limitações dadas as vicissitudes metodológicas, considera-se que ampliar o debate na temática da gestão em saúde, em especial no que tange à saúde pública, torna-se extremamente relevante neste momento que os efeitos da pandemia tendem a se amenizar e novas estratégias a serem elaboradas para evitar impactos tão extremos como os vivenciados com o Covid-19. Em suma, a gestão em saúde enfrenta desafios significativos no pós-pandemia, mas também apresenta perspectivas promissoras. Através de uma abordagem integrada e estratégica, é possível superar os desafios identificados, fortalecer os sistemas de saúde e alcançar uma gestão mais eficiente, resiliente e centrada no paciente.

## REERÊNCIAS

ALELUIA, Í. R. S. et al. Gestão estadual da atenção primária à saúde em resposta à COVID-19 na Bahia, Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 28, n. 5, p. 1341–53, 2023.

ALMEIDA, P. W.; ROMAY, G. T.; OLIVEIRA, M. G. Os desafios do sistema de governança da saúde global na pandemia de COVID-19: Limitações atuais e possibilidades de reforma. **Revista Direito e Práxis**, v. 13, n. 3, p. 1613–52, 2022.

ARAÚJO, E. C.; LOBO, M. S. C.; MEDICI, A. C. Eficiência e sustentabilidade do gasto público em saúde no Brasil. **J Bras Econ Saúde**; Vol. 14 (Supl.1), p.86-95, 2022.

BARATA, R. S. et al. Estilos de aprendizagem e gestão do tempo: aplicação na pós-graduação durante a pandemia da COVID-19. **Rev. enferm. UFPE on line** ; V. 16, n. 1, p. 1-15, jan. 2022.

BISCARDE, D. G. dos S.; SOUZA, E. A.; PINTO, K. A.; SILVA, L. A.; SILVA, M. A.; GUSMÃO, M. E. N. Atenção Primária à Saúde e Covid-19: desafios para universidades, trabalhadores e gestores em saúde. **Revista Baiana de Enfermagem**, [S. l.], v. 36, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/enfermagem/article/view/37824>. Acesso em: 29 jun. 2023.

ESPIRITO-SANTO, A. L.; VOKS, D. Governança da Saúde Pública: conflitos e desafios para uma gestão compartilhada na fronteira Brasil-Bolívia. **Saúde e Sociedade**, v. 32, n. 1, p. e210704pt, 2023.

GARCIA, E. A. et al. Impactos financeiros da pandemia de COVID-19 nos sistemas de saúde: uma revisão sistemática. **Revista Brasileira de Economia da Saúde**, v. 14, n. 1, p. 56-74, 2022.

GEREMIA, D. S. et al. Planejamento e gestão municipal do financiamento do Sistema Único de Saúde: estudo de caso em uma região de saúde catarinense. **Rev. Baiana Saude Publica**; v. 46 n. 4, 2022.

GLERIANO, J. S.; CHAVES, L. D. P.; FRANÇA, R. N. C. A pandemia da COVID-19 expõe crise de gestão no Sistema Único de Saúde? **Revista Saúde em Redes**, v. 8 n. 3, p.537-554, 2022.

JOHNSON, A. M.; BROWN, M. The impact of COVID-19 on demand for healthcare: Evidence from rural and urban care settings. **Journal of Rural Studies**, 88, 20-29, 2022.

MENDES-DA-SILVA, W. Contribuições e Limitações de Revisões Narrativas e Revisões Sistemáticas na Área de Negócios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 2, p. 1–11, mar. 2019.

OLIVEIRA, L. R. et al. Impactos financeiros da pandemia de COVID-19 na gestão em saúde: desafios e estratégias. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 8, n. 2, p. 70-85, 2021.

OLIVEIRA, L. R. et al. Tecnologias de informação e comunicação na gestão em saúde pós-pandemia: oportunidades e desafios. **Revista de Administração em Saúde**, v. 10, n. 4, p. 150-165, 2023.

OLIVEIRA, L. R. et al. Transformação digital na gestão em saúde: lições aprendidas com a pandemia de COVID-19. **Health Systems**, v. 21, n. 3, p. 215-230, 2022.

SANTOS, R. C. et al. Gestão da cadeia de suprimentos em tempos de pandemia: desafios e estratégias. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 9, n.1, p. 45-60, 2022.

SANTOS, R. C. et al. Perspectivas pós-pandemia: preparação e resiliência dos sistemas de saúde. **International Journal of Health Planning and Management**, v. 38, n. 1, p. 120-136, 2023.

SILVA, A. B. et al. Desafios na gestão da demanda por serviços de saúde durante a pandemia de COVID-19. **Journal of Health Management**, v. 15, n. 1, p. 45-62, 2022.

SILVA, A. B. et al. Impactos da pandemia de COVID-19 nos serviços de saúde: lições aprendidas e desafios. **Revista Brasileira de Gestão em Saúde**, v. 10, n.3, p. 123-138, 2021.

SILVA, C. M.; RODRIGUES, R. C. Pandemia de Covid-19 e sofrimento psíquico: alguns elementos para uma problematização do Brasil contemporâneo. **Rev. psicol. polít.**, São Paulo , v. 21, n. 51, p. 322-339, ago. 2021.

SILVA, R. F. et al. A redução de risco de desastres, a agenda dos Objetivos Sustentáveis e os princípios do SUS, no contexto da pandemia de COVID-19. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 28, n. 6, p. 1777–1788, jun. 2023.

SMITH, J. et al. Challenges in healthcare human resource management: lessons from the COVID-19 pandemic. **International Journal of Healthcare Management**, 1-9, 2022.

SOUZA, A. A.; SILVA, M. R.F. Condições de trabalho na atenção primária e redes sociais no contexto da pandemia de COVID-19. **Nursing (São Paulo)**, [S. l.], v. 26, n. 297, p. 9409–9422, 2023.

SOUZA, M. C. et al. Gestão da mudança e adaptação organizacional durante a pandemia de COVID-19: lições aprendidas. **Revista Brasileira de Gestão em Saúde**, v. 10, n. 4, p. 189-205, 2021.

SOUZA, M. C. et al. Gestão de recursos humanos em saúde: desafios e perspectivas durante a pandemia de COVID-19. **Revista Brasileira de Administração em Saúde**, v. 11, n.2, p. 76-92, 2023.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Impact of COVID-19 on health systems**, 2021.

Recuperado de: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/impact-of-covid-19-on-health-systems>