



DESAFIOS DA GESTÃO EM ENFERMAGEM DURANTE A PANDEMIA COVID-19

MARCELA SAMARA LIRA DA SILVA, WANESSA MICAELLY DA SILVA
SEVERIANO, CRISALDA ESLITA SILVA SILVEIRA, MARIA CLARA SOARES
DANTAS, LUCIANA DANTAS FARIAS DE ANDRADE.

RESUMO

Objetivo: elucidar publicações envolvendo os desafios da gestão em enfermagem durante a pandemia Covid-19, no contexto da atenção primária à saúde. **Metodologia:** trata-se de uma revisão integrativa da literatura baseado no acesso às bases de dados: LILACS (Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde), MEDLINE (Medical Literature Analysis and Retrieval System Online), SciELO (Scientific Eletronic Library of Medicine), utilizando os descritores: Enfermagem, Covid-19, Atenção Primária à Saúde e Gestão, com amostra final de 10 artigos. **Resultado:** duas categorias foram evidenciadas: Os desafios encontrados pelos gestores em enfermagem durante o período de pandemia da COVID-19 e os desafios do gerenciamento em Enfermagem no contexto pandêmico. A pandemia foi um momento de provação para todos os servidores da saúde, especialmente os da enfermagem. Muitos foram vítimas da doença, afetando sua saúde física e mental, foi um período que a enfermagem se mostrou vital nos serviços de assistência à saúde. Ressaltando a eficácia da gestão em enfermagem durante um período de crise, que se mostrou disponível durante a pandemia administrando os serviços de saúde, tentando manter a harmonia das equipes e qualidade de assistência à saúde. **Conclusão:** a crise causada pela pandemia COVID-19 revelou a importância do desenvolvimento de políticas públicas em níveis assistencial, técnico e de ensino, além da necessidade de preparação e atualização constante dos profissionais de saúde.

Palavras-chave: Enfermeiros e enfermeiras; Gestão em saúde; Infecção por SARS-CoV-2; doença infecciosa; atenção primária à saúde.

1 INTRODUÇÃO

O novo coronavírus SARS-CoV-2 ou Doença do Coronavírus (COVID-19), inicialmente identificado na China, foi oficialmente declarado como causador da pandemia em março de 2020, pela Organização Mundial da Saúde (OMS). (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020). Um sexto dos pacientes desenvolve dificuldades de respirar e, portanto, demandam maior atenção à saúde, internação hospitalar e podem precisar de cuidados intensivos com grande risco de óbito (OPAS, 2022).

Dessa forma, hospitais de todo o mundo estavam sobrecarregados, com escassez de Equipamentos de Proteção Individual (EPI) para a equipe de saúde e problemas estruturais, o que se tornava mais um desafio a ser enfrentado pelos profissionais, ênfase dada aos enfermeiros. Os trabalhadores que lidavam diretamente com esses pacientes encontravam-se naturalmente ansiosos, devido a situação de incertezas e necessidade de racionamentos, treinamentos minuciosos e adequados para proteção pessoal, dos pacientes e dos familiares (CEUKELAIRE; BODINI, 2020). Apesar dos desafios, a enfermagem, dentre as categorias, se

adaptou às novas diretrizes e prestou o cuidado necessário aos pacientes com suspeita ou confirmação da COVID-19 (ZHANG; MA, 2020).

Justifica-se este estudo face à constatação de que a gestão em enfermagem, frente a situações de crises humanitárias, como a Covid-19, tem demonstrado um importante trabalho no contexto da assistência à saúde, por essa razão, aponta o acompanhamento de mudanças e atualizações, tornando-se essencial em contexto laboral.

Neste sentido, o objetivo deste estudo é elucidar publicações envolvendo os desafios da gestão em enfermagem durante a pandemia Covid-19, no contexto da atenção primária à saúde.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

Trata-se de uma revisão integrativa da literatura, sendo necessário adotar o método de pesquisa bibliográfico, onde foram analisadas as publicações em forma de artigos, excluindo a literatura cinzenta (teses, dissertações, trabalhos e relatórios) (MOWBRAY; WILKINSON; TSE, 2015).

Este estudo seguiu as etapas: formulação do problema e pergunta de pesquisa em conjunto com a elaboração dos critérios de inclusão; coleta de dados; análise e interpretação dos dados; organização dos dados em categorias; e apresentação dos resultados e conclusões (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008).

A presente revisão teve como questão norteadora: “Quais foram os desafios encontrados pelos enfermeiros, no papel de gestor dos serviços de saúde, durante o período da pandemia?”.

Foram estabelecidos como critérios de inclusão: Estudos que foram indexados nas bases de dados a partir dos descritores previamente estabelecidos; Estudos que abordam a temática; Publicações divulgadas nos idiomas português (Brasil), espanhol e inglês; Publicações disponibilizadas na íntegra e de forma gratuita; Publicações na modalidade de artigos científicos; Tempo de publicação de 2020 a 2022.

E os critérios de exclusão: Publicações que não versam sobre o tema; Publicações divulgadas em idioma mandarim, japonês ou diferente do português (Brasil), espanhol e inglês; Publicações indisponíveis na íntegra e que demandassem efetuar pagamento prévio; Publicações estruturadas em formato de editoriais, comentários, comunicações breves, artigos de reflexão, documentários, ensaios, resumos de teses e resenhas; Publicações anteriores ao ano de 2020.

Foram utilizadas as bases de dados LILACS (Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde), MEDLINE (Medical Literature Analysis and Retrieval System Online), SciELO (Scientific Electronic Library Online) e PubMed (National Library of Medicine). Os Descritores em Ciências da Saúde (DeCS) que foram utilizados: “Enfermagem”, “Covid-19”, “Atenção Primária à Saúde” e “Gestão” que foram utilizados para pesquisas em periódicos brasileiros e internacionais, com uso do operador booleano AND.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a realização das buscas, foram selecionados 10 estudos que apresentaram abordagem quantitativas e qualitativas. Todos os estudos foram desenvolvidos durante o período dos anos de 2020 a 2022 e apresentaram-se no idioma inglês e português. No que se refere ao local do estudo, 5 foram desenvolvidos no Brasil, 2 no Reino Unido, 1 na Itália, 1 na China e 1 no Canadá. (Quadro 1).

Quadro 1: Compilado dos estudos selecionados para revisão segundo título do artigo, autores

e objetivo.

	Título	Autores	Objetivo
A1	Nurse Managers' Perceptions and Experiences during the COVID-19 Crisis: A Qualitative Study	Deldar K, Froutan R, Ebadi A.	Aprofundar as experiências dos enfermeiros gerentes frente à pandemia do Coronavírus.
A2	The office of Disaster management' nurse managers' experiences during COVID-19: A qualitative interview study using thematic analysis	Jackson J, Nowell L.	Compreender as vivências de enfermeiros gerentes durante a pandemia de COVID-19.
A3	Contingency Nursing Management in Designated Hospitals During COVID-19 Outbreak.	Wu, et al.	Resumir o papel da gerência de enfermagem na transformação de um hospital geral em um hospital designado para tratamento de pacientes com COVID-19.
A4	COVID 19: Nursing Leadership and innovations on the field to face the pandemic	magna, et al.	Descrever as experiências dos líderes de enfermagem na reorganização dos percursos assistenciais.
A5	Atenção primária à saúde e covid-19: desafios para universidades, trabalhadores e gestores em saúde	Bicarde, et al.	Descrever experiência do grupo de apoio à Atenção Primária à Saúde, do Comitê de Enfermagem para Enfrentamento da COVID-19
A6	Dimensões laborais, éticas e políticas do dimensionamento de pessoal de enfermagem diante da COVID-19	eiayama, et al.	Propor uma discussão sobre o dimensionamento de enfermagem e a realidade da pandemia do covid-19
A7	200 Anos de Florence e os desafios da gestão das práticas de enfermagem na pandemia COVID- 19	Geremia, et al.	Analisar os principais desafios da enfermagem no enfrentamento do Coronavírus sob a perspectiva de enfermeiros gestores
A8	COVID-19: Repercussões para a enfermagem, estruturação e resolutividade de sistemas nacionais de saúde	Ramos, et al.	Analisar as repercussões para a Enfermagem, a estruturação e a resolutividade de Sistemas Nacionais de Saúde no enfrentamento do novo coronavírus (SARS-CoV-2) em países selecionados
A9	Arranjos tecnoassistenciais no enfrentamento da pandemia da COVID-19 na perspectiva de gestores	Lima, et al.	Descrever os arranjos tecnoassistenciais desenvolvidos no âmbito da gestão do trabalho na rede de atenção à pandemia de COVID-19, na perspectiva de gestores.
A10	Planejamento organizacional no contexto de pandemia por COVID- 19: implicações para a gestão em enfermagem.	Ventura-Silva, et al.	Refletir sobre o planejamento organizacional no contexto da pandemia por COVID-19 e as implicações para a gestão em enfermagem.

Fonte: Adaptado de Ursi (2006).

Os desafios encontrados pelos gestores em enfermagem durante o período de pandemia da COVID-19

Diante dos desafios para o fortalecimento da APS e a reorientação do trabalho em

saúde, urge a contribuição de diversos atores sociais para a superação de fragilidades já existentes no sistema de saúde brasileiro, como se tem visto com a conjunção de esforços, como a articulação entre universidade e serviços de saúde (ELLERY, et al., 2013).

Por isso, o trabalho do enfermeiro é permeado por uma complexidade de ações que engloba, além dos cuidados ao paciente, desenvolvimento de atividades na esfera gerencial e de liderança, tomada de decisões assertivas, bem como gerenciamento de conflitos e de relacionamentos interpessoais. Além disso, compete a esse profissional direcionar condutas e planejar ações, com a finalidade de alcançar objetivos, cabendo-lhe a supervisão e a responsabilidade legal das atividades da equipe de enfermagem (FARO, *et al.*, 2020).

No que se diz respeito à Atenção Primária, os desafios citados foram identificados nas áreas de ‘processos de trabalho’, ‘organização nos serviços de rede’, ‘estrutura física’, ‘condições de trabalho’, ‘afastamento de profissionais’ e ‘educação permanente e matriciamento’ (BISCARDE, *et al.*, 2022).

Ao iniciar uma discussão envolvendo o “processo de trabalho”, foi descoberta uma vulnerabilidade na atuação da equipe comprometendo os atributos do cumprimento das ações dos Agentes Comunitários de Saúde (ACS) da APS, pois houve uma falha nas ações territoriais que tinham o objetivo de realizar a busca da identificação de riscos e prejudicando o modelo de Vigilância à Saúde (BISCARDE, *et al.*, 2022).

No que concerne à “organização dos serviços de rede”, houve a suspensão de marcações de consultas eletivas e de atendimentos de rotina, desinformação sobre o fluxo e a dificuldade de acesso para testagem diagnóstica, prejudicando o desempenho da organização dos serviços da rede (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020).

Em relação à “estrutura física”, como a COVID-19 é transmitida por partículas no ar, seguindo as recomendações da OMS, foi necessário realizar o distanciamento social, por isso houve modificações na organização das UBS, precisando redistribuir as cadeiras dos locais, diminuindo o tamanho de área de circulação das unidades, além das salas sem iluminação e ventilação natural adequadas (IEPS, 2020).

No que diz respeito às “condições de trabalho”, sempre houveram dificuldades em relação à distribuição de água, materiais e de insumos para várias UBSs, e isso ficou mais evidente durante o período de pandemia, que trouxe mais problemas devido ao aumento da frequência das pessoas estarem lavando as mãos, pela troca contínua de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) recomendada pela OMS e pela distribuição de EPIs em pouca quantidade e sem qualidade (KRUG, *et al.*, 2021).

Acerca do “afastamento de profissionais”, conveniente a vários profissionais se encontrarem em grupos de risco para a doença, houve o afastamento presencial para prestar assistência por meio remoto, e dos funcionários que se encontravam com suspeita de estarem infectados pelo coronavírus, o que causou um impacto no funcionamento das UBSs por causa da quantidade de pessoas afastadas no serviço (BISCARDE, *et al.*, 2022).

Com relação à “educação permanente e matriciamento”, houve uma dúvida recorrente dos profissionais quanto à forma correta de agir, indicando fragilidades nas ações de educação permanente e matriciamento. Por esses motivos deveria ter feito uso dos meios digitais para realizar reuniões e vídeo-aulas com as equipes, no intuito de apoiar e trabalhar as atualizações constantes que eram divulgadas pelos órgãos reguladores de saúde no enfrentamento da doença e no aperfeiçoamento dos mesmos (LIMA, *et al.*, 2022).

No que diz respeito a gestão, foi uma ferramenta importante para o enfrentamento do vírus, já que os gestores estavam à frente da coordenação e orientação, criando meios para que os servidores da saúde pudessem lidar com a situação. Foram responsáveis pela coordenação do cuidado e funcionamento dos serviços instruindo os servidores por meio de protocolos, normas técnicas e Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), qualidade e agilidade da informação e comunicação, cooperação interinstitucional e gestão de pessoas em cenário crítico

(RAJAN, *et al.*, 2020).

A pandemia da Covid-19 colocou muitas questões de liderança e gerenciamento de enfermagem em grande relevo. As oportunidades para processar as decisões e o acesso a um espaço reflexivo são importantes para os gestores enfermeiros, para que possam processar as difíceis decisões que precisam tomar diante dos desafios que a Covid-19 apresenta (NEWHAM; HEWISON, 2021).

Com base no exposto, faz-se importante identificar como tornar a liderança de enfermagem mais visível, especialmente em como conduzir as vozes e a tomada de decisão dos líderes desta categoria profissional à medida que avançamos, como estratégia para debater a melhor forma para ajudar a tomada de decisões, diante de processos infecciosos inesperados e futuros desafios globais para a saúde, envolvendo a prestação de cuidados com mais qualidade e resolubilidade (ROSSER, *et al.* 2020).

4 CONCLUSÃO

A enfermagem em geral ressaltou sua importância no cuidado e na assistência à saúde, sobretudo os gestores em enfermagem mostraram que uma boa gestão é essencial para a prestação de serviços de qualidade. A gestão em enfermagem lidou com a crise de uma forma épica, lidando com os desafios oriundos da equipe na tentativa de administrar bem seus encargos que, apesar de todos os obstáculos encontrados como falta de infraestrutura, insumos, materiais hospitalares, falta de colaboração de equipes e pacientes, afastamento e perdas de profissionais e necessidade de reestruturação nos ambientes de saúde, deram o melhor que puderam num contexto inóspito e desconhecido.

Portanto, a crise causada pela pandemia revelou a importância do desenvolvimento de políticas públicas e orientações operacionais específicas para o contexto de crise e a necessidade de profissionais preparados para promoção de manejo clínico holístico da doença. Exigindo ajustes em tempo real nos sistemas de saúde mundiais, em nível estratégico, tático e operacional que originem novos arranjos tecnoassistenciais para a contenção de futuras crises.

A limitação deste estudo converge para inviabilidade de acesso às publicações que exigem pagamento financeiro prévio, foco apenas para o aspecto gerencial da atuação laboral do enfermeiro e contexto pandêmico centralizado na COVID-19, no entanto, as reflexões oriundas da leitura deste empreendimento acadêmico podem servir de motivação para futuras pesquisas envolvendo a atuação da enfermagem em contextos pandêmicos para além da COVID-19.

REFERÊNCIAS

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: 6 set. 2022

BRASIL. Ministério da Saúde. **Sobre a doença: O que é Covid-19**. Brasília, 2020. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca#o-que-e-covid>. Acesso em: 7 set. 2022.

CEUKELAIRE, W.; BODINI, C. We Need Strong Public Health Care to Contain the Global Corona Pandemic. **International journal of health services: planning, administration and**

evaluation, v. 50, n.3, 2020. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32188308/>. Acesso em 6 set. 2020.

COSTAMAGNA, G; DASSO, N; OTTONELLO, G; ZANINI, M; CATANIA, G; SASSO, L; BAGNASCO, A. **COVID 19: Nursing Leadership and innovations on the field to face the pandemic**. Prof Inferm, v.74, n.1, 2021. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34089638/>. Acesso em : 7 set. 2022.

ELLERY, A. E. L.; PONTES, R. J. S.; LOIOLA, F. A.. Campo comum de atuação dos profissionais da Estratégia Saúde da Família no Brasil: um cenário em construção. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v. 23, n. 2, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/physis/a/57XDrqYzSHKXNHBkmjYJ5D/?lang=pt#ModalHowcite>. Acesso em 7 set. 2022.

FARO, A. et al.. COVID-19 e saúde mental: a emergência do cuidado. **Estudos de Psicologia (Campinas)**, v. 37, p. e200074, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/estpsi/a/dkxZ6QwHRPhZLsR3z8m7hvF#>. Acesso em 6 set. 2022

INSTITUTO DE ESTUDOS PARA POLÍTICAS DE SAÚDE (IEPS). Necessidades de Infraestrutura do SUS em Preparo ao COVID-19: Leitos de UTI, Respiradores e Ocupação Hospitalar. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.epsjv.fiocruz.br/sites/default/files/files/NT3%20vFinal.pdf>

JACKSON, J; NOWELL, L. 'The office of disaster management' nurse managers' experiences during COVID-19: A qualitative interview study using thematic analysis. **J Nurs Manag**, v. 29, n.8, 2021. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8420524/>. Acesso em: 7 set. 2022.

KRUG, S.B.F.; BERTELLI, C.; MARTINS, B.R.; CARISSIMI, D.K.W.; PAZ, I.; ZELL, C.V.; CARNEIRO, M. Saúde e segurança de trabalhadores da atenção primária durante o período de pandemia do covid-19: Rio Grande do Sul/Brasil. **Revista de Atenção à Saúde**, v. 19, n. 70, 2021. Disponível em: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_ciencias_saude/article/view/7945/3607. Acesso em: 6 set. 2022.

LIMA, K. J. V. et al.. Arranjos tecnoassistenciais no enfrentamento da pandemia da COVID-19 na perspectiva de gestores . **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 30, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/xz3DMvxYS57F9KqRdCFtXyP/#>. Acesso em: 6 set. 2022.

MENDES, K.D.S.; SILVEIRA, R.C.C.P.; GALVÃO, C.M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto & Contexto Enferm**, v. 17, n.4, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/XzFkq6tjWs4wHNqNjKJLkXQ/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 7 set. 2022.

MOWBRAY, P.K.; WILKINSON, A.; TSE H.H. An integrative review of employee voice: Identifying a common conceptualization and research agenda. **Rev International Journal of Management Reviews**, v.17, n.3, 2015. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ijmr.12045>. Acesso em: 6 set. 2022

NEWHAM R.; HEWISON A. Covid-19, ethical nursing management and codes of conduct: An analysis. **Ética em enfermagem**, v.28, n.1, 2021. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0969733020988316>. Acesso em: 7 set. 2022.

OPAS - Organização Pan-Americana da Saúde. Mais deve ser feito para proteger a força de trabalho da enfermagem à medida que casos de COVID-19 aumentam nas Américas. **Organização Pan-Americana de Saúde**. 2022. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/noticias/4-5-2022-mais-deve-ser-feito-para-protger-forca-trabalho-da-enfermagem-medida-que-casos>.

RAJAN D., *et. al.* Governança da resposta ao Covid-19: um apelo para uma tomada de decisão mais inclusiva e transparente. **BMJ Global Health**, 2020. Disponível em: <https://gh.bmj.com/content/5/5/e002655>. Acesso em: 7 set. 2022.

ROSSER, E.; WESTCOTT, L; ALI, P.A.; BOSANQUET, J.; CASTRO-SANCHEZ, E.; DEWING, J.; MCCORMACK, B.; MERRELL, J; WITHAM, G. The Necessidade de liderança de enfermagem visível durante o COVID-19. **Journal of Nursing Scholarship**, v. 52, 2020. Disponível em: <https://sigmapubs.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jnu.12587>. Acesso em: 7 set. 2022.

SILVA, T.C.L; FERNANDES, A.K.M.P; O, C.B; XAVIER, S.S.M; MACEDO, E.A.B. O impacto da pandemia no papel da enfermagem: uma revisão narrativa da literatura. **Enfermería global**, 2021. Disponível em: https://scielo.isciii.es/pdf/eg/v20n63/pt_1695-6141-eg-20-63-502.pdf. Acesso: 01 nov. 2022.

URSI, E. S.; GAVÃO, C. M.. Prevenção de lesões de pele no perioperatório: revisão integrativa da literatura. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 14, n. 1, p. 124–131, jan. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/7hS3VgZvTs49LNX9dd85VVb/abstract/?lang=pt#>. Acesso em 6 set. 2022.

WHO - WORLD HEALTH ORGANIZATION. Pandemia da doença de coronavírus (COVID-19). Disponível em: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>. Acesso em 7 set. 2022.

WU, X; ZHENG, S.; HUANG, J.; ZHENG, Z.; XU, M.; ZHOU, Y. Contingency Nursing Management in Designated Hospitals During COVID-19 Outbreak. **Annals of global health**, v.86, n. 1, 2020. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7333556/>. Acesso em 6 set. 2022

ZHANG, Y.; MA, Z. F. Impact of the COVID-19 Pandemic on Mental Health and Quality of Life among Local Residents in Liaoning Province, China: A Cross-Sectional Study. **International journal of environmental research and public health**, v. 17, n.7, ,2020. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32244498/>. Acesso em 7 set. 2022