

EIXO TEMÁTICO: POLÍTICA, PLANEJAMENTO E GESTÃO EM SAÚDE

A GESTÃO DE ENFERMAGEM EM ÂMBITO HOSPITALAR EM TEMPOS DE PANDEMIA COVID-19: REVISÃO NARRATIVA

DOI: 10.53524/lit.edt.978-65-84528-08-6/45

Monica Jorge da Silva

Enfermeira pela Universidade Regional do Cariri, especialista em Gestão e Auditoria em Serviços de Saúde.

E-mail: monicajorge2014@hotmail.com

Beatriz de Castro Magalhães

Enfermeira, especialista em Estratégia Saúde da Família, mestranda em Enfermagem pela Universidade Regional do Cariri.

E-mail: beatriz.castromagalhaes@urca.br

Jessyca Moreira Maciel

Enfermeira e Mestre em Enfermagem pela Universidade Regional do Cariri.

E-mail: jessycamaciel59@hotmail.com

José Thiago Alves de Sousa

Nutricionista pela Universidade Federal de Campina Grande, Residente em Saúde Coletiva pela Universidade Regional do Cariri.

E-mail: thiagoalvesnutricionista@gmail.com

Larissa Raylane Lucas Monteiro

Nutricionista, Residente em Saúde Coletiva pela Universidade Regional do Cariri.

E-mail: larissajondim@gmail.com

Bruna Erikania Vieira de Sousa

Enfermeira pela Universidade Regional do Cariri, Residente em Enfermagem Obstétrica pela Universidade Estadual do Ceará.

E-mail: erilaniabruna16@hotmail.com

Ademar Maia Filho

Biólogo, Residente em Saúde Coletiva pela Universidade Regional do Cariri

E-mail: ademar_filho9@hotmail.com

Grayce Alencar Albuquerque

Enfermeira, Doutora em Ciências da Saúde, Universidade Regional do Cariri. E-mail: grayce.alencar@urca.br

RESUMO

Objetivo: esse estudo objetivou compreender como está ocorrendo a gestão de enfermagem em tempos de pandemia COVID-19. **Métodos:** Realizou-se um estudo bibliográfico, do tipo revisão narrativa da literatura, através das bases de dados SCIELO e LILACS, com a seguinte combinação de descritores: Gestão AND COVID-19 AND Enfermagem, que resultou em 19 artigos. Utilizou-se como critério de inclusão artigos sobre a gestão de enfermagem no âmbito hospitalar em tempos de pandemia COVID-19, sendo incluídos 12 artigos, que, ao passar pelos critérios de exclusão (repetidos, duplicados e revisões), foram reduzidos a 10 artigos, lidos na íntegra. Após leitura na íntegra, excluiu-se dois documentos que não condiziam com o objetivo do estudo, sendo a amostra final composta por oito artigos. **Resultados e Discussão:** a análise dos artigos evidenciou duas categorias, sendo elas: i) Ações de enfermeiros gestores e/ou integrantes de comissões gestoras em tempos de

pandemia COVID-19, na qual Identificou-se ações voltadas para dimensão estrutural, planejamento geral, planejamento específico para enfermagem, gestão de recursos humanos e gestão de recursos materiais; e ii) Desafios impostos e/ou reforçados durante a pandemia COVID-19 que fragilizam a gestão de enfermagem, em que identificou-se a desvalorização da enfermagem, falta de insumos, possibilidade de colapso do sistema de saúde e fragilidade na formação em enfermagem no que se refere a competência gerencial. **Conclusão:** a gestão de enfermagem em tempos de pandemia COVID-19 é abrangente e cercada por desafios, que devem ser vislumbrados em ações dos órgãos competentes, o que conseqüentemente, impactará na melhoria da assistência.

Palavras-Chave: Gestão; COVID-19; Enfermagem.

Eixo temático: Política, Planejamento e Gestão em Saúde

E-mail do autor principal: monicajorge2014@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

Decretada em março de 2020, a pandemia COVID-19 perdura até a atualidade (dezembro de 2020) incutindo, ainda, grandes preocupações (RAFAEL *et al.*, 2020), mediante as estatísticas ainda presentes. No último relatório da Organização Mundial da Saúde, em 3 de abril de 2022, o Brasil representa o quinto país com maior novo número de mortes por COVID-19 (1.436 novos óbitos = 19%). Apesar das mortes no referido país terem diminuído após o início da vacinação, ainda é um número preocupante (OMS, 2022).

Tais dados levam a refletir sobre a necessidade de hospitalizações e assistência de qualidade aos infectados, o que, necessariamente requer uma gestão eficaz (MORORÓ *et al.*, 2017). Nessa perspectiva, ressalta-se o/a enfermeiro/a como profissional com grande preponderância na linha de frente de tratamento de pacientes com COVID-19 (LUNA FILHA *et al.*, 2020).

Além disso, o/a enfermeiro/a possui competências técnicas, teóricas, científicas, político-sociais e gerenciais (SANTOS *et al.*, 2016) que são fundamentais à gestão do cuidado com qualidade. Posto isso, tem-se como questão norteadora desse estudo: como tem ocorrido a gestão de enfermagem em tempos de pandemia COVID-19?

É possível suspeitar que o processo de gestão de enfermagem tem se tornado ainda mais desafiador por ocasião da pandemia COVID-19, tendo em vista que essa conjuntura reforçou ainda mais as vulnerabilidades da enfermagem, no que se refere a: desvalorização da profissão, salários baixos, subdimensionamento

da equipe de enfermagem, cargas horárias exorbitantes e condições de trabalho insatisfatória, com escassez de equipamentos de proteção individual (LUNA FILHA *et al.*, 2020).

Apesar dos desafios, acredita-se que a enfermagem está desempenhando um papel essencial na gestão do cuidado, com ações de supervisão, liderança, tomada de decisão, planejamento e organização (SOARES *et al.*, 2016), indispensáveis para a assistência do paciente com COVID-19. Tendo isso em vista, tem-se como objetivo geral: compreender como está ocorrendo a gestão de enfermagem em tempos de pandemia COVID-19; e objetivos específicos: descrever, conforme a literatura, as ações de gestão que estão sendo desempenhadas pelo/a enfermeiro/a durante a pandemia COVID-19 e identificar possíveis desafios que dificultam a plena efetivação da gestão em enfermagem em tempos de pandemia.

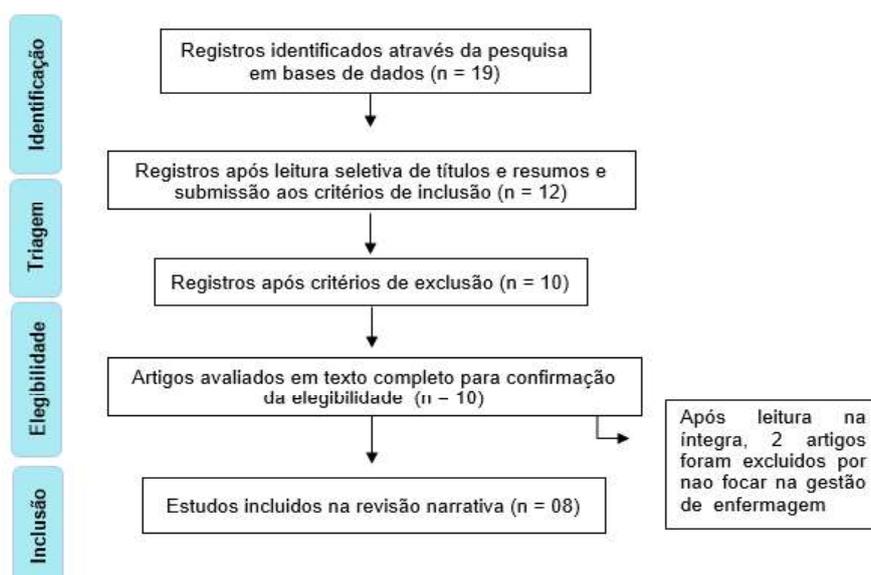
Esse estudo justifica-se pela necessidade de se pautar a prática gerencial de enfermagem em evidências científicas, contribuindo para reorientação dos serviços hospitalares através da elucidação de fragilidades, a partir das quais se pode traçar estratégias de melhorias.

2 MÉTODOS

Trata-se de um estudo bibliográfico, do tipo revisão narrativa da literatura e de caráter descritivo. A revisão narrativa destaca-se enquanto metodologia simplificada, composta basicamente pela leitura e análise crítica da literatura sobre o assunto almejado, com o intuito de descrever o mesmo (VOSGERAU; ROMANOWSKI, 2014).

A pesquisa foi realizada em dezembro de 2020, através da SCIELO e LILACS com a seguinte combinação de Descritores: Gestão AND COVID-19 AND Enfermagem, que resultou em 19 artigos. Como critério de inclusão utilizou-se artigos sobre a gestão de enfermagem no âmbito hospitalar em tempos de pandemia COVID-19, sendo que foram incluídos 12 artigos. Desses 12 artigos incluídos, excluiu-se aqueles repetidos ou duplicados e revisões, restando 10 artigos, que foram lidos na íntegra. Após leitura completa, excluiu-se mais dois artigos por não contemplarem o objetivo do estudo. Para melhor sistematizar a busca dos artigos, dispõe-se a figura 01, abaixo.

Figura 01 – Compilado da busca nas bases de dados. Quixelô, Ceará, Brasil, 2020.



Fonte: Adaptado da recomendação PRISMA (MOHER *et al.*, 2009). Endereço online: <https://journals.plos.org/plosmedicine/article?id=10.1371/journal.pmed.1000097>

Para a extração dos dados utilizou-se um formulário elaborado pela própria autora, com os seguintes aspectos: título do artigo, objetivo e delineamento metodológico. Os aspectos supracitados são apresentados em formato de quadro. Com relação à análise dos artigos, a mesma se deu à luz da literatura pertinente ao tema.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme os artigos identificados, tem-se a predominância de estudos do tipo relato de experiência (cinco), seguidos de estudos reflexivos (dois) e apenas um estudo original, como pode ser observado no quadro 01 abaixo. A predominância de estudos de relato de experiência pode associar-se, em parte, à necessidade de se seguir medidas restritivas quanto ao distanciamento social (AQUINO *et al.*, 2020), que seriam infringidas em pesquisas de campo.

Quadro 01 – Sinópse dos estudos incluídos. Quixelô, Ceará, Brasil, 2020.

Título	Objetivo	Tipo de
--------	----------	---------

		estudo
Dimensões laborais, éticas e políticas do dimensionamento de pessoal de enfermagem diante da COVID-19	Propor discussão ampliada a respeito de dimensões que envolvem o dimensionamento de pessoal de enfermagem, articulando-as à realidade da pandemia por COVID-19	Ensaio teórico-reflexivo
Ações da comissão de controle de infecção hospitalar frente ao novo coronavírus	Relatar a experiência vivenciada por enfermeiros executores da comissão de controle de infecção hospitalar, em um hospital público, no combate ao novo coronavírus.	Relato de experiência
Protagonismo do enfermeiro na estruturação e gestão de uma unidade específica para COVID-19	Relatar a experiência no processo de estruturação e gestão de uma unidade específica para COVID-19, ressaltando o protagonismo do enfermeiro nas tomadas de decisão	Relato de experiência
Planejamento organizacional no contexto de pandemia por COVID-19: implicações para a gestão em enfermagem	Refletir sobre o planejamento organizacional no contexto da pandemia por COVID-19 e as implicações para a gestão em enfermagem.	Estudo teórico-reflexivo
Serviço de emergência hospitalar SUS: fluxos de atendimento a pacientes suspeitos ou confirmados para COVID-19	Relatar a experiência vivenciada de um serviço de emergência hospitalar do Sistema Único de Saúde (SUS) sobre os fluxos de atendimento a pacientes suspeitos ou confirmados por COVID-19.	Relato de experiência
Ações técnicas e gerenciais da enfermagem no Hospital Israelita Albert Einstein para atender na pandemia do COVID-19	Relatar a experiência de liderar a implantação de ações técnicas e assistenciais em hospital para atendimento da pandemia do COVID-19.	Relato de experiência
Gestão da pandemia coronavírus em um hospital: relato de experiência profissional	Descrever a experiência da gestão para o atendimento de paciente confirmado ou com suspeita de Coronavírus em um hospital da região metropolitana de Porto Alegre	Relato de experiência
200 Anos de Florence e os desafios da gestão das práticas de enfermagem na	Analisar os principais desafios da enfermagem no enfrentamento do Coronavírus Disease-19 sob a perspectiva de enfermeiros gestores na	Estudo original, descritivo

pandemia COVID-19	macrorregião oeste de Santa Catarina.	
-------------------	---------------------------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora.

Após leitura aprofundada dos artigos, foi possível identificar duas categorias, sendo elas: i) Ações e condutas de enfermeiros gestores e/ou integrantes de comissões gestoras em tempos de pandemia COVID-19 e ii) Desafios impostos e/ou reforçados durante a pandemia COVID-19 que fragilizam a gestão de enfermagem.

2.2.1 Ações de enfermeiros gestores e/ou integrantes de comissões gestoras em tempos de pandemia COVID-19

Identificou-se que as ações dos/as enfermeiros/as para a gestão em tempos de pandemia perfazem i) dimensão estrutural, ii) planejamento geral, iii) planejamento específico para enfermagem, iv) gestão de recursos humanos e v) gestão de recursos materiais, cujas especificidades são descritas a seguir.

No que se refere à dimensão estrutural, tem-se condutas para definição de espaço físico para instalação de leitos de Unidade de Terapia Intensiva (UTI) e enfermaria específica para COVID-19; criação de espaços propícios a avaliação e tratamento dos pacientes suspeitos e confirmados, com sinalização adequada do ambiente (BITENCOURT *et al.*, 2020; VENTURA-SILVA *et al.*, 2020).

Sobre o planejamento geral, identificou-se como aspectos importantes à gestão, as reuniões para avaliar medidas implementadas, discutir novas demandas e traçar medidas alinhadas às recomendações de órgãos nacionais e internacionais; criação de núcleos para busca de informações e atualizações necessárias para protocolos, assim como, para fazer projeções necessárias da evolução do número de casos, que fomentam decisões sobre recursos humanos e materiais; criação de protocolos e atualizações conforme evidências científicas; elaboração de fluxos de atendimento no que se refere à necessidade ou não de realização de *swab*, paciente estável ou instável, alta para tratamento domiciliar ou internação (BITENCOURT *et al.*, 2020; BRANCO *et al.*, 2020; LASELVA, 2020; RODRIGUES; SILVA, 2020).

Já em relação ao planejamento específico para enfermagem, destaca-se a implementação da Sistematização da Assistência de Enfermagem (SAE), incluindo o

uso do Processo de Enfermagem (PE); criação de equipe de resposta rápida para o cuidado de enfermagem; adequações locais para o cuidado de enfermagem perante a crise; e fundamentação da gestão nos preceitos de *Florence Nightgale* no que contempla a orientação para lavagem das mãos, promoção de iluminação e ventilação do ambiente e a organização de dados sobre fatores de risco e proteção (BITENCOURT *et al.*, 2020; GEREMIA *et al.*, 2020).

No que se refere aos recursos humanos, cabe ressaltar o protagonismo do/a enfermeiro/a no dimensionamento de pessoal; integração de novos profissionais; identificação de profissionais suspeitos de infecção pelo novo coronavírus, com monitorização da temperatura corporal; promoção do cuidado e suporte psicológico da equipe, bem como, busca por subsídios necessários para que os colaboradores possam trabalhar; identificação de profissionais do grupo de risco para destinação à atendimentos que não sejam de COVID-19; e treinamentos no que se refere a utilização e remoção de EPI, detecção precoce de eventual caso de COVID-19 e práticas baseadas em evidência (BITENCOURT *et al.*, 2020; VENTURA-SILVA *et al.*, 2020; LASELVA, 2020; RODRIGUES; SILVA, 2020). E em relação à gestão de recursos materiais, identificou-se: reorganização dos materiais em a) de consumo clínico, b) de consumo clínico cirurgico, c) de proteção individual e d) outros materiais; ativação de leitos anteriormente inativados; estratégias de racionalização dos materiais, não sendo proibido o uso para nenhum profissional, mas havendo um registro rigoroso para monitoramento; e constatação da necessidade de recursos, como leitos críticos e não-críticos, equipamentos, oxigênio, EPI, medicamentos, monitores, respiradores, bombas de infusão, hemodialisadores, equipamentos de circulação extra-corpórea e energia elétrica (geradores) (VENTURA-SILVA *et al.*, 2020; LASELVA, 2020; RODRIGUES; SILVA, 2020).

Mediante as ações destacadas, visualiza-se que o trabalho de gestão do/a enfermeiro/a é ainda mais abrangente em tempos de pandemia COVID-19. Isso coincide com o que Andres, Pereira (2014) e Santos *et al.* (2016) abordavam anos atrás sobre o trabalho de enfermagem consistir em uma complexidade de atribuições, relacionadas a coordenação, negociação, planejamento, acompanhamento, controle, avaliação, bem como, possuir conhecimento técnico-científico e a capacidade de se adaptar a diversas situações; o que leva a refletir sobre a importância do enfermeiro gestor em meio a uma pandemia sem precedentes, como é a pandemia COVID-19.

Ademais Oliveira *et al.* (2018) ressaltaram que a efetivação da gestão requer do enfermeiro o respaldo em preceitos éticos e legais, bem como disposição de conhecimento e sensibilidade para tomar decisões eficazes, o que pode ser observado nos estudos dessa revisão quando se fala em prática baseada em evidências e em diretrizes de órgãos nacionais e internacionais.

2.2.2 Desafios impostos e/ou reforçados durante a pandemia COVID-19 que fragilizam a gestão de enfermagem

Apesar da vasta atuação do enfermeiro gestor frente a pandemia, como visto na categoria anterior, é necessário apontar os desafios que interferem significativamente na gestão em enfermagem, sendo eles: i) sobrecarga de trabalho; ii) baixos salários; iii) quantidade já reduzida de profissionais da enfermagem que se intensificou devido o adoecimento físico e mental na pandemia; iv) lesões causadas pelo uso dos EPIS; v) falta de EPI, lavatórios e produtos adequados para higienização das mãos; vi) déficit na adaptação dos profissionais assistenciais frente às drásticas mudanças em seu âmbito de trabalho; vii) possibilidade de colapso no sistema de saúde; e viii) lacunas na formação do enfermeiro no que se refere a competência gerencial, sendo elucidada por fragilidades na tomada de decisões e pela inabilidade para liderança e comunicação (NISHIYAMA *et al.*, 2020; OLIVEIRA *et al.*, 2020; RODRIGUES; SILVA, 2020).

Pode-se refletir que os desafios supramencionados eram totalmente previsíveis, tendo em vista que a enfermagem já se apresentava desvalorizada antes da pandemia, e o subfinanciamento do sistema de saúde brasileiro é uma dura realidade que se intensificou com a emenda de congelamento de gastos com a saúde de 2016 (LUNA FILHA *et al.*, 2020). Aliado a tudo isso, destaca-se que as crises políticas e institucionais do atual governo federal, tem repercutido no não enfrentamento adequado da pandemia, negligência essa elucidada pelas constantes trocas de ministros da saúde (CRODA; GARCIA, 2020).

4 CONCLUSÃO

Ao retomar a questão inicial sobre como o/a enfermeiro/a tem lidado com a gestão do cuidado em tempos de pandemia COVID-19, percebe-se que esta tem

ocorrido de forma abrangente, intensificando ações já realizadas anteriormente à pandemia e formulando/executando novas condutas específicas ao tratamento dos casos, prevenção do contágio e promoção da segurança do paciente e do trabalhador da saúde.

Alem disso, constatou-se que de fato, a enfermagem tem papel fundamental na gestão em tempos de COVID-19, porém, ainda enfrenta desafios estruturais, relacionados a desvalorização da profissão, subfinanciamento para materiais, bem como, sucateamento e ameaça de colapso do sistema de saúde. Sugere-se que os órgãos competentes devem operar urgentemente para sanar tais desafios, a fim de otimizar as potencialidades do trabalho gerencial da enfermagem, e, dessa forma, contribuir não somente para a qualidade da assistência, mas também para a qualidade do trabalho em saúde em tempos de pandemia COVID-19. Além disso, anseia-se que estudos vindouros, sigam as devidas precauções e explorem mais a metodologia da pesquisa de campo.

REFERÊNCIAS

ANDRES, C. C.; PEREIRA, A. L. B. Concepções de liderança dos profissionais de enfermagem no contexto hospitalar. **Revista Estudo & Debate**, v. 21, n. 1, 14 ago. 2014.

AQUINO, E. M. L. *et al.* Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no Brasil. **Ciênc. saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 25, supl. 1, p. 2423-2446, June 2020.

ARAUJO, P. M.C.G.; BOHOMOL, E.; TEIXEIRA, T. A. B. Gestão da Enfermagem em Hospital Geral Público Acreditado no Enfrentamento da Pandemia por COVID-19. **Enfermagem em foco**, v. 11, n. 1, p. 192-195, 2020

BRASIL. Governo Estadual de Goiás. Secretaria de estado da saúde de Goiás superintendência de vigilância em saúde. Plano estadual de contingência para o enfrentamento da infecção humana pelo novo coronavírus (2019- ncov). 2020, 65p.

BITENCOURT, J. V.O. V.*et al.* Protagonismo do enfermeiro na estruturação e gestão de uma unidade específica para covid-19. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 29, 2020.

BRANCO, A. *et al.* Serviço de emergência hospitalar: fluxos de atendimento a pacientes suspeitos ou confirmados para Covid-19. 2020. **Enfermagem em foco**, v. 11, n. 1, 2020.

CRODA, J. H. R; GARCIA, L. P. Resposta imediata da vigilância sanitária à epidemia de COVID-19. **Epidemiol Serv Saude**, v. 29, n. 1, e2020002, 2020.

GEREMIA, D. S. *et al.* 200 Anos de Florence e os desafios da gestão das práticas de enfermagem na pandemia COVID-19. **Revista latinoamericana de enfermagem**, v. 28, p. 1-11, 2020.

GÓIS, R. M. O. *et al.* A gestão de conflitos: desafio na prática gerencial do enfermeiro. **Ciências Biológicas e de Saúde**, Aracaju, v. 4, n. 3, p. 123-138, 2018.

LASELVA, C. R. Ações técnicas e gerenciais da enfermagem no Hospital Israelita Albert Einstein para atender na pandemia do COVID-19. **Enfermagem em foco**, v. 11, n. 1, p. 185-191, 2020.

LUNA FILHA, D. O. M. *et al.* Cuidamos dos outros, mas quem cuida de nós? Vulnerabilidades e implicações da COVID-19 na enfermagem. **Enfermagem em foco**, v. 11, n. 1, p. 135-140, 2020.

MOHER, D. *et al.* The PRISMA Group". Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. **Plos Medicine**. v. 6, n. 7. jul 2009. Disponível em: <www.plosmedicine.org>. Acesso em: 25 jun 2018.

MORORÓ, D. D.S. *et al.* Análise conceitual da gestão do cuidado em enfermagem no âmbito hospitalar. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 30, n. 3, p. 323-332, 2017.

NISHIYAMA, J. A. P. *et al.* Dimensões laborais, éticas e políticas do dimensionamento de pessoal de enfermagem diante da COVID-19. **Escola Anna Nery**, v. 24, n. SPE, 2020.

OLIVEIRA, E. C. S. *et al.* Ações da comissão de controle de infecção hospitalar frente ao novo coronavírus. **Rev. baiana enferm**, p. e37259-e37259, 2020.

RODRIGUES, N. H.; DA SILVA, L. G. A. Gestão da pandemia coronavírus em um hospital: relato de experiência profissional. **Journal of Nursing and Health**, v. 10, n. 4, 2020.

SANTOS, J. L. G. G. *et al.* Práticas de enfermeiros na gerência do cuidado em enfermagem e saúde: revisão integrativa. **Rev Bras Enferm**, v.66, n.2, p. 257-63, 2013.

SANTOS, I. M. F. *et al.* Sistematização da Assistência de Enfermagem - SAE: Guia prático. Salvador: COREN - BA, 2016. 40p.: il color.; 18 cm.

SOARES, M. I. *et al.* Nurses' managerial knowledge in the hospital setting. **Rev Bras Enferm**, v. 69, n. 4, p. 631-7, 2016.

VENTURA-SILVA, J. M. A. *et al.* Planejamento organizacional no contexto de pandemia por COVID-19: implicações para a gestão em enfermagem. **Journal Health NPEPS**, v. 5, n. 1, p. 4626, 2020.

VOSGERAU, D. S. R.; ROMANOWSKI, J. P. Estudos de revisão: implicações conceituais e metodológicas. **Revista diálogo educacional**, v. 14, n. 41, p. 165-189, 2014.

WHO. World Health Association. Coronavirus disease (COVID-2019) situation reports. Weekly epidemiological update – 86 april December. 2022.