

## PAPEL DA ENFERMAGEM NA GESTÃO DE SAÚDE NO PERÍODO PANDÊMICO DE COVID-19

Recebido em: 10/04/2023

Aceito em: 11/05/2023

DOI: 10.25110/arqsaude.v27i4.2023-024

Alanna Nunes Soares<sup>1</sup>  
Magnólia de Jesus Sousa Magalhães Assunção<sup>2</sup>  
Ana Tereza Santos Dias de Almeida<sup>3</sup>  
Jairina Nunes Chaves<sup>4</sup>  
Karen Brayner Andrade Pimentel<sup>5</sup>  
Alexsandreane Jatahy dos Santos<sup>6</sup>  
Caroline Jordana Azevedo dos Santos<sup>7</sup>  
Monyka Brito Lima dos Santos<sup>8</sup>  
Jainara Maria Vieira Galvão<sup>9</sup>  
Hálmisson D'Árley Santos Siqueira<sup>10</sup>

**RESUMO:** Objetivo: Identificar o papel da enfermagem na gestão de saúde no período pandêmico de COVID-19. Metodologia: Trata-se de um estudo de revisão integrativa, descritivo, exploratório de abordagem qualitativa dos dados, no qual as bases utilizadas para a coleta de dados foram a PubMed da National Library of Medicine e a Biblioteca Virtual da Saúde (BVS), coordenada pela Biblioteca Regional de Medicina (BIREME) e composta de bases de dados bibliográficas produzidas pela Rede BVS, como LILACS, Medline e outros tipos de fontes de informação. Resultados: A maioria dos estudos elegíveis considerou a importância da gestão e o incentivo do enfermeiro gestor tanto em treinamentos, educação, protocolos e acessibilidade e resiliência como fundamentais. Considerações finais: A pandemia de COVID-19 causou a necessidade de reformulação dos cuidados em saúde e da forma que os gestores de enfermagem exercem suas funções, tendo como papel durante esse período a reestruturação dos serviços; requisição, distribuição e abastecimento de insumos; capacitação dos profissionais de saúde; atualização de protocolos; e gestão de informação. Entre as mudanças eles necessitaram se reinventar,

<sup>1</sup>Graduada em Enfermagem pelo Centro Universitário de Ciências e Tecnologia do Maranhão (UNIFACEMA). E-mail: [alanna\\_ns@hotmail.com](mailto:alanna_ns@hotmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0904-4515>

<sup>2</sup>Doutora em Biologia Celular e Molecular Aplicada a Saúde pela Universidade Luterana do Brasil. E-mail: [maggalhaes2009@hotmail.com](mailto:maggalhaes2009@hotmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4869-019X>

<sup>3</sup>Graduada em Enfermagem pelo Centro Universitário de Ciências e Tecnologia do Maranhão (UNIFACEMA). E-mail: [aterezadias@gmail.com](mailto:aterezadias@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9927-1836>

<sup>4</sup>Mestra em Biodiversidade, Ambiente e Saúde pela Universidade Estadual do Maranhão (UEMA). E-mail: [inanunes@hotmail.com](mailto:inanunes@hotmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3547-6901>

<sup>5</sup>Mestra em Saúde e Ambiente pela Universidade Federal do Maranhão (UFMA). E-mail: [braynerpimentel@gmail.com](mailto:braynerpimentel@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0776-1542>

<sup>6</sup>Graduada em Enfermagem pela Faculdade Pitágoras. E-mail: [alexsandreanesantos@gmail.com](mailto:alexsandreanesantos@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2886-7162>

<sup>7</sup>Especialista em Saúde da Família pela Universidade Federal do Maranhão (UFMA). E-mail: [caroljordana02@hotmail.com](mailto:caroljordana02@hotmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7453-509X>

<sup>8</sup>Mestra em Enfermagem pela Universidade Federal do Ceará (UFC).

E-mail: [monyka.brito@hotmail.com](mailto:monyka.brito@hotmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6866-9435>

<sup>9</sup>Especialista em Gestão em Saúde pela Universidade Federal do Maranhão (UFMA).

E-mail: [jainaragalvao@gmail.com](mailto:jainaragalvao@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2915-2431>

<sup>10</sup>Mestre em Farmacologia pela Universidade Federal do Piauí (UFPI).

E-mail: [halmisson@yahoo.com.br](mailto:halmisson@yahoo.com.br) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9831-5892>

se adaptar a serviços em que não trabalhavam, criar normas, rotinas e protocolos adaptados ao cenário atual e redimensionar os recursos humanos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Covid-19; Enfermagem; Gestão em Saúde; Funções Essenciais da Saúde Pública; Equipe de Enfermagem.

### **ROLE OF NURSING IN HEALTH MANAGEMENT DURING THE COVID-19 PANDEMIC PERIOD**

**ABSTRACT:** Objective: To identify the role of nursing in health management during the COVID-19 pandemic period. Methodology: This is an integrative, descriptive, exploratory review study with a qualitative approach to data, in which the bases used for data collection were PubMed of the National Library of Medicine and the Virtual Health Library (VHL), coordinated by the Regional Medicine Library (BIREME) and composed of bibliographic databases produced by the VHL Network, such as LILACS, Medline and other types of information sources. Results: Most eligible studies considered the importance of management and the encouragement of the nurse manager in terms of training, education, protocols, accessibility and resilience as fundamental. Final considerations: The COVID-19 pandemic caused the need to reformulate health care and the way that nursing managers perform their duties, with the role of restructuring services during this period; requisition, distribution and supply of inputs; training of health professionals; protocol update; and information management. Among the changes, they needed to reinvent themselves, adapt to services in which they did not work, create norms, routines and protocols adapted to the current scenario and resize human resources.

**KEYWORDS:** COVID-19; Nursing; Health Management; Essential Public Health Functions; Nursing; Team.

### **PAPEL DE LA ENFERMERÍA EN LA GESTIÓN DE LA SALUD DURANTE EL PERÍODO DE PANDEMIA DE COVID-19**

**RESUMEN:** Objetivo: Identificar el papel de la enfermería en la gestión de la salud durante el período de pandemia de COVID-19. Metodología: Se trata de un estudio de revisión exploratorio, descriptivo, integrador, con abordaje cualitativo de datos, en el cual las bases utilizadas para la recolección de datos fueron PubMed de la Biblioteca Nacional de Medicina y la Biblioteca Virtual en Salud (BVS), coordinada por la Biblioteca Regional de Medicina. (BIREME) y compuesta por bases de datos bibliográficos producidos por la Red BVS, como LILACS, Medline y otro tipo de fuentes de información. Resultados: La mayoría de los estudios elegibles consideraron fundamental la importancia de la gestión y el estímulo de la enfermera gestora en términos de formación, educación, protocolos, accesibilidad y resiliencia. Consideraciones finales: La pandemia de la COVID-19 provocó la necesidad de reformular la atención a la salud y la forma en que los gestores de enfermería desempeñan sus funciones, con el papel de reestructurar los servicios en este período; requisición, distribución y suministro de insumos; formación de profesionales de la salud; actualización de protocolo; y gestión de la información. Entre los cambios, necesitaban reinventarse, adaptarse a servicios en los que no trabajaban, crear normas, rutinas y protocolos adaptados al escenario actual y redimensionar los recursos humanos.

**PALABRAS CLAVE:** COVID-19; Enfermería; Gestión en Salud; Funciones Esenciales de la Salud Pública; Grupo de Enfermería.

## 1. INTRODUÇÃO

Em 11 de março de 2020, a OMS (Organização mundial da Saúde) declarou a pandemia global pelo novo coronavírus, o SARS-CoV-2 (CUCINOTTA; VANELLI, 2020). Identificado pela primeira vez em dezembro de 2019 na China, mais precisamente na cidade de Wuhan, esse vírus ocasiona a COVID-19, doença que tem um quadro clínico que varia de infecções que podem ser assintomáticas a quadros respiratórios graves (GORBALENYA et al., 2020).

Sendo uma das maiores ameaças à saúde da população mundial, a pandemia de COVID-19 no Brasil, até junho de 2022, já possui mais de 312 milhões de casos confirmados e mais de 600 mil mortes (BRASIL, 2022). Além do impacto na saúde, o coronavírus também trouxe prejuízos econômicos e sociais, exigindo da sociedade o cumprimento de normas e orientações a fim de diminuir a propagação do vírus (WOLF et al., 2020).

No cenário do trabalho dos profissionais de saúde, houve grande impacto na saúde física e mental, maior sobrecarga de trabalho e uma grande demanda de pacientes, junto a isso eles tiveram que trabalhar com uma quantidade insuficiente de insumos e recursos humanos (BARROSO et al., 2020). Em razão dessa situação, a sintonia entre as ações de gestores e chefias de saúde foi fundamental, uma vez que foi exigido das instituições de saúde um plano organizacional num curto período de tempo com o intuito de suprir as necessidades de recursos materiais e humanos, criar intervenções e definir planejamentos (ALMEIDA, 2020; WOLF et al., 2020).

Tendo o maior grupo de trabalhadores na saúde do Brasil, os profissionais de enfermagem se destacam com competências que dão a eles a capacidade de atuar na coordenação de equipes e instituições, nas várias condições de saúde, sendo elas pandêmicas ou não. Os desafios causados pelo SARS-CoV-2 trouxeram ainda mais exigências e funções aos gestores (CASSIANI; LIRA NETO, 2018; MAIA et al., 2019; SILVA et al., 2023).

Nesse processo de reestruturação da área da saúde, a gestão em enfermagem foi de suma importância, tomando medidas urgentes e incorporando no seu âmbito de trabalho as recomendações do órgão regulador da saúde referentes ao combate à COVID-19. Ao promover e organizar o trabalho em equipe, o enfermeiro gestor garante a valorização dos cuidados integrais centrados no pacientes (BRAZÃO; NÓBREGA, 2020).

Assim, o estudo teve como problemática: “Qual o papel da enfermagem na gestão de saúde no período pandêmico de COVID-19?”. Nesse sentido, a relevância do trabalho está em dar visibilidade ao papel da enfermagem, estimulando as pessoas a refletirem sobre o valor e o trabalho dos enfermeiros gestores, que atuam em prol do restabelecimento da saúde, nem sempre sendo uma tarefa exaustiva e que ainda é pouco reconhecida.

Desde o começo da pandemia, os enfermeiros se depararam com um cenário desafiador, trabalhando de forma exaustiva tanto no aspecto físico como no emocional, além de todas as consequências causadas pela doença em si, tiveram que lidar ainda com a falta de insumos e a ausência de equipamentos. É nesse contexto, que o gestor de enfermagem passa a ser fundamental no processo de organização do trabalho em enfermagem, considerando a gestão dos recursos humanos, materiais e estruturais, sendo importante destacar suas ações durante o período tão conturbado que é a pandemia de COVID-19.

Desse modo, o objetivo geral é identificar o papel da enfermagem na gestão de saúde no período pandêmico de COVID-19, e de modo específico comparar o trabalho do enfermeiro gestor no período pré-pandêmico e no período pandêmico; e investigar os desafios vivenciados pelos gestores de enfermagem durante a pandemia.

## **2. METODOLOGIA**

### **2.1 Tipo de estudo**

Trata-se de um estudo de revisão integrativa, descritivo, exploratório de abordagem qualitativa dos dados. Uma revisão integrativa eficaz pode fornecer informações importantes sobre o estado atual da pesquisa sobre um tópico e pode recomendar futuras direções de pesquisa. Uma revisão integrativa é principalmente uma ferramenta de redirecionamento por meio da síntese de conhecimentos de diferentes comunidades de prática. A revisão integrativa desempenha, assim, uma função crítica no campo da gestão, construindo pontes entre as comunidades de prática no campo e revelando conexões com outras disciplinas relacionadas. Como tal, pode fornecer uma amplitude de visão além de outros veículos de síntese (CRONIN; GEORGE, 2020).

Está estruturada nas seguintes etapas: 1) identificação do tema e seleção da questão de pesquisa; 2) estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão; 3) Identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados; 4) Categorização dos estudos

selecionados; 5) Análise e interpretação dos resultados e, 6) apresentação da revisão/síntese do conhecimento (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011).

## **2.2 Identificação do tema, seleção da questão de pesquisa e base de dados**

A partir da temática geral “PAPEL DA ENFERMAGEM NA GESTÃO DE SAÚDE NO PERÍODO PANDÊMICO DE COVID-19” foi determinado como questão norteadora: Quais evidências científicas retratam sobre o papel da gestão de enfermagem durante o período pandêmico de COVID-19?

As bases utilizadas para a coleta de dados foram a PubMed da *National Library of Medicine* e a Biblioteca Virtual da Saúde (BVS), coordenada pela Biblioteca Regional de Medicina (BIREME) e composta de bases de dados bibliográficas produzidas pela Rede BVS, como LILACS, Medline e outros tipos de fontes de informação.

## **2.3 Estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão**

Como critérios de inclusão utilizaram-se estudos clínicos, disponíveis em sua totalidade, publicados no período pandêmico da COVID-19 (2019-2022), nos idiomas Português, Espanhol e Inglês. Foram excluídos da busca inicial capítulos de livros, resumos, textos incompletos, teses, dissertações, monografias, relatos técnicos, estudos de revisão e outras formas de publicação que não fossem artigos científicos completos.

## **2.4 Identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados**

O tema, determinou a construção da estratégia PICo, que representa um acrônimo para Paciente ou Problema (P), Interesse (I) e Contexto (Co). Nesta etapa foram utilizados descritores e “termos alternativos” vinculados a descritores definidos nos Descritores de Ciências e Saúde (DECs) e *Medical Subject Headings* (Mesh terms), conforme a Tabela 1.

Quadro 1. Descritores conforme elementos da estratégia PICO.

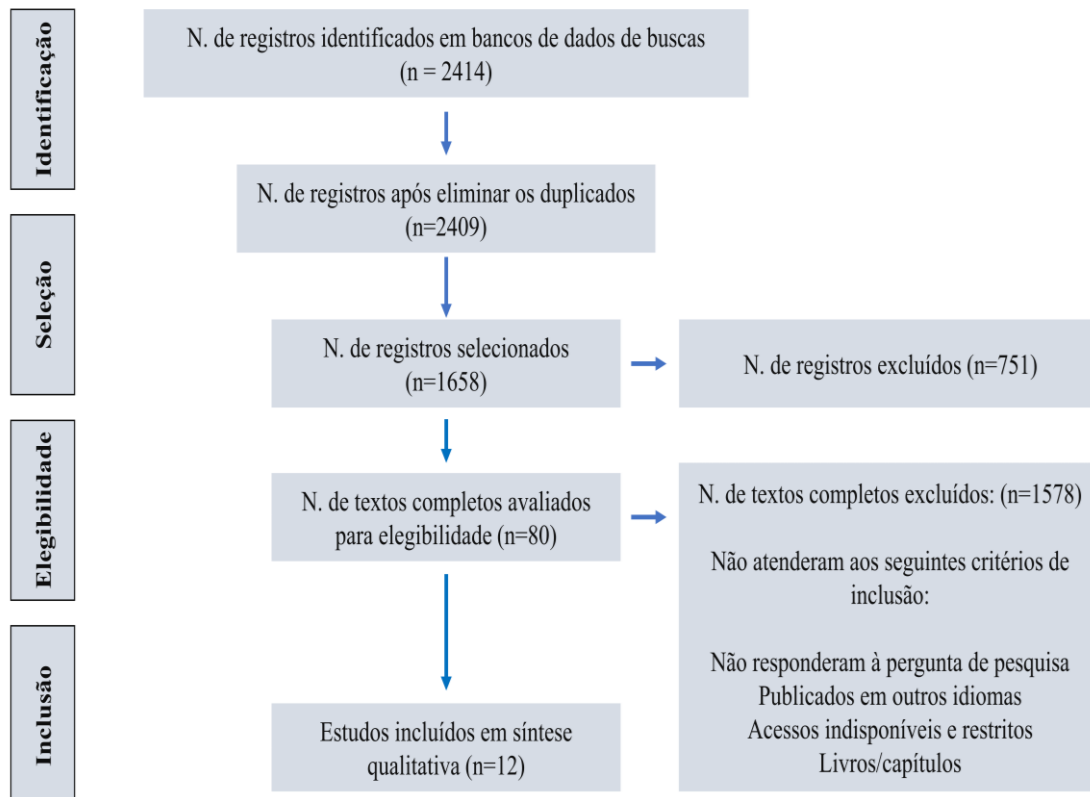
Elementos	Mesh terms	Decs	Termos alternativos
P	( <i>Nursing</i> ) OR ( <i>Nurse Practitioners</i> )	( <i>Nursing</i> ) OR ( <i>Nurse Practitioners</i> )	( <i>Nurse Practitioner</i> ) OR ( <i>Practitioner, Nurse</i> ) OR ( <i>Practitioners, Nurse</i> )
I	( <i>Health Management</i> )	( <i>Health Management</i> ) OR ( <i>Health Administration</i> ) OR ( <i>Practice Management</i> )	-
Co	( <i>COVID-19</i> )	( <i>COVID-19</i> )	-

Fonte: Decs e Mesh, 2022.

O booleano utilizado entre termos do mesmo elemento foi “OR” e entre elementos da estratégia foi o booleano “AND”. Além disso, foi realizada busca livre nas bases de dados selecionadas.

A Figura 1 mostra o fluxograma do processo de seleção dos artigos nas bases de dados consultadas. Ao final doze (12) artigos atenderam a questão norteadora e foram adicionados ao estudo.

Figura 1. Fluxograma do processo de seleção dos estudos.



Fonte: Base de dados, 2022.

## 2.5 Categorização e análise e interpretação dos dados

Nesta etapa foram analisadas as informações coletadas nos artigos científicos e criadas categorias analíticas que facilitou a ordenação e a sumarização de cada estudo. Essa categorização foi realizada de forma descritiva, indicando os dados mais relevantes para o estudo.

Optou-se pela análise em forma estatística e de forma de texto, utilizando cálculos matemáticos e inferências, que estão apresentados em quadros e tabelas para facilitar a visualização e compreensão. As evidências científicas foram classificadas segundo os níveis propostos por Brasil (2020).

## 3. RESULTADOS

Após a análise dos estudos e aplicação dos critérios de inclusão e exclusão 12 estudos atenderam a questão norteadora desta revisão, na qual a maioria dos artigos foram obtidos da base de dados PubMed (83,3%), apresentando como desenho de estudo transversal (75%), com idioma de predominância o inglês (75%), e a maioria dos estudos foram produzidos na China (33,3%), conforme se apresenta na tabela 1.

Tabela 1. Caracterização dos estudos selecionados. Timbiras- MA. N=12

Variáveis	N	%
<b>Base de dados</b>		
Bireme	02	16,7%
PubMed	10	83,3%
<b>Abordagem do estudo</b>		
Revisão da literatura	03	25%
Transversal	09	75%
<b>Tipo de estudo</b>		
Estudo Transversal	09	75%
Revisão da literatura	03	25%
<b>Idioma</b>		
Espanhol	02	16,7%
Inglês	09	75%
Português	01	8,3%
<b>Procedência do estudo</b>		
África do Sul	01	8,3%
Brasil	01	8,3%
China	04	33,3%
Espanha	01	8,3%
Estados Unidos	01	8,3%
Equador	01	8,3%
Itália	02	16,7%
Israel	01	8,3%
<b>Nível de evidência</b>		
Nível 5	12	100%

Fonte: Base de dados (2022).

Os estudos também foram classificados conforme o nível de evidência proposto por Brasil (2020) que utiliza um modelo de pirâmide para classificar as metodologias utilizadas em pesquisa, em análise das evidências foi obtido o nível 5 que representa o estudos transversais, bem como revisões de literatura com síntese qualitativa, desta forma, o nível de evidência encontrado foi considerado bom, pois reúne estudos primários principalmente com grandes informações qualitativas partindo da visão de profissionais e usuários.

A caracterização da amostra final encontra-se descrita no quadro, organizado através de título, autor e ano, objetivo e resultado principal, afim, de sintetizar e resumir as principais evidências encontradas acerca da temática.



Quadro 2. Caracterização da amostra final dos estudos elegíveis. Timbiras- MA. N=12

<b>Título</b>	<b>Autor/ano</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Resultados</b>
Liderazgo de enfermería en el contexto de la pandemia en ecuator	Villalobos et al. (2022)	Compreender o significado de liderança na complexidade da pandemia de COVID-19 experimentada pelos enfermeiros equatorianos do ponto de vista dos coordenadores de enfermagem.	-Os enfermeiros exerceram uma liderança participativa baseada no modelo da teoria da complexidade  -A abordagem teórica da liderança da complexidade foi ratificada com a tomada de decisões, o uso de ferramentas e intervenções eficazes que permitiram resultados positivos, crescimento e mudanças congruentes com a ciência da complexidade.
Trabalho do enfermeiro no contexto da pandemia de COVID-19	Da Silva et al. (2021)	Refletir sobre o trabalho experienciado pelo enfermeiro no enfrentamento da pandemia de COVID-19 vivenciado em um hospital público do estado do Rio Grande do Norte.	-Os profissionais vivem o embate dos sentimentos de virtude, devido à sensação do dever cumprido, com a sensação de desvalorização ante as dificuldades e/ou obstáculos no atendimento aos pacientes acometidos pela COVID-19.  -A organização e o desenvolvimento de normas, rotinas, protocolos e fluxos de atendimento dos serviços e sistemas de saúde são atividades intrínsecas à equipe de saúde que facilitam e orientam a realização das ações e/ou atividades.
Gestión y liderazgo de los servicios de Enfermería en el plan de emergencia de la pandemia COVID-19: la experiencia del Hospital Clínic de Barcelona	Estalella, Zabalegui e Guerra (2021)	Descrever a experiência do Hospital Clínic de Barcelona nas circunstâncias atuais do cenário da pandemia de COVID-19	-A capacidade de trabalho em equipe, a gestão emocional e o respeito às decisões organizacionais tornaram possível enfrentar os desafios colocados pela pandemia e que o Departamento de Enfermagem liderasse as diferentes ações a serem realizadas de forma calma e ordenada.
Contingency Nursing Management in Designated Hospitals During COVID-19 Outbreak	Wu et al. (2020)	Resumir o papel da gerência de enfermagem na transformação de um hospital geral em um hospital designado para o tratamento de pacientes da COVID-19.	-Durante o período pandêmico, o hospital completou 7.466 operações. Portanto, as medidas de gerenciamento de enfermagem foram eficazes.  -O Sistema de gerenciamento de enfermagem mobilizou efetivamente toda a mão-de-obra disponível; na qual, a equipe foi capacitada e treinada dentro de um período de tempo muito curto; foi providenciado apoio logístico confiável para equipamentos de proteção na linha de frente; e finalmente, motivou enfermeiras durante este momento muito difícil para dar uma contribuição positiva significativa na luta contra a pandemia da COVID-19.

Nursing management at a Chinese fever clinic during the COVID-19 pandemic	Wang et al. (2021)	Compartilhar a experiência do gerenciamento científico e padronizado de clínicas febril na China, que proporcionaram o primeiro ponto de controle para a prevenção e controle da COVID-19.	<p>-Em dois meses após a introdução destas medidas, houve uma redução abrangente no número de novos casos de COVID-19 em Tianjin, e zero infecções ocorreram entre o pessoal médico da clínica de febre.</p> <p>-Os critérios gerais de triagem, é um mecanismo de alerta adequado, e reservas de mão de obra e treinamento de pessoal na clínica são essenciais para o manejo precoce de epidemias.</p>
Lessons from Italian front-line nurses' experiences during the COVID-19 pandemic: A qualitative descriptive stud	Catania et al. (2020)	Explorar questões de gestão de enfermagem dentro das narrativas da COVID-19 em enfermeiros italianos na linha de frente.	-Os depoimentos destacaram o enorme impacto da COVID-19 sobre a enfermagem, especialmente em termos dos altos riscos associados ao cuidado de pacientes da COVID-19, exacerbada pela falta de proteção pessoal apropriada equipamento. Os enfermeiros tinham que cuidar de seus colegas e viver separadamente de seus familiares para evitar infectá-las, revelando a resiliência dos enfermeiros e o importante papel da gestão eficaz e sensível
A Mixed-Methods Study of Nurse Managers' Managerial and Clinical Challenges in Mental Health Centers During the COVID-19 Pandemic	Kagan et al. (2021)	Examinar os desafios gerenciais e clínicos dos gerentes de enfermagem em centros de saúde mental durante a atual pandemia de COVID-19.	<p>-Os desafios mais importantes estavam relacionados à necessidade de proteger os pacientes contra infecções e à comunicação com as famílias e com os cuidadores primários.</p> <p>-Os gerentes de enfermeiras de saúde mental experimentaram durante a pandemia uma mudança em suas funções, passando de menos gerenciais para mais concentrados no trabalho clínico.</p> <p>-A comunicação entre os gerentes de enfermagem e os enfermeiros e entre os pacientes de saúde mental foram os principais desafios.</p>
Reorganisation of primary care services during COVID-19 in the Western Cape, South Africa: Perspectives of primary care nurses	Crowley et al. (2021)	Investigar a reorganização dos serviços de atenção primária no Cabo Ocidental a partir da perspectiva dos enfermeiros, para fazer recomendações contextuais adequadas para melhorar tais processos durante pandemias ou outros desastres de saúde pública.	<p>A maioria dos participantes (74,4%) relataram que estavam se reorganizando serviços que utilizam uma multiplicidade de iniciativas em resposta à infraestrutura diversificada, logística e serviços das diversas instalações de saúde.</p> <p>-Apesar disso, 48,2% dos participantes expressou preocupações, que se relacionavam principalmente com a possível não aderência de pacientes com condições, a falta de serviços promocionais e preventivos, desafios com a facilidade infraestrutura, e tempo de pessoal dedicado à triagem e triagem.</p> <p>-Mais da metade dos participantes (57,8%) indicaram que outros serviços foram afetados pela COVID-19, enquanto 44,6% indicaram que esses serviços foram piores do que antes</p>

Establishment of an effective nursing team against COVID-19—a COVID-19 treatment center experience	Li e Qu (2021)	Compartilhar a experiência da equipe de enfermagem no tratamento da COVID-19 e fornecer orientação clínica.	O centro de tratamento foi criado e funcionou rapidamente, de forma segura e ordenada por implementando uma estratégia de gerenciamento de emergência. O objetivo de uma alta taxa de resgate, baixa mortalidade, e não A infecção do pessoal médico foi alcançada. Este sistema de enfermagem poderia ser aplicado no tratamento de pacientes da COVID-19.
Mitigating strategies and nursing response for cancer care management during the COVID-19 pandemic: an Italian experience	Zeneli et al. (2020)	Descrever uma resposta à emergência COVID-19 em um centro de câncer a fim de permitir que outras organizações de enfermagem determinem quais elementos poderiam ser úteis para administrar um surto de pacientes em seu próprio ambiente.	-O pessoal de enfermagem do instituto forneceu um apoio inestimável em numerosas áreas durante a primeira fase da COVID-19.  -Além de contribuir para a eficácia de estratégias mitigadoras implementadas durante a emergência, também desempenhou um papel ativo em garantir o uso apropriado de recursos de saúde e em aumentar os benefícios para os pacientes e a comunidade.
Nurses' experiences of caring for people with COVID-19 in Hong Kong: a qualitative enquiry	Chau et al. (2023)	Explorar as experiências de enfermeiras que cuidam de pessoas com suspeita ou diagnóstico de COVID-19 em Hong Kong.	-O estudo descobriu que enfermeiros possuíam resiliência, autocuidado e adaptabilidade ao enfrentar escassez de recursos, mudança de protocolos de enfermagem, e ameaças à saúde física e mental durante a COVID-19 pandêmico. No entanto, o apoio coordenado da clínica ambiente, autoridades locais e comunidade, e preparação avançada provavelmente melhoraria a enfermagem respostas a futuras pandemias.
Multispecialty Nursing During COVID-19: Lessons Learned in Southern California	Minissian et al. (2021)	Explorar sobre o papel da enfermagem durante o período da pandemia de COVID-19.	-Os enfermeiros estão na linha de frente, redistribuídos em ambientes de prática; prática avançada, melhorar a triagem, o diagnóstico e o tratamento, e o trabalho com educadores de enfermagem para garantir que os enfermeiros permaneçam atualizados no cuidado ao paciente em constante mudança.  -Cientistas enfermeiros podem gerar novos conhecimentos, e atuar no desenvolvimento e na aplicação das melhores práticas, e testar novas intervenções.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A pandemia de COVID-19 acarretou em grandes desafios, principalmente no setor da saúde, onde os enfermeiros tiveram que se adaptar e conviver com diversas inseguranças e medos, e nesse sentido o enfermeiro gestor tinha maiores desafios ao contornar e amenizar tais situações, a maioria dos estudos elegíveis considerou a importância da gestão e o incentivo do enfermeiro gestor tanto em treinamentos, educação, protocolos e acessibilidade e resiliência como fundamentais para o período pandêmico, garantindo um melhor atuação de equipe e reduzindo as cargas de estresse no ambiente de trabalho.

## **4. DISCUSSÃO**

### **4.1 O papel da enfermagem na gestão de saúde no período pandêmico de COVID-19**

No cenário da pandemia de COVID-19, a gestão de enfermagem possui protagonismo no que se refere a organização dos serviços, assumindo a responsabilidade pela requisição, distribuição e abastecimento de materiais, além disso, também capacita os outros profissionais de saúde, realizando treinamentos em equipe para que as necessidades cruciais dos pacientes sejam plenamente atendidas (MINISSIAN et al., 2021; SILVA et al., 2021; WANG et al., 2021).

Em um hospital clínico de Barcelona, o departamento de enfermagem durante a pandemia tinha como funções a reestruturação organizacional, atualização de protocolos, gestão de informação e reforço de modelos para profissionais de saúde (ESTALELLA; ZABALEGUI; GUERRA, 2021). Semelhante a isso, na China, os gestores enfermeiros tinham como papel estabelecer uma equipe de suporte técnico, garantir ao hospital uma reserva pronta e disponível, realizar treinamento organizado para todos os funcionários, implementar o sistema revisado de admissão de familiares e pacientes e estabelecer aconselhamento psicológico (WU et al., 2020).

Na atenção primária, a reorganização da infraestrutura também foi uma atribuição da diretoria de enfermagem no período pandêmico, gerenciando equipamentos necessários, suprimentos, pacientes com COVID-19, entre outras ações (CROWLEY et al., 2021).

De acordo com Estalella, Zabalegui e Guerra (2021), o setor de enfermagem rotineiramente trabalha de modo transversal com outras áreas do conhecimento, ficando responsável pela qualidade da assistência, garantindo a segurança tanto dos pacientes

como dos trabalhadores. Para isso, são necessárias diversas iniciativas advindas dos novos padrões epidemiológicos estabelecidos pelo COVID-19. Sobre isso, em seus estudos, Catania et al. (2020), Li e Qu (2021) e Zeneli et al. (2020) enfatizam que os administradores enfermeiros devem assegurar uma boa comunicação e conexões de serviços, determinando e dividindo as figuras profissionais e suas funções de acordo com suas habilidades.

#### **4.2 Comparação entre o trabalho do enfermeiro gestor no período pré-pandêmico e no período pandêmico**

Entre as transformações causadas pela pandemia, destacam-se: a criação de rotinas, normas e protocolos operacionais padrão (POPs), ajustando os cuidados de enfermagem ao COVID-19; desenvolvimento de espaços para paramentação e desparamentação dos profissionais; e o dimensionamento de recursos humanos, levando em consideração uma provável diminuição de trabalhadores na equipe, dado um possível contágio desses profissionais (SILVA et al., 2021).

No período pré-pandêmico, os gestores enfermeiros já possuíam grandes responsabilidades, com a pandemia eles precisaram se reinventar, se adaptando a serviços em que não trabalhavam, colocando em destaque, sobretudo, sua inteligência emocional, comunicação de qualidade, empatia, criatividade e liderança resiliente (VILLALOBOS et al., 2022). Em Israel, gerentes de enfermagem de saúde mental ao serem interrogados sobre as consequências da pandemia no seu trabalho, destacaram que sua rotina foi completamente alterada, na qual passaram a ser gestores e enfermeiros assistenciais, além disso, gerenciar sua equipe passou a ser mais difícil em decorrência dos encontros serem limitados e on-line (KAGAN et al., 2021).

O coronavírus transformou não somente os cuidados realizados pelos enfermeiros como também o modo como eles educam e aprimoram sua equipe, os obrigando a criar estratégias para encarar as dificuldades das ações de trabalho e as complicações provenientes do pelo SARS-CoV-2 (MINISSIAN et al., 2021).

#### **4.3 Desafios vivenciados pelos gestores de enfermagem durante a pandemia**

A pandemia global de COVID-19 evidenciou a vulnerabilidade do sistema de saúde, aumentando os desafios já enfrentados pelos líderes de enfermagem, sendo os

principais a escassez de insumos e o dimensionamento de pessoal, devido a quantidade insuficiente de profissionais.

Com relação ao Equipamento de Proteção Individual (EPI), em muitos locais a solução para a falta deles foi racionalizar seu fornecimento. Em seu estudo, Catania et al. (2020) expuseram depoimentos de gestores enfermeiros italianos que citaram a falta, a inadequação e a pouca orientação sobre o uso correto de EPI como um dos maiores obstáculos durante a pandemia. Corroborando, Villalobos et al. (2022) demonstraram que enfermeiros na liderança de equipes de saúde contra o coronavírus no Equador também enfrentaram problemas com o provimento de insumos adequado e suficientes e com a garantia de condições dignas de trabalho.

Os diretores enfermeiros também encararam o desafio da realocação dos leitos modificando processos nos serviços de emergência, nas internações convencionais, semicríticas e críticas e aumentando o número de leitos das unidades de terapias intensivas no intuito de amplificar sua capacidade (ESTALELLA; ZABALEGUI; GUERRA, 2021).

A condição psicológica também foi um desafio, o risco maior de exposição ao vírus, as exaustivas jornadas de trabalho e as situações vivenciadas pelos profissionais causaram um grande sofrimento emocional, no qual os gerentes de enfermagem atribuíram principalmente à falta de instruções das administrações hospitalares (KAGAN et al., 2021; CHAU et al., 2021). Debatendo o assunto, Villalobos et al. (2022) pontuaram que o medo de perder a vida e infectar a família somados a solidão e isolamento social de seus familiares e amigos trouxeram ainda mais impactado psicológico.

A comunicação entre os enfermeiros gestores e a equipe, assim como com os pacientes e familiares foram citados como grandes desafios, pois na maioria das vezes era feita de forma on-line ou distante (KAGAN et al., 2021). As mudanças e atualizações rápidas de diretrizes e protocolos e as capacitações contínuas também representaram adversidades enfrentadas pelos gerentes (CHAU et al., 2021).

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Concluiu-se que a pandemia de COVID-19 causou a necessidade de reformulação dos cuidados em saúde e da forma que os gestores de enfermagem exercem suas funções, tendo como papel durante esse período a reestruturação dos serviços; requisição, distribuição e abastecimento de insumos; capacitação dos profissionais de saúde;

atualização de protocolos; e gestão de informação. Entre as mudanças eles necessitaram se reinventar, se adaptar a serviços em que não trabalhavam, criar normas, rotinas e protocolos adaptados ao cenário atual e redimensionar os recursos humanos.

Os principais desafios se referiam a escassez de insumos e ao dimensionamento de pessoal, além disso, a falta de orientação sobre o uso correto de EPI's, realocação dos leitos, a pressão psicológica, a falha na comunicação entre os enfermeiros gestores e a equipe e as modificações e atualizações rápidas de diretrizes e protocolos.

Por fim, o estudo proporcionou aumentar os conhecimentos acerca da gestão de enfermagem no período da pandemia de COVID-19 e perceber o papel de destaque da enfermagem diante do agravo vivenciado. Como limitações do estudo tem-se o fato de a pandemia ainda ser atual, causando assim a escassez de estudos sobre a gestão de enfermagem nesse período, assim, considera-se que devem ser realizadas novas pesquisas a fim de expandir informações sobre o assunto.

### **CONFLITO DE INTERESSE**

Não há conflito de interesse a declarar.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. A Medicina Interna do Centro Hospitalar Universitário S. João na Pandemia COVID-19. **Medicina Interna**, p. 1-6., 2020.

BARROSO, B. I. L. et al. A saúde do trabalhador em tempos de Covid-19: reflexões sobre saúde, segurança e terapia ocupacional. **Cad Bras Ter Ocup.**, v. 28, n. 3, p. 1093-1102, 2020.

BOTELHO, Louise Lira Roedel; CUNHA, Cristiano Castro de Almeida; MACEDO, Marcelo. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2 dez. 2011.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretária de Ciência, Tecnologia, Inovação e Insumos Estratégicos em Saúde. **Informe semanal de evidências COVID-19**. Brasília: Ministério da Saúde, 2020.

BRAZÃO, M. L.; NÓBREGA, S. Internal Medicine and the COVID-19 Pandemic in Portugal. **Med Intensiv.**, p. 7-9, 2020.

CASSIANI, S. H. B.; LIRA NETO, J. C. G. Nursing Perspectives and the “Nursing Now” Campaign. **Rev. Bras. Enferm.**, v. 71, n. 5, p. 2487-2488, 2018.

CATANIA, G. et al. Lessons from Italian front-line nurses' experiences during the COVID-19 pandemic: A qualitative descriptive study. **J Nurs Manag.**, v. 29, p. 404-411, 2020.

CHAU, J. P. C. et al. Nurses' experiences of caring for people with COVID- 19 in Hong Kong: a qualitative enquiry. **BMJ Open**, v. 11, p. 1-9, 2021.

CRONIN, M. A.; GEORGE, E. The Why and How of the Integrative Review. **Organizational Research Methods**, 2020.

CROWLEY, T. et al. Reorganisation of primary care services during COVID-19 in the Western Cape, South Africa: Perspectives of primary care nurses. **S Afr Fam Pract**, v. 63, n. 1, p. 1-10, 2021.

CUCINOTTA, D.; VANELLI, M. WHO Declares COVID-19 a Pandemic. **Acta Biomed.**, v. 91, n. 1, p. 157-160, 2020.

DA SILVA, W. C. et al. Explorando os impactos na saúde mental de crianças durante a pandemia de covid-19, **International Journal of Development Research**, v. 11, n. 04, p. 46248-46253, 2021.

ESTALELLA, G. M.; ZABALEGUI, A.; GUERRA, S. S. Gestión y liderazgo de los servicios de Enfermería en el plan de emergencia de la pandemia COVID-19: la experiencia del Hospital Clínic de Barcelona. **Enfermería Clínica**, v. 31, 12-17, 2021.



GORBALENYA, A. E. et al. Severe acute respiratory syndrome-related coronavirus: The species and its viruses – a statement of the Coronavirus Study Group. **BioRxiv**, p. 1-15, 2020.

KAGAN, I. et al. A Mixed- Methods Study of Nurse Managers' Managerial and Clinical Challenges in Mental Health Centers During the COVID- 19 Pandemic. **Journal of Nursing Scholarship**, v. 53, n. 6, p. 663-670, 2021.

LI, X.; QU, X. Establishment of an effective nursing team against COVID-19—a COVID-19 treatment center experience. **Ann Palliat Med**, v. 10, n. 6, p. 6661-6668, 2021.

MAIA, M. A. et al. The daily work in nursing: a reflection on professional practices. **Ciênc., Cuid. Saúde**, v. 18, n. 4, 2019.

MINISSIAN, M. B. et al. Multispecialty Nursing During COVID-19: Lessons Learned in Southern California. **Nurse Lead**, v. 19, n. 2, p. 170-178, 2021.

SILVA, E. A. D. et al. Contaminação pelo covid-19 em profissionais de hospital de referência no Pará. **Arquivos de Ciências da Saúde da UNIPAR**, v. 27, n. 2, p. 754-769, 2023.

VILLALOBOS, M. et al. Liderazgo de enfermería en el contexto de la pandemia en Ecuador. **HorizEnferm**, v. 33, n. 1, p. 5-18, 2022.

WANG, Y. et al. Nursing management at a Chinese fever clinic during the COVID-19 pandemic. **Int Nurs Rev**, v. 68, n. 2, p. 172-180, 2021.

WOLF, M. S. et al. Awareness, Attitudes, and Actions Related to COVID-19 Among Adults With Chronic Conditions at the Onset of the U.S. Outbreak: A Cross-sectional Survey. **Ann Intern Med.**, v. 173, n. 2, p. 100-109, 2020.

WU, X. et al. Contingency Nursing Management in Designated Hospitals During COVID-19 Outbreak. **Annals of Global Health**, v. 86, n. 1, p. 1-5, 2020.

ZENELI, A. et al. Mitigating strategies and nursing response for cancer care management during the COVID-19 pandemic: an Italian experience. **Int Nurs Rev**, v. 67, n. 4, p. 543-553, 2020.