

## Ações de gerenciamento de enfermagem durante a pandemia do novo coronavírus

Nursing management actions during the new corona virus pandemic

Acciones de la gestión de enfermería durante la pandemia del nuevo corona virus

Recebido: 16/06/2022 | Revisado: 29/06/2022 | Aceito: 30/06/2022 | Publicado: 10/07/2022

### **Maria da Paz Castelo Lins**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8736-2877>  
Universidade Regional do Cariri, Brasil  
E-mail: [mariadapaz\\_lins@hotmail.com](mailto:mariadapaz_lins@hotmail.com)

### **Helvis Eduardo Oliveira da Silva**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5152-5024>  
Universidade Regional do Cariri, Brasil  
E-mail: [helviseduardo@gmail.com](mailto:helviseduardo@gmail.com)

### **Cleide Correia de Oliveira**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8135-449X>  
Universidade Regional do Cariri, Brasil  
E-mail: [cleide.correia@urca.br](mailto:cleide.correia@urca.br)

### **Joaquim Rangel Lucio da Penha**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0325-3495>  
Secretaria Municipal de Educação, Brasil  
E-mail: [rangel.lucio10@gmail.com](mailto:rangel.lucio10@gmail.com)

### **Alécia Hercídia Araújo**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6595-9744>  
Universidade Regional do Cariri, Brasil  
E-mail: [alecia.araujo@urca.br](mailto:alecia.araujo@urca.br)

### **Andreza de Santana Borges**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8589-7755>  
Universidade Regional do Cariri, Brasil  
E-mail: [Andreza.borges@urca.br](mailto:Andreza.borges@urca.br)

### **José Hercules Gomes da Rocha Filho**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0864-4049>  
Universidade Regional do Cariri, Brasil  
E-mail: [jhercules05gomesrf@gmail.com](mailto:jhercules05gomesrf@gmail.com)

### **Resumo**

O enfermeiro desempenha um papel preponderante na construção do sistema de cuidados, por ser capaz de interagir amplamente com todos os profissionais da saúde, desenvolvendo ações fundamentais para a promoção/recuperação da saúde. Cujo objetivo é analisar os instrumentos gerenciais utilizados na prática profissional de enfermeiros em tempos de pandemia, nos setores de atendimento ao Covid-19. Trata-se de um estudo exploratório, descritivo, com abordagem qualitativa. A população constituída por 22 profissionais que fazem parte da equipe de enfermagem, que desenvolvem suas atividades na instituição de saúde pública e privada. Para a realização da coleta de dados foi utilizado um instrumento de entrevista contendo perguntas abertas e fechadas, através do google forms. As perguntas fechadas levaram em consideração as seguintes variáveis de caracterização dos sujeitos: sexo, idade, estado civil, nível de escolaridade, já as questões abertas versaram sobre a temática em estudo. Para a coleta de dados foi utilizado a técnica metodológica *Snowball* ("Bola de Neve"). A coleta ocorreu entre os meses de dezembro de 2021 a abril de 2022. A análise de dados se deu de acordo com a proposta de Análise Temática idealizado por Bardin. Foram cinco eixos temáticos que descrevem: as estratégias utilizadas para a distribuição da equipe de enfermagem; ferramentas gerenciais; os sentimentos vivenciados por profissionais de enfermagem e a rotatividade de pessoal de enfermagem durante o período de pandemia e as dificuldades vivenciadas durante a pandemia. O gerenciamento do serviço de enfermagem na linha de frente da assistência, tem vivenciados momentos de angustia, medo, rotatividade do pessoal de enfermagem, mudança na escala do serviço.

**Palavras-chave:** Enfermagem liderança; Administração de cuidados de enfermagem; Organização e administração.

### **Abstract**

Nurses play a leading role in the construction of the care system, as they are able to interact widely with all health professionals, developing fundamental actions for health promotion/recovery. The objective of which is to analyze the managerial instruments used in the professional practice of nurses in times of a pandemic, in the sectors of service to Covid-19. This is an exploratory, descriptive study with a qualitative approach. The population consisted of 22 professionals who are part of the nursing team, who develop their activities in the public and private health institution. To carry out the data collection, an interview instrument was used containing open and closed questions, through

google forms. The closed questions took into account the following variables of characterization of the subjects: sex, age, marital status, level of education, whereas the open questions dealt with the subject under study. For data collection, the methodological technique Snowball (“Snowball”) was used. Data collection took place between December 2021 and April 2022. Data analysis followed the Thematic Analysis proposed by Bardin. There were five thematic axes that describe: the strategies used for the distribution of the nursing team; management tools; the feelings experienced by nursing professionals and the turnover of nursing staff during the pandemic period and the difficulties experienced during the pandemic. The management of the nursing service on the front line of care has experienced moments of anguish, fear, turnover of nursing staff, change in the service scale.

**Keywords:** Nursing leadership; Nursing care administration; Organization and administration.

### Resumen

Los enfermeros juegan un papel protagónico en la construcción del sistema de cuidados, ya que logran interactuar ampliamente con todos los profesionales de la salud, desarrollando acciones fundamentales para la promoción/recuperación de la salud. El cual tiene como objetivo analizar los instrumentos gerenciales utilizados en la práctica profesional de las enfermeras en tiempos de pandemia, en los sectores de atención a la Covid-19. Se trata de un estudio exploratorio, descriptivo, con abordaje cualitativo. La población estuvo constituida por 22 profesionales que forman parte del equipo de enfermería, que desarrollan sus actividades en la institución de salud pública y privada. Para llevar a cabo la recolección de datos se utilizó un instrumento de entrevista que contiene preguntas abiertas y cerradas, a través de formularios de google. Las preguntas cerradas tuvieron en cuenta las siguientes variables de caracterización de los sujetos: sexo, edad, estado civil, nivel de instrucción, mientras que las preguntas abiertas versaron sobre el tema en estudio. Para la recolección de datos se utilizó la técnica metodológica Bola de Nieve (“Snowball”). La recolección de datos ocurrió entre diciembre de 2021 y abril de 2022. El análisis de datos siguió el Análisis Temático propuesto por Bardin. Fueron cinco ejes temáticos que describen: las estrategias utilizadas para la distribución del equipo de enfermería; herramientas administrativas; los sentimientos vividos por los profesionales de enfermería y la rotación del personal de enfermería durante el período de la pandemia y las dificultades vividas durante la pandemia. La gestión del servicio de enfermería en la primera línea de atención ha vivido momentos de angustia, miedo, rotación de personal de enfermería, cambio en la escala del servicio.

**Palabras clave:** Liderazgo en enfermería; Administración de cuidados de enfermería; Organización y administración.

## 1. Introdução

O enfermeiro desempenha um papel preponderante na construção do sistema de cuidados, por ser capaz de interagir amplamente com todos os profissionais da saúde. O Enfermeiro desenvolve ações fundamentais para a promoção/recuperação da saúde. Para isso, utiliza as funções de gerência que exercem influência na qualidade e segurança para o paciente. Na enfermagem, a gestão ou gerenciamento do cuidado é aplicada à articulação entre as dimensões gerencial e assistencial no processo de trabalho do enfermeiro. Quando o enfermeiro atua na dimensão gerencial, ele desenvolve ações voltadas para organização do trabalho e de recursos humanos cujo propósito, é de viabilizar as condições adequadas tanto para a oferta do cuidado ao paciente como para a atuação da equipe de enfermagem. Já a dimensão assistencial, define como foco de intervenção do enfermeiro, as necessidades do cuidado de saúde com a finalidade de atendê-las de forma integral (Senna, 2012).

A pandemia da COVID-19 apresenta desafios quanto à garantia da disponibilidade de trabalhadores da saúde em áreas de alta demanda, com as capacidades necessárias para responder de forma adequada ao aumento da demanda e expansão dos serviços, bem como à possível redução no pessoal disponível devido a, entre outras coisas, doenças, situações de risco e questões pessoais ou familiares (OMS, OPAS, 2020).

O enfermeiro apresenta-se como uma figura de destaque seja no gerenciamento do cuidado e dos serviços de saúde, na orientação, supervisão, controle, comunicação e a prática dos profissionais de enfermagem tem como objetivo principal o cuidado centrado nas pessoas (Maia et al, 2019).

A COVID-19 trata-se de uma doença ocasionada pelo novo coronavírus (*SevereAcuteRespiratorySyndrome-Corona Virus-2 – SARS-CoV-2*), onde seu primeiro caso foi originado em Wuhan em dezembro de 2019 e sendo declarado como pandemia em 11 de março de 2020, altamente contagiosa, ainda sem vacina disponível e causou milhares de mortes ao redor

do mundo. Medidas como a prevenção, proteção e isolamento social tem se mostrado eficientes e essenciais na gestão da pandemia e deve ser levado em consideração na fase inicial da doença (Basile et al, 2020).

Diante desse cenário pandêmico, tornou-se imprescindível uma abordagem coordenada dos profissionais de saúde e de todas as extensões governamentais para que ocorresse uma resposta apropriada (Correia et al, 2020).

São os profissionais de saúde que estão na linha de frente ao combate à COVID-19 e na assistência à saúde ao paciente infectado pela doença. Os enfermeiros, independente dos níveis de assistência à saúde, essa classe de profissionais configura-se como metade da força de trabalho em saúde e a principal responsável pela coordenação de equipes de saúde (Cassiani & Lira Neto, 2018; Silva, 2020).

A transmissão respiratória elevada da COVID-19 desafia a logística de funcionamento do serviço e o problema precisa ser tratado com vigilância a saúde dos grupos de interesse utilizando-se de protocolos, Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) e ações específicas para o enfrentamento da doença (Queiroz & Marques, 2020).

No cenário atual da pandemia da COVID-19, torna-se necessário estabelecer um novo fluxo de funcionamento do serviço de saúde propondo ações efetivas de prevenção para funcionários e pacientes. Dessa forma, a educação permanente torna-se uma ferramenta importante para a realização de treinamentos para o aperfeiçoamento do pessoal para manter a capacidade de atendimento, estabelecimento de novos protocolos com foco no enfrentamento da COVID-19 e atualizações na área de atuação do profissional de Enfermagem (Queiroz & Marques, 2020).

A equipe de Enfermagem encontra-se na linha de frente do enfrentamento dessa doença, dedicando-se em tempo integral ao cuidado de pacientes infectados pelo novo coronavírus. Dessa forma, acredita-se que esses profissionais possuem informações relevantes que podem ajudar a compreender a real situação dos serviços de saúde diante da pandemia da COVID-19 (Góes et al., 2020).

A Organização Mundial da Saúde declarou que o ano de 2020 é o “Ano da Enfermagem” através da apresentação da campanha mundial intitulada *Nursing Now* em colaboração com o Conselho Internacional de Enfermagem (ICN) e os órgãos de classe de diversos países. Essa campanha tem como objetivo de reconhecer do papel central da Enfermagem para o alcance das metas de saúde pactuadas pelos países membros da Organização das Nações Unidas (ONU), valorizar a contribuição dos profissionais de enfermagem na garantia e ampliação do acesso à saúde da população e funcionamento efetivo dos sistemas e serviços de saúde (WHO, 2020).

É notório que existem particularidades no exercício profissional do Enfermeiro, mas ainda assim são os profissionais mais presentes no processo de cuidar dos pacientes infectados com a COVID-19 (Miranda et al., 2020). Essa situação mostra à sociedade não apenas o trabalho técnico desses profissionais de enfermagem, como também outros papéis sociais que desenvolvem nos serviços de saúde como líderes, pesquisadores e educadores (Barbosa, 2020). Dessa forma, mostrando o inquestionável valor da profissão e reforçando a missão da campanha *Nursing Now* (Cassiani & Lira Neto, 2018; Silva et al., 2020).

Diante disso, o objetivo deste artigo é analisar as ações de gerenciamento de Enfermagem durante a pandemia do novo coronavírus (*Sars-CoV-2*).

## 2. Metodologia

Trata-se de um estudo exploratório descritivo de abordagem qualitativa. Pesquisas exploratórias são desenvolvidas quando pretende obter dados sobre a natureza de um problema por meio de observações nelas (Marconi & Lakatos, 2017).

Estudos descritivos têm por finalidade o delineamento ou a análise das características de fatos ou fenômenos, para descrever características de alguma população ou para estabelecer relações entre variáveis, sem interferir nelas (Marconi & Lakatos, 2017).

O estudo foi realizado com os profissionais de enfermagem das instituições de saúde pública e privadas dos municípios: Juazeiro do Norte, Crato, Araripe e Antonina do Norte. Os dados foram coletados em dezembro de 2021 a abril de 2022, após a aprovação do Comitê de Ética e Pesquisa.

A população foi constituída por profissionais de enfermagem: 10 Enfermeiros, 12 Técnicos e Auxiliares de Enfermagem que desenvolvem suas atividades nas instituições de saúde dos municípios citados acima, com tempo de trabalho de no mínimo um ano. O contato inicial foi através das redes sociais que a pesquisadora faz parte, especificamente, os grupos dos funcionários das instituições de saúde dos municípios citados acima. O tamanho da amostra se dará pela saturação das respostas. Optou-se pela amostragem não probabilística de conveniência, que é caracterizada por ser composta de indivíduos que atendem aos critérios de inclusão e são de fácil acesso ao investigador (Hulley, 2015).

Para a realização da pesquisa, utilizou como instrumento de coleta de dados, um roteiro de entrevista semiestruturado contendo perguntas abertas e fechadas, através do *GoogleForms*. As perguntas fechadas contemplaram as seguintes variáveis de caracterização dos sujeitos: sexo, idade, estado civil, profissão, local de trabalho, cidade, as questões abertas versaram sobre a temática. Um roteiro previamente estruturado contendo as informações, registro das atividades desenvolvidas, dados sociodemográficos e perguntas que versam sobre a temática. Os dados foram coletados através do formulário *GoogleForms* mediante envio do TCLE ao convidado (a) do estudo.

Para a coleta de dados utilizado a técnica metodológica *Snowball* (“Bola de Neve”). Essa técnica é uma forma de amostra não probabilística utilizada em pesquisas sociais onde os participantes iniciais de um estudo indicam novos participantes que por sua vez indicam novos participantes e assim sucessivamente, até que seja alcançado o objetivo proposto, o “ponto de saturação” (WHA, 1994). Flick (2009) explica que, na técnica de amostragem Bola de Neve, o pesquisador pede aos participantes referência de novos informantes que possuam as características desejadas.

Para a análise de dados, de acordo com a técnica de Análise Temática proposta por Bardin (2011), que implica na identificação dos núcleos de sentido contidos na comunicação. Para realização da análise todas as entrevistas foram transcritas na íntegra. A escolha dessa técnica ocorreu por meio da categorização dos temas que emergem do conteúdo das falas dos entrevistados.

Esse estudo será de acordo com os aspectos éticos da pesquisa envolvendo seres humanos, conforme preconiza o Conselho Nacional de Saúde – CNS, pela Resolução N° 510/2012. Esta resolução regulamenta as pesquisas em seres humanos e assegura aos participantes do estudo informações acerca dos seus objetivos, bem como o anonimato, a liberdade para o consentimento e desistência da participação em qualquer momento, sem prejuízo para sua assistência (BRASIL, 2016). Submetido ao Comitê de Ética na Universidade Regional do Cariri URCA, com Parecer de N°4.124.015.

### 3. Resultados e Discussão

A seguir serão apresentados quatro eixos que descrevem: **eixo um**: as estratégias utilizadas para a distribuição da equipe de enfermagem; **eixo dois**: Ferramentas gerenciais utilizadas para a tomada de decisão pelo Coordenador do Serviço de Enfermagem; **eixo três**: os sentimentos vivenciados por profissionais de enfermagem e o **eixo quatro**: a rotatividade de pessoal de enfermagem durante o período de pandemia. E o **eixo cinco** dificuldades vivenciadas na assistência durante a pandemia.

Participaram da pesquisa 22 profissionais de Enfermagem, dos quais dez são enfermeiros (56,8%) e 12 são técnicos de enfermagem (70,6%) com tempo médio de formação profissional de 10,3 anos. Atuantes nas cidades de Crato, Juazeiro do Norte, Araripe e Antonina do Norte. A maioria compreendeu mulheres (76,4%), com idade média de 34 anos.

Em relação às capacitações dos profissionais de saúde, (75%) afirmaram que existiu treinamento no local de trabalho e (29,5%) profissionais afirmaram que não tiveram acesso a nenhum treinamento durante a pandemia. Desses profissionais que

participaram de capacitações 83,3% afirmou que foi realizada no próprio serviço e apenas 16,7% buscou capacitações em outras instituições de saúde.

Segundo eles, os treinamentos são realizados à medida que surge uma nova técnica (47,0%), mensalmente (11,8%), a cada seis meses (23,5%), quando ocorre a admissão de novos funcionários (5,9%), outros profissionais de saúde afirmaram que não há periodicidade exata (5,9%) e nunca é realizado na instituição de saúde (5,9%).

A Educação Permanente em Serviço (EPS), sugere que o processo de trabalho é valorizado como centro privilegiado da aprendizagem onde a transformação das práticas profissionais está baseada na reflexão crítica sobre as práticas reais, de profissionais reais, criando espaços para a reflexão sobre o trabalho e a maior participação e responsabilização dos funcionários (Bueno & Bernardes, 2010; Carotta, 2009).

A preparação do pessoal para a prestação de serviço tem sido enfocada como estratégia para a melhoria do cuidado de enfermagem, apresentando-se uma alternativa importante para superar as dificuldades encontradas na formação do profissional, facilitando o processo de capacitação permanente na área da saúde e possibilitando a análise crítica e reflexiva da prática profissional para intervenções no processo de trabalho (Camacho, 2009; Guimarães et al., 2009).

Com os avanços tecnológicos na sociedade atual, passou a existir novas formas de promoção de educação continuada disponibilizando diversos ambientes para fins didáticos, de capacitação e formação profissional (Garcia & Baptista, 2007; Godoy, Guimaraes & Assis, 2014).

Dessa forma, entende-se que as novas tecnologias nos processos educacionais podem ampliar as possibilidades metodológicas onde o profissional torna-se um sujeito crítico, desenvolve suas potencialidades e consegue alcançar um olhar transformador da realidade (Guimarães et al., 2010; Martins, 2009).

As capacitações de forma contínua devem ser uma das prioridades na gestão do enfermeiro no cuidado ao paciente com COVID-19. Deve ser ofertada preferencialmente antes do início efetivo das atividades com os indivíduos suspeitos ou com caso confirmado e à medida que surgem novas atualizações técnicas e evidências científicas (Bitencourt, 2020).

Durante esses treinamentos clínicos com as equipes podem ser utilizadas metodologias de ensino ativas e inovadoras, tornando-se uma forma eficaz para agregar mais segurança nas equipes e reduzindo a ansiedade dos funcionários em lidar com algo novo (Bitencourt, 2020; Fregene, 2020).

Devido à alta taxa de transmissão da COVID-19, os profissionais de saúde correm um risco elevado de contrair a infecção. Diante disso, é essencial que ocorra a capacitação da equipe, com o número adequado de profissionais e que a instituição de saúde possua uma equipe que atue exclusivamente com os indivíduos confirmados ou suspeitos de COVID-19 para minimizar o risco de transmissão (Ferioli, 2020).

### **Eixo de número um – Estratégias utilizadas para a distribuição da Equipe de Enfermagem durante a pandemia.**

Os participantes da pesquisa informaram que utilizam para a distribuição da equipe de trabalho estratégias como o dimensionamento de pessoal (35,2%), classificação dos pacientes (35,2%), taxa de absenteísmo de enfermagem (6,1%) e distribuição pelo total de leitos da instituição (23,5%). Vejamos nas falas dos enfermeiros abaixo:

*(...) as estratégias frequentes foram o dimensionamento de enfermagem, a classificação dos pacientes (...) as estratégias que usamos foram: distribuição pelo total de leitos da instituição e a taxa de absenteísmo de enfermagem(...) usamos somente o dimensionamento de pessoal do pessoal de enfermagem (....) Enf. (...) os mais experientes para a UTI Covid e enfermarias (...) mais experientes faziam a assistência no COVID*

Evidenciamos pelas falas acima que o dimensionamento de pessoal de enfermagem é uma ferramenta gerencial imprescindível para a assistência de enfermagem com qualidade e eficiência. Conforme Kurcgant et al (2016), o dimensionamento de enfermagem vem sendo construído ao longo dos anos interferindo diretamente na eficácia, e na qualidade e no custo da assistência à saúde. Possibilitando a avaliação da sobre carga de trabalho da equipe de enfermagem nas unidades em funcionamento. É um processo de planejamento e a avaliação do quantitativo e qualitativo do pessoal de enfermagem necessário para prover os cuidados de enfermagem, que garantam a qualidade, previamente estabelecido ao paciente/cliente, de acordo com a filosofia e estrutura da organização (Kurcgant et al., 2016)

O gerenciamento dos cuidados de enfermagem é um item indispensável para o restabelecimento da saúde individual e coletiva. A conjuntura atual exige que dos enfermeiros liderança, capacidade para o diálogo e responsabilidade social para que a cada dia possam construir na prática um cuidado de enfermagem mais qualificado, ético, técnico e científico para o enfrentamento da COVID-19 (Oliveira et al, 2021).

A inserção política do enfermeiro no cenário em saúde do Brasil foi se materializando a partir da estruturação do Sistema Único de Saúde (SUS), quando se passou a compreender a enfermagem como parte de uma estrutura social, com participação nas mudanças das políticas de saúde que se traduzem em ações voltadas para a cidadania e promoção da saúde (Araujo, 2018).

De acordo com a Resolução do Conselho Federal de Enfermagem (COFEN) nº 543/2017 que atualiza e estabelece parâmetros para o Dimensionamento do Quadro de Profissionais de Enfermagem nos serviços/locais em que são realizadas atividades de enfermagem, determinando uma maior carga de trabalho à enfermagem por paciente comparando-se à normativa anterior (datada de 2004). Diante do exposto Vasconcelos (2017), afirma que pode ser um fator que viabilize melhores condições de trabalho à equipe produtora da assistência, desde que o enfermeiro se utilize racionalmente do método do dimensionamento e tenha apoio da alta cúpula das organizações de saúde, além da atuação ativa dos órgãos fiscalizadores da classe.

Observamos nas falas abaixo que as outras estratégias utilizadas para a distribuição da equipe de enfermagem na pandemia tratou-se da rotatividade do pessoal de enfermagem, necessidade do serviço, ou seja, a demanda existente, as condições física e psicológica do profissional e a escala de revezamento de 6 em 6 horas ou 12 por 36.

*(...) rotatividade do pessoal de enfermagem(...)De acordo com a necessidade do serviço e condições do profissional  
(...) Escala de revezamento de 6 em 6 horas ou 12x 36 (...) conforme condições física e psicológica (...)Através de rotatividade em turnos de acordo com as demandas existentes(...)*

Já nas falas a seguir, observamos que a distribuição da equipe de enfermagem permaneceu sem muitas alterações durante a pandemia, sendo modificada apenas quando há necessidade do serviço e as condições do profissional.

*(...)Segue normal, porém quando há necessidade, solicitamos técnico de enfermagem pra suporte 3/3 meses (...)Não foi realizado(...)De acordo com a necessidade do serviço e condições do profissional.*

Fugulin (2016) afirma que o dimensionamento é um processo sistemático que fundamenta o planejamento e a avaliação do quantitativo (número) e qualitativo (categoria) dos profissionais, sendo necessário para promover a assistência de acordo com a singularidade dos serviços de saúde, favorecendo sobremaneira a segurança do paciente e do próprio trabalhador.

Dessa forma o Dimensionamento de Pessoal de Enfermagem é a etapa inicial do processo de provimento de pessoal que tem por finalidade a previsão do quantitativo e qualitativo de funcionários requerido para atender, direta ou indiretamente, às necessidades de assistência de enfermagem da clientela (Silva et al, 2016).

Diante do exposto para enfrentar a pandemia de COVID-19, os países e as instituições de saúde devem ter a capacidade de responder com Recursos Humanos em Saúde (RHS) quantidade, com capacidade e habilidades adequadas às necessidades da população, de forma oportuna, pertinente, eficiente e eficaz. A gestão eficaz dos RHS permitirá que os sistemas de saúde respondam de forma oportuna, melhorando os resultados do atendimento, racionalizando o consumo de insumos e reduzindo o estresse da equipe (OPAS, 2020).

### **Eixo de número dois: Ferramentas gerenciais utilizadas para a tomada de decisão pelo Coordenador do Serviço de Enfermagem**

Conforme as falas dos enfermeiros, as ferramentas gerenciais utilizadas para a tomada de decisão foram as seguintes: Procedimentos Operacionais Padrão (POP), relatórios de desempenho, planejamentos e Sistematização da Assistência de Enfermagem (SAE) e outros instrumentos gerenciais como *Kanban*, *Road Map*, metodologia 5s, escala de Fugulin, também utilizam recursos como vídeos, palestras, artigos científicos e treinamentos.

Para a efetivação de um bom gerenciamento da assistência, o enfermeiro deve se aprofundar no uso de instrumentos que facilitem seu processo de trabalho e ao mesmo tempo viabilizem a eficiência e efetividade no processo de planejamento por meio de ações que melhorem o cuidado e avaliação dos resultados obtidos. Assim, entende-se como ferramentas gerenciais instrumentos que auxiliam no suporte para organização de atividades de caráter administrativo, apresentando como objetivo uma sistematização desse processo e um alcance de objetivos pré-definidos (Vasconcelos et al.,2016).

Na atuação gerencial do enfermeiro, por exemplo, que atua como protagonista e coordenador do processo de cuidar, tende como embasamento bases ideológicas e teorias da administração clássica, bem como a utilização do gerenciamento de recursos na prática. Dessa forma, as ferramentas utilizadas no processo gerencial se configuram como de primordial relevância, uma vez que auxiliam para uma avaliação efetiva da assistência e analisar de forma criteriosa os serviços de saúde e enfermagem contribuindo, assim, para uma melhoria na qualidade assistencial (Oliveira et al.,2017).

Nesse sentido, os profissionais de saúde relataram que a distribuição da equipe de enfermagem no setor durante a pandemia se dá através de fluxogramas definidos na própria unidade, distribuição dos profissionais em sala de triagem, sala de casos suspeitos de COVID-19, sala de casos confirmados, também de acordo com a quantidade de pacientes e conforme orientação do Ministério da Saúde (MS).

As equipes de trabalho necessitam constantemente se adaptar a momentos de maior demanda e complexidade (Amalberti & Vincent, 2020). A adequação de protocolos e fluxogramas para os casos suspeitos e confirmados de COVID-19 é essencial para o enfrentamento da pandemia e que as atualizações e modificações desses instrumentos sejam reavaliadas com frequência (Bitencourt, 2020).

Diante disso, pode-se inferir que os protocolos se configuram como tecnologias de grande importância em todos os cenários, principalmente períodos pandêmicos como o da Covid-19, auxiliando para uma efetivação das demandas operacionais. Em todos os cenários desde da atenção primária até a assistência hospitalar esses instrumentos se tornam fundamentais no processo de trabalho, visto que norteiam toda a equipe multiprofissional para uma execução criteriosa das atividades laborais, objetivando, assim, a padronização dessas práticas (Oliveira et al.,2017)

Nessa perspectiva, sabe-se que o cuidado se apresenta como ferramenta prioritária do trabalho do enfermeiro e nesse sentido a utilização do que se chama de processo de enfermagem para uma sistematização da assistência é uma tecnologia que tem como foco primordial organizar, direcionar, qualificar e avaliar o cuidado exercido na assistência, auxiliando no seu controle permitindo ao enfermeiro obter o alcance das metas relacionadas ao seu cuidado prestado ou até mesmo reavalia-la. Assim, para uma efetivação desse processo é necessária uma organização da equipe de enfermagem de forma que a sua

condução seja baseada em ações que viabilizem o alcance dos objetivos de toda a equipe, tornando o trabalho gerencial da equipe de enfermagem um ponto de grande relevância (Lima et al., 2021)

O enfermeiro ao se empoderar das competências gerenciais tende a desenvolver habilidades específicas que auxiliam no protagonismo através da efetivação de instrumentos ou meios gerenciais que buscam elucidar o enfrentamento de conflitos e negociação, contribuir para uma melhor comunicação, o gerenciamento do trabalho em equipe, a liderança, diferentes saberes administrativos que viabilizam todo esse processo, dentre outros meios que são de extrema importância nesse processo (Almeida et al., 2011).

Assim, essas ferramentas gerenciais tornam-se essenciais, pois à medida que elas são utilizadas pelo enfermeiro gestor ocorrerá a facilitação do seu próprio trabalho. A partir do uso desses instrumentos, o enfermeiro gestor sempre estará buscando soluções para as demandas existentes, facilitando a tomada de decisão, programação estratégias e ações necessárias para alcançar os objetivos estabelecidos no serviço.

### **Eixo de número três – Sentimentos vivenciados enquanto profissional de enfermagem durante a pandemia**

De acordo com os participantes da pesquisa durante a pandemia do novo coronavírus vivenciam sentimentos como medo, angústia, apreensão, tristeza, ansiedade e que algumas vezes choram para aliviar a pressão diante de escalas cansativas, porém também conseguem vivenciar sensações de cuidado, atenção, acolhimento e esperança. Observamos as falas a seguir:

*(...) muito medo, pânico, angustia (...) ansiedade(...) muito medo e angustia(...) sofrimento(...) muito sofrimento e apreensão(...)*

Os sentimentos relatados pelos profissionais se relacionam com as evidências encontradas por Oliveira e Soares (2021), onde afirmam que a pandemia da COVID-19 impactou a saúde mental das equipes de enfermagem no Brasil causando ansiedade, depressão, angústia, fadiga, estresse, mudanças no apetite e sono, medo da contaminação e transmissão do vírus para os familiares, tristeza, irritabilidade, vulnerabilidade, culpa e casos de suicídio entre os profissionais que já possuíam o sofrimento mental pré-existente.

A vivência dos profissionais nessa situação de crise na saúde pública resultou em reações psicológicas devido a adaptações na rotina da prática do cuidado, exacerbação de sintomas ansiosos, insegurança e medo ligados à vida pessoal durante o enfrentamento da pandemia da COVID-19 (Marques, 2020; Tsamakidis, 2020).

Assim, os períodos pandêmicos se configuram como responsáveis por induzir na população adoecimentos psíquicos diante do estresse vivenciado pelo medo da doença. O medo representa uma reação intrínseca e necessária para o ser humano, em alguns momentos pode evoluir para uma cronicidade desproporcional, acarretando para intensificação da angustia, estresse, aumento da ansiedade, tristeza profunda dentre outras desordens psíquicas. Estudos mostram que a prevalência do adoecimento mental em profissionais de saúde está relacionada a carga horária excessiva de trabalho, falta de valorização da profissão, estresse, pressão frente aos grandes números de atendimentos, dupla jornada de trabalho, além do medo de ser infectado pelo Covid-19 são alguns fatores que contribuem para o adoecimento dessa classe (Filho *et al.*, 2021).

Além disso, a ausência do tratamento específico para a COVID-19 e as incertezas sobre a patogênese do novo vírus pode impactar negativamente a saúde mental dos profissionais de saúde. Desse modo, gestores e líderes de equipes devem avaliar prioridades, realizar treinamentos abrangentes, buscar estratégias de forma coordenada entre a alta gestão, as chefias e a equipe de linha de frente (Amalberti & Vincent, 2020).

A administração dos recursos humanos demandou maior dedicação, pois possui diversos desafios envolvendo a condição emocional dos profissionais que estão na linha de frente da COVID-19, como sentimentos de medo, ansiedade e



angústia. Quando passou a ser objeto frequente na imprensa, esses sentimentos geraram mais instabilidade entre os profissionais da saúde (Pfefferbaum & North, 2020).

A segurança dos profissionais depende de ações voltadas para promoção da segurança do paciente, pois a falta de equipamentos adequados para a assistência qualificada poderá elevar os riscos adversos ocasionados pelos profissionais. O profissional que está inserido em um ambiente de inseguranças e incertezas com relação à sua própria segurança também acaba se contrapondo aos objetivos de assegurar a segurança do paciente (BRASIL, 2013).

Torna-se essencial a criação de medidas que promovam mais segurança aos profissionais de saúde levando em consideração o risco eminente de contágio pelo manuseio de materiais biológicos e produtos químicos que aumentam a susceptibilidade a danos para a saúde (Cabral, 2020).

Nesse cenário a equipe de Enfermagem se depara com uma série de desafios profissionais e pessoais, como a complexidade do trabalho diante do manejo clínico da COVID-19, o risco de adoecimento da sua equipe e o medo da sua própria morte e de seus colegas. Apesar disso, os enfermeiros e técnicos de enfermagem não deixam de demonstrar superação, resiliência, compromisso e responsabilidade para oferecer a continuidade dos cuidados de Enfermagem adequados ao paciente.

#### **Eixo quatro – Rotatividade de pessoal de enfermagem durante o período de pandemia.**

De acordo com a as respostas dos participantes com relação a rotatividade, ficou evidente em suas falas que:

*(...) a rotatividade de pessoal de enfermagem se dá através das demandas existentes, quando há necessidade solicitam mais profissionais de enfermagem para suporte no setor de trabalho (...)*

*(..) E que às vezes necessitam dobrar a carga horária trabalhada para suprir a necessidade dos profissionais que estão afastados devido à confirmação de caso ou exaustão psicológica (...).*

*(...) profissionais insuficientes, demanda muito grande de pacientes(...)*

*(...) rotatividade grande devido também ao adoecimento dos profissionais e a sua substituição (...) temos que lidar com as mudanças na escala de serviço, rotatividade do pessoal.*

Relataram ainda que a rotatividade da equipe de Enfermagem é realizada mensalmente ou semestralmente e que os funcionários mais experientes são os que prestam assistência aos pacientes com COVID – 19.

No primeiro momento, cabe destacar que pôr o cenário pandêmico ainda ser desconhecido, optou-se por dimensionar os profissionais de acordo com critérios específicos escolhidos pela equipe de gestão em saúde como conhecimentos teóricos e práticos sobre urgência e emergência, além de experiências no setor de atendimentos a paciente críticos (Rigotti et al.,2021).

Ao analisar a rotatividade dos profissionais de enfermagem de acordo com o ambiente de trabalho verifica-se o fornecimento de subsídios aos gestores de enfermagem, pois concede um diagnóstico situacional adequado em relação ao funcionamento dessas instituições e apresenta diversas possibilidades de futuras intervenções (Corrêa, 2020).

A Resolução nº 293/2004 do COFEN determina que o dimensionamento do pessoal de enfermagem deva se embasar em diversos aspectos relacionados à empresa (política institucional, número de leitos, tipo de serviço prestado), ao serviço de enfermagem (modelo assistencial), à clientela (sistema de classificação de pacientes) e que deve acrescentar uma porcentagem de funcionários para cobrir as ausências previstas e não previstas.

A Organização Mundial da Saúde (OMS) recomenda que sejam realizadas medidas que promovam segurança e saúde no trabalho. Por exemplo, o oferecimento de suporte psicossocial, respeito aos direitos dos profissionais da saúde sob tais condições de trabalho como também para os funcionários que estão afastados do serviço de saúde e níveis adequados de pessoal promovendo um ambiente de trabalho seguro e saudável (WHO, 2020).

A qualificação da gestão de recursos humanos de Enfermagem torna-se um grande desafio, pois esses profissionais são a maior parte da força global de trabalho em saúde representando nas instituições hospitalares uma parcela considerável no quadro de profissionais existentes (Corrêa, 2020).

#### **Eixo cinco: dificuldades vivenciadas na assistência durante a pandemia.**

Informaram que as maiores dificuldades encontradas no desenvolvimento das suas atividades durante a pandemia são o excesso de carga horária, falta de treinamentos e capacitações em relação à paramentação e desparamentação, escassez de equipamentos de proteção individual (EPI) e medicamentos, aumento da demanda, sobrecarga de atividades, omissão de informações, preconceito, falta de compreensão e conscientização dos cidadãos em relação às medidas de prevenção durante a pandemia.

Nos depoimentos a seguir:

*(...) a falta de medicamentos (...) lidar com a dor(...) falta de equipamentos (...)sobre carga de trabalho (...) preconceito medo e ocultação (...) desconhecimento sobre a doença(...) omissão das informações (equipes mais experientes(...))*  
*(...)A maior dificuldade é a aceitação do paciente para usar a máscara na sala de diálise, e falar o que estão sentindo realmente para não mascarar a doença, com medo do isolamento (...)conscientizar o cidadão sobre as etiquetas de higiene. Pouca colaboração. (...)*  
*(...)Falta de capacitação com a paramentação e a desparamentação (...) excesso de trabalho(...) Falta de treinamento(...)Número de pessoal de enfermagem inferior à demanda do serviço (...) a saúde mental (...) falta de compreensão(...) falta de EPIS(...)*

Por meio dos relatos, evidencia-se que os profissionais se encontravam sobrecarregados da rotina da qual estavam submetidos e despreparados em relação aos cuidados necessários e as medidas preventivas para que não houvesse contaminação, pois, diante do cenário caótico e do desconhecimento da doença faltavam-lhes capacitações que os preparassem com segurança. Ainda assim, a pouca colaboração dos pacientes gerado pelo medo do isolamento contribuía para que os profissionais se contaminassem com maior facilidade.

#### **4. Conclusão**

A Enfermagem é a maior classe de profissionais da saúde com mais de 20 milhões de enfermeiros em todo o mundo, que seguem prestando atendimento no contexto da pandemia por SARS-CoV-2, desde a triagem de suspeitos, coleta de material para exames, orientações de isolamento até a realização dos cuidados hospitalares devido às complicações da COVID-19, além de atuar nas ações de educação em saúde, gerenciamento, ensino e pesquisa (Choi et al., 2020).

É notória uma preocupação, por parte dos enfermeiros, em garantir a segurança dos profissionais e pacientes pôr da adoção de condutas para a prevenção e controle da pandemia, como o uso de EPI e também se deve considerar os aspectos subjetivos dos profissionais, como o preparo técnico e psicológico diante de situações adversas como pandemias e outros eventos imprevisíveis (Marques, 2020).

Diante disso, a pesquisa contribui para repensar estratégias de gerenciamento de enfermagem durante a Pandemia da COVID-19, seja em recursos humanos e materiais, pois de acordo com os relatos é notório que existe sobrecarga de trabalho em instituições de saúde pública e privadas, precariedade em equipamentos de proteção individual e a necessidade de que as capacitações nas instituições ocorram periodicamente para que exista um atendimento de qualidade.

A Pandemia da COVID-19 evidenciou o protagonismo de enfermeiros em todas suas áreas de atuação. Esses profissionais assumiram um papel fundamental desde a participação em comissões de planejamento e funcionamento da

estrutura física, gerenciamento de recursos humanos, criação de protocolos e fluxogramas e além de atuarem na linha de frente na assistência aos pacientes (Bitencourt, 2020).

## Referências

- Amalberti, R., & Vincent, C. (2020). *Managing risk in hazardous conditions: improvisation is not enough*. *BMJ quality & safety*, 29 (1).
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70. São Paulo
- Barbosa, J. D., Gomes M. P., Souza A.B.A., & Gomes A.M.T. (2020). Fatores de estresse nos profissionais de enfermagem no combate à pandemia da COVID-19: *síntese de Evidências. Comunicação em ciências da saúde*.
- Basile C., Combe C., Pizzarelli F., Covic, A., Davenport, A., Kanbay, M., Kirmizis, M., Schneditz, D., Sande, F., Mitra, S. (2020). Recommendations for the prevention, mitigation and containment of the emerging SARS-CoV-2 (COVID-19) pandemic in haemodialysis centres. *Nephrology Dialysis Transplantation*, 35 (5).
- Bezerra, A.L.Q. (2003). *O Contexto da educação continuada na enfermagem*. São Paulo (SP): Martinari
- Bitencourt, J.V.O.V., Meschial, W.C., Frizon, G.; Biff, P., Souza, J.B., Maestri, E. (2020). Protagonismo do enfermeiro na estruturação e gestão de uma unidade específica para covid-19. *Texto & Contexto-Enfermagem*.
- Bueno, A.A., & Bernardes, A. (2010). *Percepção da equipe de enfermagem de um serviço de atendimento pré-hospitalar móvel sobre o gerenciamento de enfermagem*. *Texto contexto – enfermagem*. Florianópolis 19 (1).
- BRASIL. Ministério da Saúde (BR). (2020). Portaria Nº 529 de 1 de abril de 2013: institui o Programa Nacional de Segurança do Paciente (PNSP) [Internet]. Disponível em: [http://bvms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2013/prt0529\\_01\\_04\\_2013.html](http://bvms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2013/prt0529_01_04_2013.html).
- Cabral, C.C.O., Queiroz, R.S., Araujo, A.F., Calasans, L.H.B., & Vaz, T.S. (2020). Quality of life of nurses from the mobile emergency care service. *Texto & Contexto-Enfermagem*.
- Camacho, A.C.L.F. (2009). *Análise das publicações nacionais sobre educação à distância na enfermagem*. *Revista brasileira de enfermagem*;62(4):588-93.
- Carotta, F., Kawamura, D., & Salazar, J. (2009). Educação permanente em saúde: uma estratégia de gestão para pensar, refletir e construir práticas educativas e processos de trabalhos. *Saúde e Sociedade*.18(1):48-51.
- Cassiani, S.H.B., & Lira Neto, J.C.G. (2018). *Nursing Perspectives and the “Nursing Now” Campaign*. *Revista brasileira de enfermagem*; [Internet]. 2018;71(5):2351-2.
- Corrêa, B.S. (2020) Rotatividade da equipe de enfermagem em hospital privado. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- Correia, A.M. (2020). *Plano Nacional de Preparação e Resposta à Doença por novo coronavírus (COVID-19)*. Portugal: Direção geral de saúde.
- Conselho Federal de Enfermagem (BR). Resolução COFEN 543/2017, de 18 de abril de 2017. (2017). *Atualiza e estabelece parâmetros para o dimensionamento do quadro de profissionais de enfermagem nos serviços/locais em que são realizadas atividades de enfermagem*. Brasília (DF): COFEN.
- Conselho Federal de Enfermagem. Resolução COFEN 293/2004. *Fixa e estabelece parâmetros para o dimensionamento do quadro de profissionais de enfermagem nas unidades assistenciais das instituições de saúde e assemelhadas*. 2004. Rio de Janeiro (Brasil): COFEN.
- Feroli, M. (2020). *Protecting healthcare workers from SARS-CoV-2 infection: practical indications*. *European Respiratory Review*, 29 (155).
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre, RS: Artmed.
- Fregene, T. E., Nadarajah, P., Buckley, J.F., & Nangalia, V. (2020). Use of in situ simulation to evaluate the operational readiness of a high-consequence infectious disease intensive care unit. *Anaesthesia*, v. 75, n. 6, p. 733-738.
- Godoy, S. C. B; Guimaraes, E.M.P., & Assis, D.S.S. (2014). Avaliação da capacitação dos enfermeiros em unidades básicas de saúde por meio da telenfermagem. *Escola Anna Nery*, Rio de Janeiro, 18 (1).
- Garcia, R. M., & Baptista R. (2007). *Educação a distância para a qualificação dos profissionais do SUS: perspectivas e desafios*. *Revista baiana de saúde pública*.31(1):70-8.
- Góes, F.G.B., Silva, A.C.S.S., Santos, A.S.T., Pereira-Ávila, F.M.V., Silva, L.J., Silva, L.f., Goulart, M.C.L. (2020). Desafios de profissionais de Enfermagem Pediátrica frente à pandemia da COVID-19. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*.
- Guimarães, E.; Godoy, S.; Ferreira, C.; & Melo, C. (2009). Desafios e tendências na implantação da telenfermagem no programa nacional de tele-saúde em Minas Gerais. *Anais do 4º Congresso Brasileiro de Telemedicina e Telessaúde*. Belo Horizonte (MG), Brasil.
- Hulley, S.B., Cummings, S.T., Browner, W.S. Grady, D.G., & Mewman, T.B. (2015). Delineando a pesquisa clínica. *ArtMed*. 4º. ed. Porto Alegre.
- Kurciant, P. (2016). *Gerenciamento em Enfermagem Guanabara Koogan*. 3ª edição. Rio de Janeiro.
- Maia, M.A., Paiva, A.C.O., Moretão, D.C., Batista, R.C.R., & Alves, M. (2019). The daily work in nursing: a reflection on professional practices. *Ciências, Cuidado e Saúde*, 18 (4).

- Marques, L.C., Lucca, D.C., Alves, E.O., Fernandes, G.C.M., & Nascimento, K.C. (2020). Covid-19: Cuidados de Enfermagem para segurança no atendimento de serviço pré-hospitalar móvel. *Texto contexto – enfermagem*, Florianópolis, 29, e20200119.
- Martins, J.S.A., Brandão, M.A.G., Ferraz, V.M., Rocha, C.C. & Fernandes, D.N. (2009). Ações Participativas em Comunidade Virtual de Enfermagem. *Escola Anna Nery*;13(1):36-43.
- Morais Filho, I.M.M., Sá, E.S., Carvalho Filho, F.S.S., Sousa, J.A., Pereira, M.C., Sousa, T.V. (2021). Medo, ansiedade e tristeza: Principais sentimentos de profissionais da saúde na pandemia de COVID – 19. *Revista Saúde Coletiva (Barueri)*, 11(COVID), 7073–7084.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M.A. (2017). *Fundamentos de metodologia científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas.
- Lima, L.k.O.; Junior, B.J.S.; de Souza, G.F., & Costa G.S. (2021). Aplicação de ferramentas gerenciais na prática de enfermeiros da atenção básica em saúde. *Revista Eletrônica Acervo Saúde*, 13(2), e 6119.
- Miranda, F.M.A., Santana, L.L., Pizzoloto, A.C., & Saquis, L.M.M. (2020). Working conditions and the impact on the health of the nursing professionals in the context of covid-19. *Cogitare enfermagem*, 25, e72702.
- Munari, D. B.; & Bezerra, A. L. Q. (2004). *Inclusão da competência interpessoal na formação do enfermeiro como gestor*. Revista Brasileira de Enfermagem, 57 (4).
- Oliveira, K. K. D., Freitas, R.J.M., Araújo, J.L., & Gomes, J.G.N. (2021). Nursing Now e o papel da enfermagem no contexto da pandemia e do trabalho atual. *Revista Gaúcha de enfermagem*. 42(esp):e20200120.
- Oliveira, S.A., Almeida, M.L., Santos, M.F., Zilly, A, Peres, A.M., Rocha, F.L.R. (2017). Ferramentas gerenciais na pratica de enfermagem de atenção básica em saúde. *Revista de administração em saúde*, 17 (69).
- Organização panamericana de saúde. (2020). *Gestão dos Profissionais de Saúde no Combate à COVID-19: protegendo os profissionais de saúde e de apoio*.<https://opascovid.campusvirtualsp.org/covid-19/trabalhadores-de-saude>.
- Pfefferbaum, B., & North, C. S. (2020). *Mental health and the Covid-19 pandemic*. New England Journal of Medicine.
- Queiroz, J. S., & Marques, P. F. (2020). *Gerenciamento de enfermagem no enfrentamento da COVID-19 nos serviços de hemodiálise*. Enfermagem em foco (Brasília), 196-198.
- Rigotti, A. R., Pereira, F.H., Castilho, F.M.C., Banhos, N.S., Almeida, D.K.E., Carvalho, M.G.C., Garcia, J.A.D. (2021). Desafios da equipe gestora no combate ao covid-19: Relato de experiência. *Research, Society and Development*, 10, ( 6), e58710616175-e58710616175.
- Senna M.H., Drago, L.C., Kirchner, A.R., Santos, J.L., Erdmann, A.L., Andrade, S. R. (2014). Meanings of care management built throughout nurses' professional education. *Revista Rene*. 15(2):196-205.
- Silva, J.M.A.V., Ribeiro, O.M.P.L., Trindade, L.L., Nogueira, M.A.A., & Monteiro, M.A.J. (2020). Ano internacional da enfermagem e a pandemia da covid-19: a expressão na mídia. *Ciências, cuidado e saúde*.
- Silva, R.G.M., Nascimento, V.F., Bertucci, A.A.S., Benicio, A.C., Ferreira, D.S., Lopes, C.C.C. (2016). Análise reflexiva sobre a importância do Dimensionamento de Pessoal de Enfermagem como ferramenta gerencial. *Enfermagem Brasil*, 15 (4).
- Tsamakis, K. (2020). *Pandemia de COVID-19 e seu impacto na saúde mental dos profissionais de saúde*. Medicina Experimental e Terapêutica, v. 19, n. 6, pág. 3451-3453.
- Vasconcelos, R.O., Rigo, D.F.H., Marques, L.G.S., Nicola, A.L., Tonini, N.S., Oliveira, J.L. C. (2017). Dimensioning of hospital nursing personnel: study with brazilian official parameters of 2004 and 2017. *Escola Anna Nery*;21(4):e20170098.
- Vasconcelos, R.O., Bohrer, C.D., Rigo, D.F.H., Marques, L.G.S., Oliveira, J.L.C., Tonini, N.S., Nicola, A.L. (2016). Meios para a gerência de enfermagem utilizados em unidades hospitalares críticas. *Enfermagem em Foco*, 7 (3/4).
- World Health Organization (WHO). [Homepage]. 2020. World Health Organization.
- World Health Organization. Coronavirusdisease (COVID-19) Pandemic. [Internet]. 2020. Disponível em: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>.
- World health association. 1994. Division of Mental Health. Qualitative Research for Health Programmes. Geneva: WHA.