

# LIDERANÇA DO ENFERMEIRO NO CONTEXTO HOSPITALAR FRENTE À PANDEMIA DE COVID-19: REVISÃO INTEGRATIVA

*Data de aceite: 01/01/2024*

### **Ana Sara de Paulo**

Graduada em Enfermagem pelo Centro Universitário INTA-UNINTA  
Centro Universitário INTA – UNINTA,  
Sobral – CE, Brasil

### **Vanessa Mesquita Ramos**

Graduada em Enfermagem pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UEVA). Especialista em Saúde Pública pelo Instituto de Teologia Aplicada (INTA) e UTI neonatal e pediátrica pela Escola de Formação em Saúde da Família Visconde de Sabóia - EFSFVS. Mestre em Saúde da Família pela Universidade Federal do Ceará  
Centro Universitário INTA – UNINTA,  
Sobral, CE, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/9373222050522349>

### **Késia Marques Moraes**

Graduada em Enfermagem pela Universidade Estadual Vale do Acaraú - UVA, Mestre em Saúde Pública pela Universidade Federal do Ceará - UFC, Professora do Curso de Enfermagem do Centro Universitário INTA – UNINTA  
Centro Universitário INTA – UNINTA,  
Sobral – CE, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/8797330558006076>  
<https://orcid.org/0000-0002-5738-9020>

### **Hélleny Iris Maria Batista**

Graduada em Enfermagem pelo Centro Universitário INTA-UNINTA  
Centro Universitário INTA – UNINTA,  
Sobral – CE, Brasil

### **Adilio Moreira de Moraes**

Graduado em Educação Física pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UEVA) e em Pedagogia pela Faculdade Kurios – FAK. Especialista em Treinamento Desportivo, Metodologia do Ensino Superior, Gestão Escolar e Fisiologia do Exercício e Biomecânica do Movimento. Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Educação Física das Universidades de Pernambuco UPE/ Universidade Federal da Paraíba UFPB. Doutor em Ciências da Educação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)  
Universidade Aberta do Brasil (UAB)/  
Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA)  
<http://lattes.cnpq.br/1836381861391709>

**RESUMO:** A liderança tem se tornado uma preocupação recente de grande foco tanto para enfermeiros quanto para administradores de serviços de saúde.

Esses profissionais representam uma parte significativa dos recursos humanos alocados em instituições de saúde, particularmente em hospitais, e, portanto, têm um impacto direto na eficácia, na qualidade e nos custos dos serviços de saúde prestados. Este estudo teve como objetivo identificar a liderança exercida pelos enfermeiros em ambientes hospitalares durante a pandemia de covid-19, conforme documentado na literatura. A pesquisa envolveu a utilização dos descritores de saúde “Liderança”, “Enfermagem” e “Covid-19”, com o operador booleano AND. A busca resultou em sessenta artigos nas bases de dados da Biblioteca Virtual em Saúde. Após a revisão minuciosa dos trabalhos na íntegra, nove deles foram selecionados para inclusão neste estudo. Trata-se de uma revisão integrativa, na qual foram seguidos seis passos para atingir os resultados desejados. Os resultados deste estudo apontam para a notável preocupação dos líderes enfermeiros em assegurar a segurança de suas equipes e dos pacientes por meio da adoção de medidas preventivas para controlar a pandemia. Isso incluiu, o uso de Equipamentos de Proteção Individual e a consideração de fatores subjetivos, como a preparação técnica e psicológica para lidar com eventos inesperados, como uma pandemia. Com base nas informações coletadas, fica claro que a liderança de enfermagem durante a pandemia de covid-19 concentrou-se na criação de protocolos, fluxos, treinamento das equipes de enfermagem, dimensionamento de recursos e ajustes nos cuidados prestados. Isso envolveu o desenvolvimento de competências técnicas e de relacionamento interpessoal para fornecer orientação e aconselhamento, ao mesmo tempo em que fortalecia a autonomia do grupo na tomada de decisões no seu trabalho. Todos esses esforços foram direcionados para melhorar a qualidade da assistência ao paciente, permitindo que a equipe de enfermagem estivesse preparada para enfrentar as situações que pudessem surgir.

**PALAVRAS-CHAVE:** Liderança. Enfermagem. Covid-19.

## NURSE LEADERSHIP IN THE HOSPITAL CONTEXT IN FACE OF THE COVID-19 PANDEMIC: INTEGRATIVE REVIEW

**ABSTRACT:** Leadership has recently become a significant concern for both nurses and healthcare service administrators. These professionals represent a substantial portion of the human resources allocated in healthcare institutions, particularly in hospitals, and thus have a direct impact on the effectiveness, quality, and costs of healthcare services provided. This study aimed to identify the leadership exercised by nurses in hospital settings during the COVID-19 pandemic, as documented in the literature. The research involved the use of the health descriptors “Leadership,” “Nursing”, and “COVID-19”, with the Boolean operator AND. The search yielded sixty articles in the databases of the Virtual Health Library. After a thorough review of the full texts, nine of them were selected for inclusion in this study. This was an integrative review, which followed six steps to achieve the desired results. The findings of this study indicate a noteworthy concern among nurse leaders in ensuring the safety of their teams and patients through the adoption of preventive measures to control the pandemic. This included the use of Personal Protective Equipment (PPE) and the consideration of subjective factors, such as technical and psychological preparedness to deal with unexpected events, like a pandemic. Based on the collected information, it is evident that nursing leadership during the COVID-19 pandemic focused on the creation of protocols, workflows, training for nursing

teams, resource allocation and adjustments in patient care. This involved the development of technical skills and interpersonal relationships to provide guidance and counseling while empowering the group's autonomy in decision-making in their work. All these efforts were directed toward improving the quality of patient care, ensuring that the nursing team was prepared to handle situations that might arise.

**KEYWORDS:** Leadership. Nursing. COVID-19.

## INTRODUÇÃO

O início da década de 2020 foi marcado pela pandemia do novo coronavírus que causa a síndrome respiratória aguda grave chamada SARS-CoV-2, afetando pessoas de diferentes países, continentes, etnias e grupos socioeconômicos. Foi uma das principais crises de saúde da nossa geração (VENTURA-SILVA et al., 2020). Este fato levou o Diretor-Geral da Organização Mundial da Saúde (OMS) a declarar emergência pública em 11 de março de 2020 e a promover reestruturações em todos os setores de saúde (MOREIRA et al., 2020).

No Brasil, o Ministério da Saúde (MS) emitiu o Decreto nº 356, que regulamenta e implementa as disposições da lei de importância internacional devido à covid-19. Embora a regulamentação do MS tenha sido definida em fevereiro, foi em março que os problemas relacionados à doença se intensificaram no país. A OMS declarou a covid-19 como uma pandemia (ARAUJO; BOHOMOL; TEIXEIRA, 2020).

O surto de SARS-CoV-2 colocou muitas cidades brasileiras à beira de uma crise de saúde. As equipes de saúde em todos os níveis de atendimento enfrentaram sobrecarga de trabalho devido à falta de leitos e profissionais. Além disso, os serviços de saúde em algumas cidades estiveram à beira do colapso total devido à escassez de leitos e vagas, o que resultou no afastamento de profissionais de saúde (FERREIRA; DALL'AGNOL; PORTO, 2016).

O cuidado de enfermagem em todo o mundo foi testado por circunstâncias que alteraram as rotinas de trabalho. Essas circunstâncias também afetaram a gestão dos cuidados e a qualidade geral dos serviços prestados. Além disso, influenciaram negativamente os horários e turnos dos profissionais de saúde, contribuindo para a intensificação da crise no setor de saúde, que exigiu que os enfermeiros desenvolvessem competências e habilidades de gestão. Isso é considerado um legado para as gerações futuras que precisarão lidar com desafios semelhantes (MOREIRA; LUCCA, 2020).

Neste cenário, os enfermeiros gerentes desempenharam um papel importante na incorporação de novas orientações dos reguladores de saúde para combater a covid-19 em um sistema nacional de saúde que adotou medidas de emergência e alterou significativamente a rotina dos profissionais de saúde. Em vários contextos, a promoção do trabalho em equipe pelos enfermeiros gerentes enfatizou o cuidado centrado na pessoa (VENTURA-SILVA et al., 2020).

Portanto, a escolha do tema se justifica pela necessidade de estudar como a liderança dos enfermeiros durante a pandemia enfrentou inúmeros desafios, requerendo o uso de habilidades e competências para criar um ambiente de trabalho de qualidade, seguro e saudável. Nesse contexto, é fundamental destacar que a liderança dos enfermeiros deve estar presente em todos os cenários, buscando mitigar os efeitos da pandemia e manter a gestão de cuidados ao paciente. É por isso que é importante estudar como os enfermeiros exerceram a liderança no ambiente hospitalar durante o enfrentamento da covid-19.

Além disso, o desempenho da liderança dos enfermeiros na epidemia da Covid-19 é relevante, pois está ligado à formação científica da categoria. Além do aspecto científico, a enfermagem desempenha um papel fundamental na humanização do cuidado aos pacientes. No ambiente hospitalar, os enfermeiros são a ligação mais próxima com a recuperação do paciente, avaliando e mediando os serviços de assistência. Por meio da implementação das melhores práticas na reorganização de estruturas, controle de infecções, segurança e na adesão às medidas definidas pelos órgãos de gestão, bem como na comunicação com as equipes e pacientes, o enfermeiro desempenha um papel crucial. É por meio do processo de gestão que os enfermeiros podem repensar novas abordagens de cuidado, baseadas em protocolos atualizados e nas melhores evidências científicas.

## **METODOLOGIA**

Trata-se de uma revisão integrativa com o objetivo de reunir e sintetizar os resultados de pesquisas relacionadas a um tema ou questionamento específico, de forma organizada e sistemática, a fim de promover novos conhecimentos e aprofundar a compreensão desse tema. As revisões integrativas englobam uma ampla categoria de estudos que podem incluir pesquisas empíricas e revisões da literatura, dependendo do objetivo do estudo (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008).

A primeira etapa da metodologia da revisão integrativa consistiu na elaboração da pergunta orientadora: “Como os enfermeiros exerceram liderança no contexto hospitalar durante a pandemia da covid-19?”.

Na segunda etapa, foram estabelecidos os critérios de inclusão, que abrangeram artigos completos publicados entre 2019 e 2022 em língua portuguesa. Artigos repetidos e aqueles que não abordavam diretamente o tema do estudo foram excluídos. Os Descritores em Saúde (DecS) “Liderança”, “Enfermagem” e “Covid-19” foram definidos e combinados usando o operador booleano AND, em uma busca realizada no site da Biblioteca Virtual em Saúde. A identificação dos estudos envolveu uma leitura cuidadosa dos textos obtidos, e, quando o título, o resumo e os descritores não eram suficientes para determinar a inclusão, os artigos foram lidos na íntegra. Dessa forma, foram encontrados 60 artigos nas bases de dados, dos quais 51 foram excluídos. Após uma análise detalhada dos trabalhos completos, 09 produções foram incluídas para análise.

A terceira etapa envolveu a categorização dos estudos selecionados, utilizando um instrumento de coleta de informações que incluía dados como título, autores/ano, objetivos, tipo de estudo e resultados.

Na quarta etapa, os dados coletados foram lidos e interpretados por meio de uma leitura analítica das publicações. Isso levou à criação de uma tabela contendo os principais dados dos estudos, o que permitiu gerenciar as informações. A análise qualitativa dos dados foi realizada por meio da Análise Temática proposta por Minayo (2015).

Na quinta etapa, os resultados foram apresentados em duas categorias: caracterização dos estudos e liderança exercida pelo enfermeiro no contexto hospitalar durante a pandemia de covid-19. A síntese do conhecimento foi elaborada na sexta etapa, criando um documento que descreve todas as fases percorridas pelo pesquisador de maneira criteriosa e apresenta os principais resultados. Esta etapa é fundamental, uma vez que os conhecimentos adquiridos geram um impacto significativo sobre o tema abordado (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008).

Foram seguidos todos os procedimentos para garantir a total preservação dos direitos autorais, incluindo a devida citação dos autores e referenciamento de acordo com as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), a fim de evitar qualquer violação da Lei Nº 12.853 de 2013, que altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e estabelece outras providências, evitando assim, o plágio (BRASIL, 2013).

## **LIDERANÇA EM ENFERMAGEM**

A liderança inclui a intervenção que um líder desempenha sobre um grupo devido à originalidade de suas informações e à procura de objetivos comuns com esse grupo. É uma competência gerencial excessivamente necessária e exigida atualmente, pois está vigente em todos os tipos de organizações humanas e abrange inúmeros fatores como responsabilidade, comprometimento, empatia, capacidade de decisão, comunicação e gestão de forma competente e eficaz (LOURENÇO; SHINYASHIKI; TREVIZAN, 2019).

O conceito de liderança em enfermagem deriva do modelo Nightingale, que introduz a informação de liderança consistente, inflexível, autocrática, centralizada na figura de um líder, geralmente identificado de acordo com a hierarquia institucional em que está incluído. O cenário contemporâneo promove uma boa comunicação, uma liderança lateral e descentralizada, fundamentada em organizações de troca e partilha, num ambiente favorável à criação de alianças, parcerias, equipes, acordo e exploração das motivações humanas, o que apela para uma nova abordagem em relação à liderança em enfermagem (SANTOS; SOUZA; CASTRO, 2018).

A liderança é fundamental para o profissional de enfermagem, sem ela, a enorme responsabilidade de cuidar da saúde passaria despercebida. A má gestão leva a uma má assistência ao paciente, o que afeta diretamente os pacientes que confiam na profissão.

A gestão excelente se correlaciona com a alta satisfação do cliente e da equipe (CRUZ; ARAUJO; BEZERRA, 2020).

Existem três estilos clássicos de liderança: autoritário, liberal e democrático. Esses estilos de liderança foram refinados ao longo do tempo e agora são usados em hospitais de todo o mundo. Muitas vezes são utilizados em conjunto por hospitais que utilizam liderança transformacional e transacional (SILVA et al., 2020).

Embora a liderança tenha múltiplos significados, é importante notar que estudiosos da década de 1970 propuseram três significados mais importantes: atributos de uma posição; características de uma pessoa e categorias de comportamento. Além disso, o conceito de liderança implica uma polaridade entre o influenciador e a pessoa ou grupo afetado. Sem seguidores, não pode haver líder (KATZ, KAHN, 2014).

O papel da liderança é visto como uma ferramenta que permite a um líder exercer influência sobre seus subordinados. Assim, é importante destacar certas atitudes que um líder deve possuir para exercer conscientemente sua liderança (WELCH, 2015). Os líderes devem ser objetivos em seus esforços para melhorar sua equipe, utilizando as reuniões como oportunidades para avaliar, treinar e reforçar a autoconfiança. Welch (2015, p.59) destaca ainda que “a autoconfiança é um catalisador, motivando os indivíduos a assumir riscos, superar obstáculos e superar suas próprias expectativas. É a força motriz por trás das equipes de sucesso”.

Compreende-se que líderes que se colocam no lugar dos membros de sua equipe constroem confiança e abertura e reconhecem o que há de bom nos outros. Eles dão o exemplo e comemoram com a equipe quando os objetivos são alcançados. Koontz e O'Donnel (1982) também apontaram que a empatia, a objetividade e o conhecimento de si são três atitudes que os líderes precisam cultivar para conquistar a confiança e a compreensão de suas equipes. Como já relatado, a liderança possui vários conceitos.

Destarte, é necessário que os órgãos formadores percebam a importância do ensino e aprendizagem da liderança, e nessa ótica, as instituições formadoras têm um papel vital na formação dos enfermeiros líderes, cabendo às escolas de enfermagem possibilitar em seus currículos, conteúdos específicos e estratégias que possibilitam o aprendizado da liderança. Dessa forma, profissionais capazes de assumir o papel de líderes da equipe de enfermagem, prontos para desenvolver atitudes críticas, reflexivas, criativas e conscientes, podem ser disponibilizados no mercado de trabalho, formando-se como agentes de transformação (FÁVERO, 2017).

## **A PANDEMIA DE COVID-19 E OS DESAFIOS DE ENFERMAGEM**

Um novo vírus de coronavírus foi identificado na cidade de Wuhan, China, em 31 de dezembro de 2019. A doença que ele causou ficou conhecida como SARS-CoV-2 e levou a um investimento significativo em ciência e tecnologia para encontrar seu gerenciamento e

tratamento. Em resposta, o Ministério da Saúde da China estabeleceu a Portaria nº 356 em 11 de março de 2020. Essa regulamentação detalha as medidas de combate ao novo vírus, também denominado SARS-CoV-2 (SILVA et al. 2020).

A enfermagem é uma profissão da área da saúde que atua em todos os níveis de serviço, exerce a mesma liderança e proporciona uma formação de longo prazo aos profissionais atuantes que deve ser sempre levada a sério pela gestão, pois esta formação melhora a confiabilidade dos profissionais, expertise e cuidados prestados aos pacientes. Durante a pandemia, essa gestão teve grande impacto, evidenciando suas fragilidades e apontando a necessidade de reorganização dos diferentes setores e da forma como lidam com os profissionais e demais redes de atenção à saúde (GEREMIA et al., 2020).

As habilidades de gestão foram desafiadas diante da crise de covid-19 e o medo do SARS-CoV-2 complica o planejamento e a organização do setor hospitalar para os enfermeiros, pois os profissionais de saúde treinados, muitas vezes, não estão preparados para situações de desastre em grande escala como uma pandemia. Os pacientes pandêmicos colocaram demandas sem precedentes nos sistemas de saúde exigindo rápida utilização dos recursos disponíveis.

Essa situação causou conflitos inéditos na administração, pois a disponibilidade de Equipamentos de Proteção Individual (EPI) era insuficiente e o trabalho diário das equipes realizando tarefas e volumes de pacientes dentro de um determinado período foi afetado pela pandemia, sobrecarregando sua assistência e gestão. Diante das mudanças do setor, novas propostas, protocolos e escassez de materiais, as expectativas dos profissionais devem ser atendidas (CARESSE; CONNIE, 2020).

Uma pesquisa com enfermeiros do Reino Unido revelou deficiências na segurança dos profissionais de gestão. Apenas uma pequena porcentagem dos profissionais disse que se sentiu apoiada por seus gerentes durante a pandemia, apenas metade disse que os trabalhadores da linha de frente foram adequadamente treinados e mais da metade disse que não havia EPIs suficientes para os profissionais (LEAL; MELO, 2018).

A organização e elaboração de normas, rotinas, protocolos e fluxos assistenciais para serviços e sistemas de saúde são atividades inerentes à equipe de saúde. Eles facilitam e orientam a implementação de ações e/ou atividades que sistematizem a assistência neste cenário. No contexto da pandemia de covid-19, a enfermagem vem atuando como protagonista na organização dos serviços ao assumir a linha de frente para fornecer os insumos e materiais necessários, desde sua solicitação até o controle de recebimento e distribuição nos setores, além de realização de treinamento com outros profissionais de saúde para lidar com isso (BÁO et al., 2022).

Essa pandemia trouxe consigo especificidades no funcionamento dos serviços públicos de saúde, o que exigiu uma completa reorganização da estrutura física e dos procedimentos de saúde desenvolvidos tanto pela equipe de enfermagem quanto pela equipe multiprofissional e interdisciplinar.

Entre as principais mudanças decorrentes da pandemia, destacam-se: o planejamento de áreas-chave, tanto para os processos de vestir e despir os profissionais (para evitar a contaminação do vírus) assim como para a instalação de banheiros e limpeza; elaboração de normas, rotinas e Protocolos Operacionais Padrão (POPs) e suas especificidades preventivas, adaptação dos cuidados e procedimentos de enfermagem ao paciente com covid-19; e dimensionamento de recursos humanos no que diz respeito à possível redução do número de funcionários da equipe devido à provável contaminação desses profissionais em determinado momento (BITENCOURT; ANDRADE, 2021).

Essa realidade chama a atenção para a necessidade de rever aspectos importantes relacionados à rotina de trabalho do enfermeiro no ambiente hospitalar, e estudos já apontam a necessidade urgente de reformulações, seja no campo das políticas públicas de saúde voltadas para a proteção do trabalhador, seja no campo do sistema de saúde como forma de combater os corredores de pontos cegos existentes que impactam a rotina de um profissional, em especial, o enfermeiro (GOIS et al., 2021).

## **RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Neste tópico são apresentadas as principais características dos estudos identificados segundo título, autor, ano, tipo de estudo, objetivo e resultados conforme o quadro 1 e 2.



Nº	Título	Autor	Ano	Tipo de estudo
A1	Lideranças de enfermeiros no enfrentamento à COVID-19 em um hospital na região Sul do Brasil	BÁO, A.C.P.; CANDATEN, A.E.; MONTEIRO, D.R.; AMESTOY, S.C.	2022	Relato de experiência
A2	Práticas de liderança do enfermeiro no contexto hospitalar frente à covid-19: uma revisão integrativa da literatura	PATRY, B.F.	2021	Revisão integrativa de literatura
A3	Trabalho do enfermeiro no contexto da pandemia de COVID-19	SILVA, V.G.F.; SILVA, B.N.; PINTO, E.S.G.; MENEZES, R.M.P	2021	Ensaio reflexivo
A4	Liderança e novos desafios da gestão hospitalar diante da pandemia de covid-19	GOIS, E.A.S.; SILVA, G.A.M.; PEREIRA, S.C.; BARJA, P.R.; VIRIATO, A.	2021	Estudo retrospectivo
A5	Boas práticas de liderança do enfermeiro no contexto hospitalar	ARAÚJO, J.S.; SILVA, B. R.; LIMA, N.C.S.; SANTOS, D.N.; FARIAS, I.S.C.; CASTRO, N.J.C.	2021	Revisão integrativa
A6	Liderança de enfermagem em tempos de covid-19: uma revisão narrativa de literatura	JAPIASSU, R.B.; RACHED, C.D.A.	2021	Revisão narrativa de literatura
A7	Gestão da pandemia de coronavírus em um hospital: relato de experiência profissional	RODRIGUES, N.H.; SILVA, L.G.A.	2020	Relato de experiência
A8	Gestão de enfermagem em hospital geral público acreditado no enfrentamento da pandemia por covid-19	ARAUJO, P.M.C.G.; BOHOMOL, E.; TEIXEIRA, T.A.B	2020	Relato de experiência
A9	Liderança de enfermagem em quimioterapia na pandemia de COVID-19	BRITO, S.R.A.; SOUZA, S.R.; ALCÂNTARA, L.F.L.; LOBO, LAGE, R.S.L.; SANTOS, J. S.; PEREIRA, V.R.F	2020	Relato de experiência

Quadro 1 – Caracterização dos artigos selecionados segundo título, autor, ano de publicação e tipo de estudo. Sobral-CE, 2023

Fonte: Autoria Própria (2023)

Analisando os dados apresentados no Quadro 01, observa-se que somente um artigo foi publicado em 2022, cinco em 2021 e três em 2020. Esse padrão sugere que a maioria das publicações se concentrou nos dois primeiros anos da pandemia e apresentou uma tendência de decréscimo.

Em relação à classificação dos tipos de estudos, foi identificado que três artigos eram do tipo revisão integrativa de literatura, quatro eram relatos de experiência, um consistia em um estudo reflexivo e outro era um estudo retrospectivo.

Nº	Objetivo	Resultados
A1	Relatar a experiência de liderança de enfermeiros no enfrentamento à COVID-19 em um hospital universitário na Região Sul do Brasil.	O relato teve por base as ações de prática avançada nos serviços de enfermagem, englobando pesquisa, educação, prática assistencial e gestão. Identificou-se algumas aproximações na atuação do enfermeiro-líder na Unidade de Terapia Intensiva COVID e na Unidade de Internação não referência, como: criação de protocolos e fluxos, treinamento das equipes de enfermagem, dimensionamento/relocação, adequações na assistência e diferentes sentimentos vivenciados.
A2	Analisar nas publicações nacionais e internacionais as práticas de liderança realizadas por enfermeiros frente à pandemia da COVID-19 no contexto hospitalar.	Os achados foram apresentados em quatro categorias: Comunicação como instrumento de liderança; compartilhamento de objetivos e/ou metas; interfaces do apoio à enfermagem; reorganização do serviço e dos cuidados aos pacientes.
A3	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.	Duas categorias emergiram das experiências vivenciadas: protagonismo da enfermagem na organização dos serviços de saúde para o enfrentamento da covid-19; e o exercício da gerência dos cuidados de enfermagem na pandemia de covid-19.
A4	Avaliar a prevalência de fatores associados ao papel da liderança de gestores hospitalares antes e durante a pandemia de covid-19.	A covid-19 evidenciou uma crise mundial, sendo necessária uma transformação na estrutura e processo de trabalho das unidades de saúde, destacando a necessidade de um bom planejamento para o enfrentamento desse advento epidêmico. A pesquisa evidencia o papel fundamental da liderança na gestão para a obtenção de bons resultados: o administrador hospitalar deve ser assertivo na tomada de decisões e ter boa comunicação interna e externa.
A5	Boas práticas de liderança estão relacionadas às dimensões gerenciais que se destacam na tomada de decisão.	Estimular gestores e enfermeiros em formação para aprimorar habilidades e competências relacionadas ao gerenciamento no desempenho do cuidado ao paciente.
A6	Analisar a produção científica sobre a importância da liderança dos enfermeiros em tempos da pandemia de SARS-CoV-2.	No que concerne aos enfermeiros, o papel de gestor é relevante, na garantia pelo cumprimento das melhores práticas de reorganização de estruturas, controle de infecção e segurança, na gestão das pessoas, no acompanhamento das medidas definidas pelos órgãos de gestão e na comunicação com as equipes e pacientes
A7	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.	Descreveu-se a experiência com os fluxos operacionais de serviço, utilização de equipamentos de proteção individual, desafios e potencialidades vivenciados, assim como a saúde mental dos profissionais de saúde durante a pandemia.
A8	Relatar a experiência vivenciada pela gestão de enfermagem de um hospital geral público acreditado e apresentar as principais mudanças na estrutura institucional para o enfrentamento da pandemia.	As principais mudanças estruturais e de processos de trabalho ocorridas durante o período de 13 de março a 23 de abril de 2020 foram: Implantação de um Comitê de Crise; programação de treinamentos institucionais; medidas administrativas voltadas ao cancelamento de cirurgias eletivas; disponibilização de equipamentos de proteção individual; mudanças no fluxo de entrada do paciente com suspeita da covid-19; mudanças nas características das unidades; incremento no número de leitos; contratação de pessoal; e apoio para equipe.

A9	Relatar a experiência na liderança e governança do enfermeiro líder a frente de um serviço de terapia antineoplásica na pandemia da COVID-19.	Durante o período da pandemia a ação dos enfermeiros foi modificada e flexibilizada com a adoção de escalas de atuação em ambulatorios e enfermarias livres da covid-19. Este modelo de atuação dos enfermeiros está em consonância com aquele que se observou no período deste relato no cenário do centro de quimioterapia.
----	---	---

Quadro 2 - Distribuição dos trabalhos selecionados conforme objetivo e resultados, Sobral-CE, 2023

Fonte: Autoria Própria (2023)

Nos trabalhos analisados, constatou-se que os resultados obtidos evidenciaram o papel de liderança desempenhado pela enfermagem durante a pandemia de covid-19. Além disso, salientaram a eficácia na implementação de diversas estratégias visando o bem-estar emocional e considerando a qualidade do ambiente de trabalho dos profissionais de enfermagem, o que resultou em impactos positivos.

Nesse contexto desafiador, ficou clara a colaboração e o esforço conjunto dos líderes de enfermagem em assegurar a continuidade das operações nos sistemas de saúde.

### **Liderança exercida pelo enfermeiro no contexto hospitalar frente à pandemia de covid-19**

Durante a pandemia de covid-19 os enfermeiros desempenharam um papel crucial na liderança hospitalar, implementando mudanças estruturais destinadas a garantir a prestação de assistência segura a todos os pacientes. Isso englobou a gestão de recursos humanos, a adaptação dos colaboradores aos novos protocolos, a oferta de treinamento e apoio para salvaguardar sua saúde e segurança (GOIS et al., 2021).

A liderança exercida pelos enfermeiros no contexto hospitalar durante a pandemia estimulou discussões essenciais entre os profissionais de saúde sobre medidas destinadas a melhorar as condições de trabalho neste período. Além disso, promoveu programas de capacitação para o reconhecimento de riscos e a adoção de comportamentos seguros (RODRIGUES; SILVA, 2020).

Nesse contexto, a equipe de enfermagem empenhou-se na mitigação dos efeitos da pandemia priorizando a saúde dos profissionais de saúde e a prestação de cuidados aos pacientes. Durante a pandemia, os enfermeiros enfrentaram diversos desafios em sua função de liderança, demandando a aplicação de suas habilidades e competências a fim de garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável que proporcionasse assistência de qualidade (BÀO et al., 2022).

Os principais achados desta pesquisa apontaram que a liderança da enfermagem no ambiente hospitalar durante a pandemia teve de coordenar e direcionar pessoas e processos a fim de assegurar a adequação do cuidado aos pacientes. Para isso, baseou-se na formulação de protocolos, otimização de fluxos de trabalho, treinamento das equipes de enfermagem, reorganização de recursos e ajustes na prestação de assistência.

## Elaboração da síntese do conhecimento

Como síntese do conhecimento, seguimos uma abordagem metodológica baseada em uma revisão integrativa, conduzida por meio de uma pesquisa abrangente em um portal de dados da Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) e várias bases de dados distintas, o que possibilitou um acesso extensivo às informações relacionadas ao tema. Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão estabelecidos para esta pesquisa, conseguimos identificar nove estudos que abordaram a questão central desta investigação, a qual tinha como objetivo identificar a liderança exercida pelo enfermeiro no ambiente hospitalar durante a pandemia de covid-19, conforme a literatura científica.

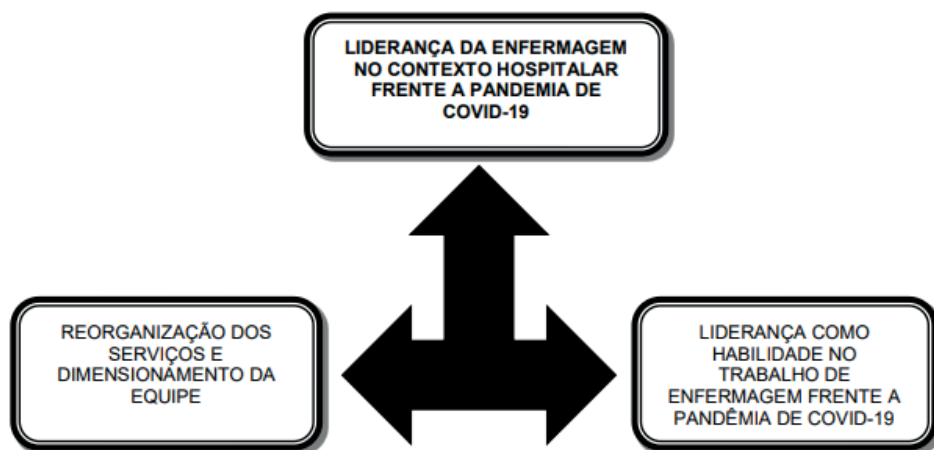


Figura 1 – Síntese do conhecimento, Sobral-CE, 2023.

Fonte: Autoria Própria (2023).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo permitiu uma análise da liderança do enfermeiro no contexto hospitalar diante da pandemia de covid-19. No que concerne à liderança do enfermeiro, pode-se afirmar que, nesse cenário desafiador, tornou-se imperativo o emprego de suas habilidades e competências a fim de criar um ambiente de trabalho de alta qualidade, seguro e saudável para toda a equipe de enfermagem.

Como profissionais da área de saúde que atuam na linha de frente, a equipe de enfermagem se deparou com a árdua missão de prestar cuidados e conforto aos pacientes, enquanto simultaneamente adotava medidas de proteção contra o vírus. Além disso, a liderança assumiu a responsabilidade de implementar medidas imediatas para garantir que os membros da equipe recebessem a devida proteção e assistência, mantendo rigorosamente os protocolos de segurança e introduzindo novas estratégias e procedimentos.

Ao longo da pesquisa, ficou evidente a preocupação dos líderes enfermeiros em assegurar a segurança de sua equipe e dos pacientes por meio da implementação de medidas preventivas para controlar a pandemia. Isso envolveu a utilização de equipamento de proteção individual e a consideração de fatores subjetivos, como preparo técnico e emocional para lidar com eventos inesperados, como uma pandemia.

Conforme se deduz a partir das informações coletadas, a liderança na enfermagem durante a pandemia de covid-19 desempenhou um papel fundamental na reorganização de equipes e setores. Nesse contexto, os líderes trabalharam não pelo mero exercício do domínio, mas sim, pela sugestão, persuasão e educação. Isso envolveu o desenvolvimento de competências técnicas e interpessoais para fornecer orientação e aconselhamento, ao mesmo tempo em que fortalecia a autonomia do grupo na tomada de decisões em suas atividades profissionais.

## REFERÊNCIAS

- 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.
- BÁO, A.C.P.; CANDATEN, A.E.; MONTEIRO, D.R.; AMESTOY, S.C. Liderança de enfermeiros no enfrentamento à COVID-19 em um hospital na Região Sul do Brasil. **Rev baiana enferm**, v.32, n.3. 2022.
- BITENCOURT, S.M.; ANDRADE, C.B. Trabalhadoras da saúde face à pandemia: por uma análise sociológica do trabalho de cuidado. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 26. 2021.
- BRASIL. **Lei nº 12.853** de 14 de agosto de 2013. Gestão coletiva de direitos autorais. Brasília: 2013.
- CARESSE, L.; CONNIE V. A pandemic crisis: mentoring, leadership, and the millennial nurse. **Nurs Econ**. v.2, n.1. 2020.
- CRUZ, F.E.B; ARAÚJO, A.H.I.M; BEZERRA, M.L.R. Liderança de enfermagem na saúde pública: revisão integrativa da literatura. **Revista JRG De Estudos Acadêmicos**, v.3, n.7. 2020.
- FÁVERO, N. Aprendizagem da liderança: opinião de enfermeiros sobre a formação acadêmica. **Rev. latino-am.enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 8, n. 3, 2017.
- FERREIRA, G.E.; DALL'AGNOL, C.M.; PORTO, A.R. Repercussões da proatividade no gerenciamento do cuidado: Percepções de enfermeiros. **Esc. Anna Nery**, Rio de Janeiro, v.20, n.3, 2018.
- GEREMIA, D.S. et al. 200 Anos de Florence e os desafios da gestão das práticas de enfermagem na pandemia COVID-19. **Revista latino-americana de enfermagem**. v. 28, n.1. 2020.
- GOIS, E.A.S.; SILVA, G.A.M.; PEREIRA, S.C.; BARJA, P.R.; VIRIATO, A. Liderança e novos desafios da gestão hospitalar diante da pandemia de covid-19. **Revista Univap**, v. 27, n. 55, 2021.
- KATZ, D e KAHN, R. L. **The social psychology of organizations**. New York, N.Y: John Wiley, 2014.

KOONTZ, H; O'DONNEL, C. **Princípios de administração: uma análise das funções administrativas**. New York, Boston: McGraw-Hill. 1982.

LEAL, J.A.L.; MELO, C.M.M. Processo de trabalho da enfermeira em diferentes países: uma revisão integrativa. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v.71, n.4. 2018

LOURENÇO, M.R.; SHINYASHIKI, G.T.; TREVIZAN, M.A. Gerenciamento e liderança: análise do conhecimento dos enfermeiros gerentes. **Rev Latino-am Enfermagem**, v.3, n.4. 2019.

MENDES, K.D.S.; SILVEIRA, R.C.C.P; GALVÃO, C.M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto & contexto enferm.** v. 17, n. 4, p. 758-764, out.-dez. 2008.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 2015.

MOREIRA, A.C. A Liderança como competência essencial na formação do enfermeiro. **Revista Científica de Enfermagem**, v.11, n.34. 2020.

MOREIRA, A.S; LUCCA, S.R. Apoio psicossocial e saúde mental dos profissionais de enfermagem no combate à covid-19. **Enfermagem em Foco**, v.11, n.1. 2020.

RODRIGUES, N.H.; SILVA, L.G.A. Gestão da pandemia Coronavírus em um hospital: relato de experiência profissional. **J. nurs. health**. v. 10. 2020.

SANTOS, R.M.; SOUZA, A.M; CASTRO, K.V. A Enfermagem como objeto da história: uma reflexão sobre o tema. **Revista Brasileira Enfermagem**. Brasília, v. 54, n. 3, p. 638-644, 2018.

SILVA, J.M.A.V. et al. Planejamento organizacional no contexto de pandemia por COVID-19: implicações para a gestão em enfermagem. **Journal Health NPEPS**, v. 5, n.3. 2020.

VENTURA-SILVA, J.M.A.; RIBEIRO, O.M.P.L.; SANTOS, M.R.; FARIA; A.C.A.; MONTEIRO, M.A.J.; VANDRESEN, L. Planejamento organizacional no contexto de pandemia por COVID-19: implicações para a gestão de enfermagem. **Journal Health NPEPS**, v.5, n.1, 2020.

WELCH, J. **Paixão por vencer**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campos/Elsevier, 2015.