



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM**

Beatriz Furtuoso Petry

**PRÁTICAS DE LIDERANÇA DO ENFERMEIRO NO CONTEXTO HOSPITALAR
FRENTE À COVID-19: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA**

Florianópolis

2021

Beatriz Furtuoso Petry

**PRÁTICAS DE LIDERANÇA DO ENFERMEIRO NO CONTEXTO HOSPITALAR
FRENTE À COVID-19: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA**

Trabalho de conclusão de curso, referente à disciplina:
Trabalho de conclusão de curso II (INT5182) do Curso de
Graduação em Enfermagem da Universidade Federal de
Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do
Grau de Enfermeiro.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Gabriela Marcellino de Melo
Lanzoni

Florianópolis

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Petry, Beatriz Furtuoso

PRÁTICAS DE LIDERANÇA PELO ENFERMEIRO NO CONTEXTO HOSPITALAR FRENTE À COVID-19: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA. / Beatriz Furtuoso Petry ; orientadora, Gabriela Marcellino de Melo Lanzoni, 2021.

78 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Saúde, Graduação em Enfermagem, Florianópolis, 2021.

Inclui referências. 1. Enfermagem. 2. Enfermagem. 3. Liderança. 4. Infecções por coronavírus. 5. Assistência hospitalar. I. Lanzoni, Gabriela Marcellino de Melo . II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Enfermagem. III. Título

Beatriz Furtuoso Petry

PRÁTICAS DE LIDERANÇA DO ENFERMEIRO NO CONTEXTO HOSPITALAR FRENTE À COVID-19: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA

Este Trabalho Conclusão de Curso foi julgado adequado como requisito parcial para obtenção do Título de “Enfermeiro” e aprovado e sua forma final pelo Curso de Graduação em Enfermagem da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 20 de setembro de 2021



Documento assinado digitalmente
Diovane Ghignatti da Costa
Data: 27/09/2021 18:07:27-0300
CPF: 445.665.060-53
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Prof.^a Dr.^a Diovane Ghignatti da Costa
Coordenador do Curso de Graduação em Enfermagem

Banca Examinadora:



Documento assinado digitalmente
Gabriela Marcellino de Melo Lanzoni
Data: 27/09/2021 16:03:18-0300
CPF: 053.071.579-16
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Prof.^a Dr.^a Gabriela Marcellino de Melo Lanzoni



Documento assinado digitalmente
Patrícia Klock
Data: 27/09/2021 15:52:33-0300
CPF: 029.538.639-82
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Prof.^aDr.^a Patrícia Klock.



Documento assinado digitalmente
Leonardo Pereira de Sousa
Data: 27/09/2021 15:49:40-0300
CPF: 060.640.343-43
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Enf^o Esp. Leonardo Pereira Sousa.

Dedicatória

Gostaria de dedicar esse trabalho ao meu tio Charles Marcelo Petry que, infelizmente foi uma vítima da COVID-19, mas que foi um dos meus maiores exemplos de liderança, me motivando a dar o meu melhor e assim, conseguir ajudar quem precisa.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a minha família e amigos, que estiveram do meu lado me apoiando em todo o processo de construção do trabalho e da vida acadêmica, me motivando a dar o meu melhor sempre e ao meu noivo por ser uma das minhas principais referências em liderança, que admiro muito.

Também quero agradecer à minha orientadora, por ter aceitado me auxiliar nesse processo que vai marcar minha passagem de ser uma estudante, para ser uma profissional. Com toda certeza, esse apoio será um marco minha vida.

E por fim, à todas as enfermeiras que tive o prazer de estagiar, que me mostraram na prática a aplicação da liderança, a importância da enfermagem em todos os níveis de atenção e que são exemplos de profissionais que quero ser na minha vida profissional.

RESUMO

A liderança é uma competência essencial para o desenvolvimento das atividades técnico gerenciais da enfermagem e com a chegada da Pandemia de COVID-19 foi muito requerida para atender a alta demanda de pacientes nos hospitais. Por esse motivo o objetivo do estudo é analisar nas publicações nacionais e internacionais as práticas de liderança realizadas por enfermeiros frente à pandemia da COVID-19 no contexto hospitalar. O método escolhido foi a revisão integrativa da literatura, na qual foi realizada a busca nas seguintes bases de dados: Literatura Latino Americana em Crônicas de Saúde (LILACS), Banco de Dados em Enfermagem: Bibliografia Brasileira (BDENF), Scientific Electronic Library Online (SciELO), Pubmed, Excerpta Medica Database (EMBASE), Web Of Science (WOS), Cochrane Library, Cumulative Index to Nursing and Allied Health Literature (CINAHL WITH FULL TEXT) e a SciVerse Scopus (SCOPUS). Foram critérios de inclusão: artigos originais e relatos de experiência, nos idiomas português, inglês e espanhol que foram publicados entre 2019 e 2020. Os resultados estão compostos por um conjunto de 8 artigos, sendo que 25% são estudos nacionais e 75% são internacionais. Quanto à categoria metodológica, 37,5% são relatos de experiência, 37,5% são pesquisas qualitativas e 25% são estudos de natureza quantitativa. Os achados foram apresentados em quatro categorias: Comunicação como instrumento de liderança, onde é apresentado o uso da comunicação em diferentes formas e sua contribuição para o exercício da liderança; Compartilhamento de objetivos e/ou metas, nessa categoria estão presentes os principais relatos sobre treinamentos, atualizações e aulas propostos tanto pelas instituições quanto pelas equipes de enfermagem; Interfaces do apoio à enfermagem, Nessa categoria foi abordado sobre como ocorreu o apoio à equipe de enfermagem, tanto entre os próprios membros, como por parte das instituições e governo, influenciando nas condições de trabalho da enfermagem.; Reorganização do serviço e dos cuidados aos pacientes, essa categoria fala sobre os planejamentos estratégicos dos hospitais para lidar com a demanda que viria e o protagonismo da enfermagem nessas readaptações. Conclui-se que os resultados evidenciam o impacto das práticas de liderança utilizadas por enfermeiros, que buscaram levar melhores condições de trabalho para a equipe de enfermagem e auxiliaram no processo de reorganização dos serviços de saúde.

Palavras-chave: Enfermagem. Liderança. Gestão em saúde. Infecções por coronavírus. Assistência hospitalar.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Processo de seleção de estudos para a revisão.....	29
Figura 2 -	Processo de seleção de estudos para a pesquisa.....	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Bases de dados com seus respectivos cruzamentos.....	27
Quadro 2 -	Tabela de extração de dados dos estudos.....	39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEPSH - Comitê de Ética de Pesquisa em Seres Humanos

CFM - Conselho Federal de Medicina

COFEN - Conselho Federal de Enfermagem

COREN - Conselho Regional de Enfermagem

DCN - Diretrizes Curriculares Nacionais

EPI - Equipamento de Proteção Individual

HEPA - *High Efficiency Particulate Arrestance*

MS - Ministério da Saúde

OMS - Organização Mundial de Saúde

OPAS - Organização Pan-Americana de Saúde

POP - Procedimento Operacional Padrão

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 OBJETIVO GERAL	17
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
3.1 A LIDERANÇA COMO COMPETÊNCIA PARA ATUAÇÃO DO ENFERMEIRO	18
3.2 DESAFIOS VIVENCIADOS NO CONTEXTO HOSPITALAR NA PANDEMIA DE COVID-19.....	23
4 MÉTODO.....	27
4.1 TIPO DE ESTUDO	27
4.2 ESTRATÉGIA DE BUSCA.....	28
4.3 CRITÉRIO DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO.....	30
4.4 SELEÇÃO DOS ESTUDOS	30
4.5 COLETA DE DADOS	32
4.6 ANÁLISE DE DADOS	32
4.7 ASPECTOS ÉTICOS	32
5 RESULTADOS	33
5.1 MANUSCRITO: PRÁTICAS DE LIDERANÇA DO ENFERMEIRO NO CONTEXTO HOSPITALAR FRENTE À COVID-19: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA	33
5.2 RESUMO	33
5.3 INTRODUÇÃO.....	33
5.4 MÉTODO.....	35
5.6 DISCUSSÃO.....	46
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
8 APÊNDICE	71
APÊNDICE A - PROTOCOLO DE REVISÃO INTEGRATIVA	71

1 INTRODUÇÃO

Líderes possuem a capacidade de influenciar pessoas, estimulando a cooperação da equipe para alcançar os objetivos estabelecidos. Um líder é necessário em todos os níveis organizacionais para a tomada de decisões, motivação da equipe, mudanças ambientais e todos os fatores que influenciam um ambiente saudável de trabalho (OLIVEIRA; PEREZ, 2015).

O cuidado de enfermagem engloba o cuidado com o paciente, com o ambiente e com toda a equipe de saúde que faz parte daquele cenário. Dependendo do tipo de liderança escolhida, os enfermeiros gestores podem influenciar diretamente na qualidade do serviço prestado à população, através da inovação, motivação e desenvolvimento da sua equipe (FRADIQUE; MENDES, 2013).

A liderança da enfermagem teve início no modelo Nightingaliano e desde então tem sofrido adequações. Em 2020, comemora-se duzentos anos de Florence Nightingale, responsável pelo desenvolvimento das bases técnico-científicas da Enfermagem Moderna e que têm contribuído para o controle da pandemia que estava por vir no ano de 2020 (SILVA *et al.*, 2020).

No dia 31 de dezembro de 2019, foi identificado um novo vírus, na cidade de Wuhan, na China, o qual foi denominado SARS-CoV-2 e sua doença ficou conhecida como coronavírus. Esta tornou-se uma Emergência de Saúde Pública de Interesse Internacional e exigiu investimento científico e tecnológico para descoberta do seu manejo e tratamento (VELAVAN; MEYER, 2020).

No dia 11 de Março de 2020, o Ministério da Saúde (MS) instituiu a Portaria N° 356, que regulamenta e operacionaliza as medidas de enfrentamento para o combate ao SARS-CoV-2, de acordo com o conteúdo disposto na Lei N°13.979 sobre as medidas de enfrentamento à COVID-19 (BRASIL, 2020). De acordo com o Ministério da Saúde (2020) o primeiro caso relatado de coronavírus no Brasil foi no dia 26 de fevereiro de 2020.

Com a chegada do vírus todos os serviços de saúde tiveram que se mobilizar para acolher a população e capacitar os profissionais das instituições para a utilização de novos protocolos e fluxos de atendimento em um curto período de tempo (SILVA *et al.*, 2020). No contexto hospitalar há um grande número de profissionais de enfermagem atuando, por esse motivo é requerido trabalhadores mais qualificados, tanto na assistência quanto na gestão. (SILVA *et al.*, 2017)

Sabendo que esses profissionais tem sido linha de frente no combate ao vírus e que o funcionamento dos hospitais foi reformulado para atender a população nesse momento atípico, empiricamente observou-se que o enfermeiro gestor desenvolveu estratégias para engajar a sua equipe e seguir um padrão de qualidade no cuidar, a partir do aperfeiçoamento de competências gerenciais como a liderança.

O autor Silva *et al.* (2017, p.2) traz que

Nesse sentido, enfermeiros líderes, mesmo sem o conhecimento aprofundado do modelo teórico das práticas de liderança, podem desenvolver as práticas da liderança exemplar em sua atuação, tais como: dizer o que as pessoas precisam fazer e dar exemplos vivos dos ideais que acreditam (traçar o caminho); apelar aos valores das pessoas e motivar para se responsabilizarem numa missão importante (inspirar uma visão compartilhada); desafiar práticas convencionais e criar mudanças (desafiar o processo); reunir colaboração e apoio permitindo que todo o grupo aja (capacitar os outros a agir); mostrar apreciação e usar abordagens para motivar as pessoas positivamente (encorajar o coração).

A prática dessa competência tão importante é inerente ao processo de trabalho da equipe de saúde, já que o líder possui um papel de articular e motivar a sua equipe. Essa articulação repercutirá nas relações entre os profissionais de saúde, a fim de somar os esforços de cada um, para prestar um cuidado com qualidade e resolutividade (FERRACIOLI *et al.*, 2020).

Os hospitais não estavam preparados para a grande demanda da população que viria no decorrer da pandemia, resultando em impactos negativos na assistência, economia e saúde da população. As ações tomadas em cada hospital se alteravam conforme a gravidade dos pacientes que chegavam para atendimento, a epidemiologia local e as características institucionais do serviço de saúde (SANTOS *et al.*, 2020).

A infecção pelo vírus começou a apresentar manifestações mais graves, ocorrendo diversos agravamentos por pneumonia e insuficiência respiratória, evoluindo muitos para óbito. No âmbito hospitalar começam a ser utilizados aparelhos para ventilação mecânica e oxigênios, a fim de conseguir uma evolução positiva no quadro clínico do paciente internado. Contudo, o vírus ainda apresenta uma alta transmissibilidade e letalidade levando em conta a idade, comorbidades e deficiências autoimunes. Sendo assim pode-se analisar que o impacto da COVID-19 abrangeu uma gravidade capaz de sobrecarregar os serviços de saúde mundial produzindo alto volume de pacientes nos níveis primário, secundário e terciário de atenção à saúde (ZHU *et al.*, 2020).

Foram necessários adquirir métodos diferenciados para abordar o quadro de infecção no país, foram seguidos diversos procedimentos abordados em outros países. Na China, foram construídos hospitais de campanha, juntamente com abordagem de medidas de isolamento

social. Assim foi feito no Brasil, sendo construído hospitais de campanha em sua maioria nas capitais, em locais adaptados como estádios e imóveis antes não utilizados, que foram reativados a fim de comportar grandes números de pacientes e oferecer suporte ao SUS, desafogando os hospitais que se encontravam em colapso e muitos sendo obrigados a ter seus atendimentos suspensos, pois não comportavam mais leitos (RESENDE, 2020).

A implementação destes hospitais de campanha foi uma estratégia adotada pela saúde pública que se utilizava em situações como desastres naturais ou zonas de conflitos como os do oriente médio. A maior vantagem deste tipo de intervenção no sistema de saúde é a possibilidade de se ter um gerenciamento de pacientes com menos risco de contaminação para a população, podendo também manter a circulação de pacientes dentro do local sem necessitar de isolamento total (CHEN *et al.*, 2020).

Neste sentido, é imprescindível a comunicação entre os hospitais e os demais sistemas de saúde para que se tenha um cuidado de vigilância, pois como a atenção primária e secundária são a principal porta de entrada para o paciente do SUS, com frequência estes são os primeiros locais a serem acessados pela população (CHEN *et al.*, 2020).

O MS buscou também precaver os profissionais de linha de frente que se encaixam no grupo de risco, orientando o afastamento dos mesmos ou seu remanejamento para outras tarefas que não sejam ligadas a parte de pacientes contaminados pelo COVID-19. Pelo sistema de fast-track pode-se obter uma triagem separada a fim de prestar um atendimento exclusivo para pacientes com suspeita e os que não tinham sintomas gripais (FARIAS *et al.*, 2020).

Juntamente com essas medidas houve uma necessidade maior da utilização de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) pelos profissionais de saúde, porém com a alta demanda foi necessário o uso consciente destes materiais, levando em conta que em muitos locais o material era escasso, sendo oferecido EPIs inapropriados ou em quantidade insuficiente para os funcionários. Em decorrência da falta de materiais e até da falta de orientação dos próprios funcionários na utilização dos EPIs, muitos profissionais contraíram o vírus o que levou a um medo entre os atuantes na área, tanto de contrair como de levar a doença para os familiares. Com isto muitos se negaram a trabalhar na linha de frente, o que juntamente com os profissionais afastados colaborou para um déficit de funcionários que prestassem o trabalho dentro de hospitais de campanha e em serviços que tivessem contato com pacientes infectados (TEIXEIRA *et al.*, 2020; CFM, 2020).

Para tal situação o governo criou um programa que convocava profissionais da saúde para trabalhar em locais que necessitavam de assistência, onde capacitam previamente os

cadastrados no sistema podendo estes serem chamados em casos de outras pandemias ou catástrofes. Além disso, houve liberação para diversos estudantes da área da saúde para que pudessem participar do programa com a supervisão e tendo como recompensa o pagamento de bolsas ou bonificações em pontos para futuros concursos de residência (CFM, 2020; MS, 2020).

Os hospitais escola também se mostraram uma ferramenta importante no combate à pandemia, na questão transformacional de liderança que ele oferece. Pois esta propõe uma relação de colaboradores e instituição com um maior alcance de objetivos, gerando um vínculo igualitário e singular do local. Contribuindo também para uma maior satisfação da equipe garantindo um ambiente de trabalho mais saudável e aumentando o desempenho dos trabalhadores, minimizando assim o afastamento de profissionais em um momento de falta destes no mercado (FERREIRA *et al.*, 2018).

Tendo como pressuposto que a liderança em enfermagem foi a competência mais requerida durante a pandemia e que repercutiu na qualidade assistencial e no ambiente de trabalho profissional no contexto hospitalar, optou-se por aprofundar o estudo sobre o tema.

Desta forma, este estudo tem como pergunta de pesquisa: quais práticas de liderança utilizadas por enfermeiros no contexto hospitalar durante a pandemia da COVID-19 foram descritas na literatura científica? Quais contribuições e repercussões foram alcançadas a partir dessas práticas?

A escolha do tema justifica-se pela necessidade de estudar como a liderança é essencial na gestão de uma equipe e de um hospital, em meio a uma pandemia. Desenvolver e utilizar a liderança nesse momento tão excepcional que o mundo se encontra refletirá tanto na gestão, como no cuidado direto ao paciente, por esse motivo deve-se estudar como os enfermeiros vêm exercendo a liderança no ambiente hospitalar no enfrentamento da COVID-19.

2 OBJETIVO GERAL

Analisar nas publicações nacionais e internacionais as práticas de liderança realizadas por enfermeiros frente à pandemia da COVID-19 no contexto hospitalar.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para fundamentar o tema da pesquisa, os termos de busca utilizados foram: liderança, infecções por coronavírus e assistência hospitalar. A fundamentação teórica é dividida em dois tópicos, que serão apresentados na sequência: a liderança como competência para atuação do enfermeiro e os desafios vivenciados no contexto hospitalar na pandemia de COVID-19.

3.1 A LIDERANÇA COMO COMPETÊNCIA PARA ATUAÇÃO DO ENFERMEIRO

O trabalho da enfermagem é indissociavelmente assistencial-gerencial, tendo em vista que o enfermeiro coordena e direciona o processo de trabalho da equipe de saúde, organiza o ambiente e realiza procedimentos técnico-assistenciais, contemplando a necessidade da instituição de saúde e dos usuários. Além de ter um papel fundamental na criação de políticas públicas, acreditação de hospitais e de mudanças no sistema de saúde de um país (LEAL; MELO, 2018).

Liderar é uma das competências que um enfermeiro adquire durante o seu processo de aprendizagem na graduação e aprimora na sua carreira profissional. Enfermeiros gerentes de unidades hospitalares desempenham diversas funções e dependendo do tipo de liderança adotada há um maior engajamento e cooperação da equipe. (SILVA, *et al.* 2016). A enfermeira Florence Nightingale introduziu a teoria moderna da profissão, ou, teoria ambientalista que muitos hospitais ainda se baseiam. Com o passar dos anos foi estudado cada vez mais sobre o trabalho da enfermagem, surgindo outras teorias que orientam a prática profissional dos enfermeiros (RIBEIRO *et al.*, 2020).

Devido às condições precárias dos hospitais na época, Florence Nightingale começou a adotar uma hierarquia institucional. A partir disso houve um planejamento para enfermagem assumir cargos de assistência, que seriam as *nurses* e cargos administrativos sob responsabilidade das *lady-nurses* e com isso o hospital se tornou um ambiente terapêutico para promover a cura do paciente (BELLATO; PASTI; TAKEDA, 1997).

Nightingale utilizou estatísticas para realizar a gestão da sua equipe, começou a atuar e ter influência política, com o objetivo de diminuir as taxas de mortalidade através das práticas de higiene. Desde então o trabalho da enfermagem é pautado no protagonismo técnico-científico, legal e político que só se torna possível a partir de práticas que acarretam o bem estar social no cuidado, gestão, pesquisa e educação. O legado deixado por Nightingale reflete nas estratégias para o combate ao coronavírus nos dias atuais, influenciando nos processos de trabalho de toda a equipe de saúde (GEREMIA *et al.*, 2020).

No contexto nacional, as Diretrizes Curriculares Nacionais (2001) trazem que o enfermeiro terá uma formação generalista, humanista, crítica e reflexiva. As competências gerais propostas no documento englobam: a atenção à saúde, tomada de decisões, comunicação, liderança, administração e gerenciamento e educação permanente.

A liderança, seguida da comunicação são competências essenciais para um enfermeiro, considerando que ele cria uma relação com a equipe, o usuário, a família, e também, realiza a articulação entre diferentes profissionais, distribuindo o processo de trabalho entre eles e criando uma corresponsabilidade da equipe pela assistência prestada ao paciente (TREVISIO *et al.*, 2017).

Vivenciando a urgência do cenário atual, as consequências que o vírus trouxe para os profissionais de saúde e o impacto na saúde mental desses trabalhadores, os enfermeiros gestores devem coordenar em todos os níveis gerenciais, liderando a seu favor e a favor da equipe (BITENCOURT *et al.*, 2020).

A liderança abrange a responsabilidade, comunicação, compromisso, habilidade para a tomada de decisões, empatia e uma administração efetiva e eficiente. Um enfermeiro graduado deve estar apto a assumir o papel de líder frente a uma equipe multiprofissional, procurando alcançar o bem da coletividade (DCN, 2001).

A liderança é tida como uma arte de influenciar indivíduos, seja pelo exemplo mostrado ou de outros comportamentos como influenciador, mostrando meio de se ter uma melhor performance na tarefa que se exerce. Artigos têm mostrado que, a liderança se exerce dentro de um contexto de grupo, onde uma pessoa influencia os demais da equipe obtendo um trabalho compartilhado com o mesmo objetivo a ser alcançado por todos os membros da equipe.

A necessidade de uma boa liderança na profissão de enfermagem é de extrema importância pois é através deste profissional que os principais cuidados a saúde da população são realizados, sendo que uma má gestão acaba por afetar diretamente o indivíduo dependente do serviço de saúde. Nos últimos tempos tem sido cada vez mais associada à excelência da gestão de enfermagem com a satisfação do cliente e da equipe (CRUZ; ARAUJO; BEZERRA, 2020).

Sobre a atuação da enfermagem como liderança os autores Amestoy *et al.* (2017, p.2) relatam que “ênfatiza-se a importância de sua atuação na atenção à saúde, na tomada de decisão, no estabelecimento de um processo de comunicação horizontalizado, no exercício da liderança e gerenciamento dos serviços e na educação permanente dos profissionais.” Liderança é uma habilidade que se faz necessário em todos os tipos de organizações, é a capacidade de influenciar pessoas para que elas cooperem na realização das atividades de uma maneira produtiva e motivada (SILVA; REIS, 2016).

A enfermagem é vista como uma profissão diferenciada das demais da área da saúde, por sua articulação nas atividades em vários níveis do serviço, executando a liderança do mesmo e realizando a educação permanente dos profissionais atuantes que deve sempre ser levada a sério pela gestão, pois esta educação aumenta a credibilidade dos profissionais, da profissão e do atendimento prestado aos pacientes. Na pandemia esta gestão teve grandes impactos, sendo evidenciado suas fragilidades e mostrando a necessidade de uma reorganização de diversos setores e formas de lidar com os profissionais e demais redes de atendimento à saúde (GEREMIA *et al.*, 2020).

Sabe-se que a liderança se dá pelo envolvimento da equipe, pois não se tem líder sem liderados. Estudos afirmam que a comunicação, empatia pelo próximo, assertividade e a tomada de decisão visando o melhor para todas as partes são fundamentais para o processo de gestão, ainda mais sendo esta na enfermagem. Esta função não deve ser exercida de maneira isolada, mas sim, tendo o aproveitamento de pessoas ao redor com conhecimento de diversas áreas a fim de se ter uma ótica de todas as camadas que uma decisão pode afetar (TEIXEIRA; SILVA; DRAGANOV, 2018).

Com isto, o enfermeiro deve se comunicar com as demais redes de atendimento para que dessa forma alinhe sua decisão com o funcionamento das demais redes de saúde obtendo um processo mais sincronizado e que facilite o trabalho dos profissionais, da gestão e dos

pacientes. Os gestores devem também estar preparados para impactos como este sofridos pela pandemia garantindo a disponibilidade de equipamentos de proteção individual e coletivo de qualidade, proporcionar estratégias de comunicação com os pacientes através dos EPIs e estabelecer protocolos para a comunicação dos internados e dos profissionais com os parentes pois esta se faz importante tanto para a família ter notícias de seu ente querido como para quem está internado ter um momento de aconchego falando com seus familiares (CATANIA *et al.*, 2020).

As formas de liderança podem ser diferenciadas conforme a rede de saúde, estudos apontaram que dentro de um pronto-socorro, onde se tem a necessidade de um dinamismo maior na atuação dos funcionários, prevalece a liderança situacional, mas também foi vista a autocrática. Alguns autores relataram que a liderança situacional é muito vista em instituições de saúde, pois por conta da constante mudança de cenário, dinamismo e rapidez na atuação dos profissionais atuantes, esta rede de saúde se torna um local imprevisível, sendo assim não tem como se ter apenas um tipo de liderança aplicável, mas vários, dependendo da situação vivenciada, visando atender melhor às necessidades dos usuários do sistema de saúde e da equipe de funcionários (OLIVEIRA; RODRIGUES, 2017).

Existem três tipos de líderes clássicos, que utilizam a liderança autocrática, liberal ou democrática. Esses estilos foram aperfeiçoados durante o passar do tempo, atualmente podemos citar duas grandes categorias mais recentes utilizadas em hospitais: a liderança transacional e a liderança transformacional. O líder autocrata possui a ênfase focada nele, sem levar em consideração o restante da equipe, a tomada de decisões, ideias são todas centradas nele (SILVA *et al.*, 2016).

Já o líder democrático divide o foco entre ele e a equipe, a tomada de decisão é feita em grupo, com o auxílio do líder. Nesse caso, quem realiza o trabalho possui maior peso na tomada de decisão, por passar aquele processo todos os dias, isso pode auxiliar no engajamento da equipe por sentirem liberdade para se expressar. (SILVA *et al.*, 2016)

Os autores Amestoy *et al.* (2009) relatam que a liderança autocrática é comum em indivíduos que necessitam impor sua superioridade e gerar uma influência imposta e não natural dentro da equipe, tendo em vista também que alguns profissionais inseguros acabam por confundir liderança com autoridade, ressaltando características negativas que podem se associar com arrogância e prepotência, o que torna o local de trabalho um ambiente pesado e

penoso para os profissionais da equipe interagirem e exercerem suas funções, podendo gerar inclusive conflitos internos frequentes prejudicando no atendimento ao paciente.

Frente a crise do COVID-19 as competências gerenciais foram desafiadas, o medo da SARS-CoV-2 tornou os planejamentos e a organização dos setores hospitalares mais complexos para os enfermeiros, pois os profissionais da saúde em sua formação não costumam ter preparo para situações de desastres em larga escala ou pandemias. A pandemia criou uma demanda de pacientes no sistema de saúde sem precedentes, tendo recursos sendo esgotados em um curto período. Esta situação fez surgir conflitos na administração que antes não eram vistos, pois a equipe que tinha suas tarefas exercidas em uma faixa de tempo e quantidade de pacientes teve sua rotina afetada pela pandemia, com isso sobrecarregou a assistência e a gerência, que teve que lidar com a expectativa dos profissionais diante das mudanças no setor, novas recomendações, protocolos e déficit de materiais (CARESSE; CONNIE, 2020).

Uma pesquisa realizada com enfermeiros na Inglaterra evidenciou falhas na segurança do profissional quanto a sua gestão. Apenas uma parte dos profissionais relatou ~~aram~~ sentir-se apoiados por seus gestores durante a pandemia, e apenas metade dos funcionários disse que houve treinamento adequado para a equipe atuante na linha de frente, e mais da metade relatou que não havia EPI suficientes disponíveis para os profissionais. Com isto, o estresse psicológico sofrido pela enfermagem e demais profissionais atuantes na linha de frente acabaram sendo multifatoriais, com modificações no ambiente de trabalho, sobrecarga de serviço, risco de contrair ou levar uma doença infecciosa aos familiares e a morte ou adoecimento de pessoas ao seu redor, contribuíram para uma piora no estado emocional e psicológico dos profissionais (TANG; ZHAO; YU, 2020).

Outro desafio da gestão é administrar a instabilidade e vulnerabilidade dos funcionários frente ~~à~~ pandemia, garantindo a segurança dos profissionais, minimizando os impasses enfrentados pela equipe e ganhando a confiança dos funcionários, mantendo assim a liderança e autoridade. Mentorias feitas por enfermeiros nas mídias e redes sociais são utilizadas como estratégias que possibilitam troca de experiências, em especial para enfermeiros que não tiveram treinamentos ou receberam educação continuada para lidar com a pandemia (RIBEIRO *et al.*, 2021).

A liderança transacional tem como característica impor a autoridade dos cargos que existem na empresa, sobre a equipe. O foco é a autoridade do líder, a resistência às mudanças, recompensa dos seus subordinados com maior rendimento (SILVA; REIS, 2016).

A liderança transformacional é onde o líder possui a capacidade de alterar e melhorar o ambiente de trabalho. Há uma descentralização das funções, as competências de cada membro da equipe tornam-se relevantes e há uma motivação do líder para a qualidade das condições de trabalho, usando estratégias para alcançar os seus objetivos (SILVA; REIS, 2016).

Assim, quando o tipo de liderança realizada é situacional, pode gerar resultados favoráveis, pela rapidez gerada na execução de funções e dinamismo. O líder entende a necessidade de executar as tarefas, alterando o estilo conforme a necessidade da equipe, dos pacientes e ambiente em que se encontra, tendo assim mais flexibilidade nas ações tomadas. Quanto às dificuldades na gestão de enfermagem, pode-se destacar as dificuldades na liderança de uma equipe no âmbito hospitalar, devido à resistência de muitos membros em aceitar as ações propostas pelos gestores, pois tendem a não colaborar líderes que não geram credibilidade nem simpatia na equipe. Isso não necessariamente está relacionado a erros que esse gestor possa ter cometido, mas muitas vezes falta à receptividade a comandos e consciência de equipe dos funcionários que atuam na assistência (PEREIRA *et al.*, 2015).

Alguns estudos acreditam que a comunicação seja um instrumento fundamental para que se promova uma liderança efetiva junto a equipe de enfermagem, sendo esta uma habilidade importante a um líder, de modo que a ausência desta competência pode apresentar maiores dificuldades na atuação do enfermeiro com os demais funcionários. Outros autores apontam que uma dificuldade encontrada na gestão é a otimização do tempo disponível para se ter uma administração e planejamento adequado de ações, organização das atividades da equipe e metas para se alcançar os objetivos pré-determinados (MONTEZELI; PERES; BERNARDINO, 2013).

3.2 DESAFIOS VIVENCIADOS NO CONTEXTO HOSPITALAR NA PANDEMIA DE COVID-19

No dia 31 de dezembro de 2019, na cidade de Wuhan, na China, foi relatada pela primeira vez uma pneumonia de causa desconhecida à Organização Mundial de Saúde (OMS). O vírus é semelhante ao agente que causa a Síndrome Respiratória Aguda Grave (SARS-CoV), por esse motivo foi denominado Síndrome Respiratória Aguda Grave-2 (SARS-CoV-2) e sua doença ficou conhecida como *Coronavirus Disease 2019* ou COVID-19 (VELAVAN; MEYER, 2020).

No dia 30 de Janeiro de 2020 o Comitê de Emergências da OMS declarou o surto de COVID-19 uma emergência mundial, baseado no número de novos casos diários, tanto na China quanto internacionalmente (VELAVAN; MEYER, 2020). Até o dia 03 de novembro de 2020, o vírus esteve presente em 219 países, com 1.204.028 mortes e um total de 46.840.783 casos confirmados pelo mundo (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2020).

Segundo a Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS) (2020) os sintomas da COVID-19 incluem tosse seca, cansaço, febre, dores, congestão nasal, dor de cabeça, conjuntivite, dor de garganta, diarreia, perda de paladar ou olfato, erupção cutânea ou descoloração dos dedos das mãos ou dos pés. Sabe-se que o vírus pode se manter vivo durante horas ou até dias, dependendo da superfície de contato em que se encontra e que os germicidas utilizados em hospitais, como o álcool 70% e hipoclorito de sódio, possuem a capacidade de inativar o vírus (MEDEIROS, 2020).

No mundo existe um total de 28 milhões de profissionais de enfermagem, considerando enfermeiros, técnicos de enfermagem e auxiliares de enfermagem. No Brasil existem cerca de 2 milhões de profissionais, em todas as regiões do país e que fazem parte das mais diversas estruturas organizacionais (SOUZA; SOUZA, 2020).

A enfermagem representa metade dos profissionais de saúde (ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DE SAÚDE, 2019). É importante reconhecer que estes profissionais estão na linha de frente quando se fala sobre a pandemia de COVID-19, pois, além da sua competência técnica, são eles que acompanham o paciente 24hs, todos os dias, estando mais vulneráveis à contaminação (SOUZA; SOUZA, 2020).

O autor Medeiros (2020, p. 2) destaca que:

Os dados das equipes de profissionais de saúde na linha de frente de atendimento de casos de COVID-19 mostram exaustão física e mental, dificuldades na tomada de

decisão e ansiedade pela dor de perder pacientes e colegas, além do risco de infecção e a possibilidade de transmitir para familiares.

Até o dia 03 de novembro de 2020, segundo o Conselho Federal de Enfermagem (COFEN) um total de 42.240 profissionais de enfermagem se infectaram com COVID-19 e 459 perderam a vida lutando contra a doença. Previamente à chegada do coronavírus no Brasil, a enfermagem já vivenciava um cenário de desvalorização e precarização do trabalho, ecoando na falta de EPIs, longas jornadas de trabalho e instabilidade no emprego, gerando o adoecimento psicológico, afastamentos desses profissionais e até levando ao suicídio (SOUZA *et al.*, 2020).

Essa velha luta pela valorização e melhores condições de trabalho se fez mais evidente com a chegada da pandemia no Brasil, que, somada ao alto risco de contaminação e transmissão da COVID-19, trouxe antigos dilemas éticos que foram intensificados nesse momento de isolamento social, com altos índices de pacientes e colegas que vão a óbito sob os cuidados das equipes de saúde, impactando na saúde das equipes de enfermagem (SOUZA *et al.*, 2020).

Vivenciando o cenário da pandemia de COVID-19 e todas as mudanças no contexto hospitalar, torna-se evidente a importância do enfermeiro no desenvolvimento de competências, tais como a tomada de decisões, comunicação, liderança, administração, gerenciamento e educação permanente, visto que as mudanças no cenário mundial vão exigir um conhecimento especializado, seja em relação a tecnologias, novos conhecimentos assistenciais e gerenciais. (TREVISO *et al.*, 2017). É esperado que a pandemia em nível mundial cause pressão nos sistemas de saúde gerando estresse na capacidade de cuidados intensivos prestados pela instituição, na atuação dos profissionais de forma segura e na aquisição de materiais, em especial os que são essenciais para a proteção individual de cada funcionário.

Quanto à saúde dos profissionais o principal problema foi o envolvimento dos mesmos diretamente com os pacientes infectados. O medo gerado pela alta transmissão da doença acabou por ocasionar um cenário de tensão no ambiente de serviço dos profissionais de saúde. A responsabilidade destes de não ocasionar uma possível transmissão na família teve grande peso no dia a dia destes funcionários atuantes na linha de frente, fazendo com que se distanciassem de seus familiares e se isolassem em tempo integral (TEIXEIRA *et al.*, 2020).

Neste contexto, os aspectos que dizem respeito à saúde mental destes profissionais também geraram um desafio ao serviço de saúde. O aumento recorrente de casos como ansiedade, depressão, falta de sono, aumento no uso de psicotrópicos e sintomas psicossomáticos acabaram por desencadear maior afastamento de funcionários e menos qualidade de atendimento aos pacientes. Com isto a ansiedade e o estresse se mostraram mais evidentes pois a exaustão e esgotamento dos trabalhadores que estavam frente a intensa carga de serviço, só foi piorando conforme mais funcionários eram afastados. A falta de mão de obra e materiais de proteção limitados gerou um sentimento de impotência diante da situação e agravamento diante da falta de leito cada vez maior e equipamentos para suporte à vida (TANG; ZHAO; YU, 2020).

Os problemas financeiros do SUS também geraram transtornos na atuação do sistema de saúde nacional, o congelamento de gastos, deterioração do serviço, precariedade da mão de obra e falta de insumos tiveram efeitos negativos e que auxiliaram para um crescimento da pandemia no país. Configurou-se uma crise que já era instalada no sistema de saúde, que foi afetado diretamente pela mudança na logística financeira, crise econômica e despreparo total das esferas governamentais, levando a um desencontro de informações e conseqüentemente, gerando confusão na população (CARESSE; CONNIE, 2020).

Diante da falta de infraestrutura, o que mais foi afetado foram os pacientes que estavam à espera de leitos de UTI e de equipamentos que auxiliassem em seu estado clínico. Em diversos hospitais houve falta de vagas para leitos de UTI e superlotação de pacientes com suspeita e infectados. A situação emergencial exigiu que fossem alterados os fluxogramas das instituições e adaptação de setores para atendimento de pacientes infectados. Porém, apesar do esforço, o espaço físico não comporta tamanha demanda e juntamente com isto, os equipamentos para suporte à saúde também eram escassos. Não se tinham respiradores para todos, nem oxigênio, os materiais e medicamentos para intubação também faltaram em muitos locais, levando à piora e até óbito de pacientes que necessitavam desses equipamentos (TEIXEIRA *et al.*, 2020).

A fim de desafogar o sistema de saúde foram implementados hospitais de campanha, que recebiam grande demanda de pessoas infectadas, porém com isto veio juntamente a necessidade de contratação de pessoas para reprodução em larga escala (AIRES, 2021). Tais medidas geraram problemas na qualidade dos profissionais, que desconheciam regras do sistema de saúde, da instituição e por muitas vezes eram recém-formados, dando maior

margem a erros pela falta de experiência na abordagem de uma situação e de procedimentos a serem adotados em um momento de pandemia. Estes profissionais foram expostos a condições precárias de trabalho e em sua grande maioria sem passarem por nenhum tipo de capacitação ou educação permanente para isto (TEIXEIRA *et al.*, 2020).

Nesse contexto, houve um aumento do número de pacientes dependentes de cuidados intensivos que exigiam conhecimentos prévios como doses de medicação anticoagulante, remédios controlados, controle de ventilação mecânica, dosagem de oxigênio entre outros. Diante de tantos problemas torna-se difícil compreender onde houveram os maiores déficits no serviço de saúde e o que poderia ter sido evitado para que a assistência tivesse maior eficiência e com atendimento mais ágil.

4 MÉTODO

4.1 TIPO DE ESTUDO

Este estudo caracteriza-se como uma revisão integrativa da literatura. As revisões utilizam materiais publicados por outros autores, para responder uma pergunta de pesquisa por meio de um processo sistematizado de seleção e análise dos artigos (ERCOLE; MELO; ALCOFORADO, 2014). A revisão integrativa se diferencia da revisão narrativa e sistemática por conta de elementos específicos que serão descritos a seguir.

A revisão narrativa responderá uma questão de pesquisa ampla, sem necessariamente sistematizar a fonte aproveitada e descrever quais os métodos usados na busca de referências. Basicamente esta orienta a análise da literatura, a partir de uma livre interpretação e avaliação crítica do autor (ROTHER, 2007).

Já a revisão sistemática avalia rigorosamente a metodologia utilizada pelos materiais selecionados para a pesquisa, a partir de um protocolo. Tem o objetivo de sintetizar esses estudos procurando responder uma pergunta específica, que pode ser sobre a origem de um problema de saúde, um diagnóstico, prognóstico e até a efetividade de uma intervenção (ERCOLE; MELO; ALCOFORADO, 2014).

Como a revisão integrativa soma resultados de um tema, de um modo sistematizado, amplo e estruturado, autor pode procurar desenvolver a pesquisa com diversas finalidades, por exemplo, na definição de um conceito, revisão de teorias e também, combinar dados teóricos e práticos, buscando uma maior compreensão acerca do tema (ERCOLE; MELO; ALCOFORADO, 2014).

Na operacionalização desta revisão integrativa, foi elaborado um protocolo para a condução da revisão integrativa, conforme descrito no Apêndice A e foram seguidas as seguintes etapas, segundo Ganong (1987): (1) estabelecimento do problema de revisão, (2) seleção da amostra, (3) coleta de dados, (4) avaliação dos dados, (5) análise e interpretação dos dados e (6) apresentação dos resultados.

Na primeira etapa foi identificado o problema e desenvolvida uma pergunta específica sobre quais práticas de liderança utilizadas por enfermeiros no contexto hospitalar durante a

pandemia da COVID-19 foram descritas na literatura científica? Quais contribuições e repercussões foram alcançadas a partir dessas práticas? Sendo respondida posteriormente. O próximo passo foi a seleção da amostra. Essa etapa teve uma grande importância, tendo em vista que nesse momento foram selecionados os estudos que retrataram o tema. A representatividade trazida no material selecionado foi um dos indicadores da qualidade e confiabilidade dos resultados da revisão (GANONG, 1987).

Na terceira etapa foi realizada a coleta de dados, realizando a extração dos artigos selecionados na íntegra e dispostos em uma tabela que contempla dados objetivos de caracterização dos estudos e evidências de interesse (título, autores, revista, dentre outros). Se o artigo não atendeu ao objetivo foi justificado o motivo (GANONG, 1987).

A quarta etapa foi destinada à avaliação das amostras selecionadas, efetuou-se a leitura crítica de todos os estudos na íntegra, observando o rigor metodológico utilizado e verificando sua confiabilidade acerca do tema (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010).

Na penúltima etapa a análise e interpretação dos dados foi comparada ao referencial teórico, identificando lacunas e elencando prioridades para futuras pesquisas. Neste momento, a autora da revisão também deve incluir suas conclusões e explicar os vieses, para garantir a validade do estudo. (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010)

Por fim, foram apresentados os resultados. Segundo Ganong (1987, p. 10) “as revisões integrativas devem apresentar detalhes pertinentes para que o leitor possa avaliar a adequação dos procedimentos da revisão, bem como ameaças à validade dos resultados da revisão”.

Os estudos foram divididos em subgrupos, de acordo com os aspectos em comum. Em seguida os dados foram dispostos em uma tabela para organizá-los, resumi-los e simplificá-los. Todos os resultados foram disponibilizados em tabelas a fim de comparar os dados, reconhecer padrões e diferenças (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010).

4.2 ESTRATÉGIA DE BUSCA

Foram escolhidas as seguintes palavras-chave “liderança/leadership/liderazgo”, “infecções por coronavirus/coronavirus infections/Infecciones por Coronavirus” e “assistência

hospitalar/hospital care/Atención Hospitalaria”, padronizados pelos Descritores em Ciências da Saúde (DeCS) e Medical Subject Headings (MeSH). Esses termos foram combinados pelos descritores booleanos “AND” e “OR”.

As Bases Eletrônicas de Dados utilizadas foram a PUBMED, Cumulative Index to Nursing and Allied Health Literature (CINAHL WITH FULL TEXT), Web Of Science (WOS), Cochrane Library, Literatura Latino Americana em Crônicas de Saúde (LILACS), SciVerse Scopus (SCOPUS), Excerpta Medica Database (EMBASE), Banco de Dados em Enfermagem: Bibliografia Brasileira (BDENF) e Scientific Eletronic Library Online (SciELO). As estratégias de busca utilizadas para cada base de dados estão dispostas no quadro 1 abaixo.

Quadro 1: Bases de dados com seus respectivos cruzamentos

Base de dados	Cruzamentos
Literatura Latino Americana em Crônicas de Saúde (LILACS) Banco de Dados em Enfermagem: Bibliografia Brasileira (BDENF)	((enfermagem OR enfermeiro OR nursing OR nurse OR enfermería OR enfermeros) AND (liderança OR leadership OR influentials OR liderazgo) AND ("Infecções por Coronavírus" OR "Novo Coronavírus" OR "Coronavírus de Wuhan" OR "Pneumonia da China 2019-2020" OR "Coronavirus Infections" OR "2019 novel coronavirus" OR "COVID 2019" OR "COVID-19" OR "COVID19" OR "COVID 19" OR "2019-nCoV" OR "nCoV 2019" OR "SARS-CoV-2 infection" OR "SARS-CoV-2" OR "coronavirus disease 2019" OR "coronavirus disease-19" OR "novel coronavirus" OR "Wuhan coronavirus disease" OR "Wuhan coronavirus infection" OR "Infecciones por Coronavirus" OR "Neumonía de China de 2019-2020" OR "Nuevo Coronavirus")) AND (db:("BDENF" OR "LILACS")) AND (year_cluster:[2019 TO 2020])
Scientific Eletronic Library Online (SciELO)	((Enfermagem OR Enfermeiro OR Nursing OR Nurse OR Enfermería OR Enfermeros) AND (liderança OR Leadership OR Influentials OR Liderazgo) AND ("Infecções por Coronavírus" OR "Novo Coronavírus" OR "Coronavírus de Wuhan" OR "Pneumonia da China 2019-2020" OR "Coronavirus Infections" OR "2019 novel coronavirus" OR "COVID 2019" OR "COVID-19" OR "COVID19" OR "COVID 19" OR "2019-nCoV" OR "nCoV 2019" OR "SARS-CoV-2 infection" OR "SARS-CoV-2" OR "coronavirus disease 2019" OR "coronavirus disease-19" OR "novel coronavirus" OR "Wuhan coronavirus disease" OR "Wuhan coronavirus infection" OR "Infecciones por Coronavirus" OR "Neumonía de China de 2019-2020" OR "Nuevo Coronavirus"))
Pubmed	(("Nursing"[MeSH Terms] OR "Nursing"[All Fields] OR "Nurses"[MeSH Terms] OR "Nurse"[All Fields]) AND ("Leadership"[MeSH Terms] OR "Leadership"[All Fields] OR "Influentials"[All Fields]) AND ("covid 19"[Supplementary Concept] OR "Coronavirus Infections"[All Fields] OR "2019 novel coronavirus"[All Fields] OR "COVID 2019"[All Fields] OR "covid 19"[All Fields] OR "COVID19"[All Fields] OR "covid 19"[All Fields] OR "2019-nCoV"[All Fields] OR "nCoV 2019"[All Fields] OR "SARS-CoV-2 infection"[All Fields] OR "SARS-CoV-2"[All Fields] OR "coronavirus disease 2019"[All Fields] OR "coronavirus disease-19"[All Fields] OR

	"novel coronavirus"[All Fields] OR (("SARS-CoV-2"[MeSH Terms] OR "SARS-CoV-2"[All Fields] OR ("wuhan"[All Fields] AND "coronavirus"[All Fields]) OR "wuhan coronavirus"[All Fields]) AND ("disease"[MeSH Terms] OR "disease"[All Fields] OR "diseases"[All Fields] OR "disease s"[All Fields] OR "diseased"[All Fields])) OR (("SARS-CoV-2"[MeSH Terms] OR "SARS-CoV-2"[All Fields] OR ("wuhan"[All Fields] AND "coronavirus"[All Fields]) OR "wuhan coronavirus"[All Fields]) AND ("infect"[All Fields] OR "infectability"[All Fields] OR "infectable"[All Fields] OR "infectant"[All Fields] OR "infectants"[All Fields] OR "infected"[All Fields] OR "infecteds"[All Fields] OR "infectibility"[All Fields] OR "infectible"[All Fields] OR "infecting"[All Fields] OR "infection s"[All Fields] OR "infections"[MeSH Terms] OR "infections"[All Fields] OR "infection"[All Fields] OR "infective"[All Fields] OR "infectiveness"[All Fields] OR "infectives"[All Fields] OR "infectivities"[All Fields] OR "infects"[All Fields] OR "pathogenicity"[MeSH Subheading] OR "pathogenicity"[All Fields] OR "infectivity"[All Fields])))) AND (2019:2020[mdat])
Cumulative Index to Nursing and Allied Health Literature (CINAHL WITH FULL TEXT)	((("Nursing" OR "Nurse") AND ("Leadership" OR "Influentials") AND ("Coronavirus Infections" OR "2019 novel coronavirus" OR "COVID 2019" OR "COVID-19" OR "COVID19" OR "COVID 19" OR "2019-nCoV" OR "nCoV 2019" OR "SARS-CoV-2 infection" OR "SARS-CoV-2" OR "coronavirus disease 2019" OR "coronavirus disease-19" OR "novel coronavirus" OR "Wuhan coronavirus disease" OR "Wuhan coronavirus infection"))
Web Of Science (WOS)	((("Nursing" OR "Nurse") AND ("Leadership" OR "Influentials") AND ("Coronavirus Infections" OR "2019 novel coronavirus" OR "COVID 2019" OR "COVID-19" OR "COVID19" OR "COVID 19" OR "2019-nCoV" OR "nCoV 2019" OR "SARS-CoV-2 infection" OR "SARS-CoV-2" OR "coronavirus disease 2019" OR "coronavirus disease-19" OR "novel coronavirus" OR "Wuhan coronavirus disease" OR "Wuhan coronavirus infection"))
Cochrane Library	((("Nursing" OR "Nurse") AND ("Leadership" OR "Influentials") AND ("Coronavirus Infections" OR "2019 novel coronavirus" OR "COVID 2019" OR "COVID-19" OR "COVID19" OR "COVID 19" OR "2019-nCoV" OR "nCoV 2019" OR "SARS-CoV-2 infection" OR "SARS-CoV-2" OR "coronavirus disease 2019" OR "coronavirus disease-19" OR "novel coronavirus" OR "Wuhan coronavirus disease" OR "Wuhan coronavirus infection"))
SciVerse Scopus (SCOPUS)	TITLE-ABS-KEY ((("Nursing" OR "Nurse") AND ("Leadership" OR "Influentials") AND ("Coronavirus Infections" OR "2019 novel coronavirus" OR "COVID 2019" OR "COVID-19" OR "COVID19" OR "COVID 19" OR "2019-nCoV" OR "nCoV 2019" OR "SARS-CoV-2 infection" OR "SARS-CoV-2" OR "coronavirus disease 2019" OR "coronavirus disease-19" OR "novel coronavirus" OR "Wuhan coronavirus disease" OR "Wuhan coronavirus infection"))) AND (EXCLUDE (PUBYEAR , 2021) OR EXCLUDE (PUBYEAR , 2016))
Excerpta Medica Database (EMBASE)	('nursing'/exp OR 'nursing' OR 'nurse'/exp OR 'nurse') AND ('leadership'/exp OR 'leadership' OR 'influentials'/exp OR 'influentials') AND ('coronavirus infections'/exp OR 'coronavirus infections' OR '2019 novel coronavirus'/exp OR '2019 novel coronavirus' OR 'covid 2019'/exp OR 'covid 2019' OR 'covid-19'/exp OR 'covid-19' OR 'covid19'/exp OR 'covid19' OR 'covid 19'/exp OR 'covid 19' OR '2019-ncov'/exp OR '2019-ncov' OR 'ncov 2019'/exp OR 'ncov 2019' OR 'sars-cov-2 infection'/exp OR 'sars-cov-2 infection' OR 'sars-cov-2'/exp OR 'sars-cov-2' OR 'coronavirus disease 2019'/exp OR 'coronavirus disease 2019' OR 'coronavirus disease-19' OR 'novel coronavirus' OR 'wuhan coronavirus disease'/exp OR 'wuhan coronavirus disease' OR 'wuhan coronavirus infection'/exp OR 'wuhan coronavirus infection') AND (2019:py OR 2020:py)

Fonte: Autora.

4.3 CRITÉRIO DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO

O primeiro caso relatado de COVID-19 aconteceu no dia 31 de dezembro de 2019 em Wuhan, na China. No dia 11 de março de 2020 o surto de coronavírus foi considerado uma

pandemia e durante todo esse ano o mundo e a ciência lutaram contra esse vírus (WHO, 2020). Por esse motivo, foram incluídos estudos originais e relatos de experiência publicados entre 31 de dezembro de 2019 e 31 de dezembro de 2020, nos idiomas português, inglês e espanhol.

Foram excluídos do estudo editoriais, teses, dissertações, artigos de revisão, monografias, trabalhos de conclusão de curso e artigos originais que não tratem da temática desta revisão.

4.4 SELEÇÃO DOS ESTUDOS

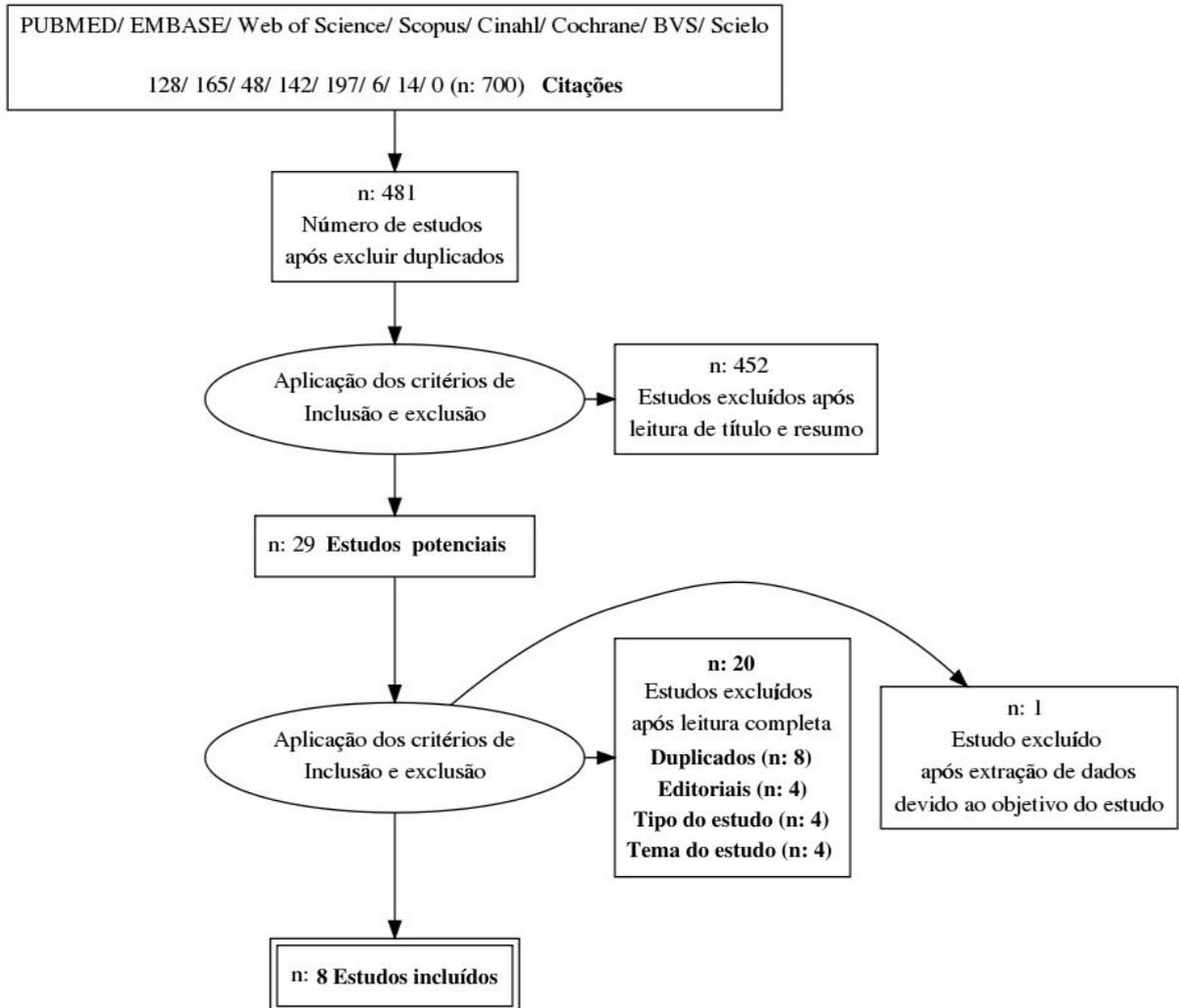
As referências foram exportadas das bases de dados para o *software* gerenciador de bibliografia EndNote, a partir disso, foi realizada a exclusão dos materiais duplicados.

Como indica a Revisão Integrativa da Literatura, a partir de uma leitura geral de todos os títulos e resumos coletados, foi realizada a conferência dos artigos na íntegra no que tange os critérios de inclusão, de exclusão e o objetivo proposto.

Os dados foram sistematizados em tabelas e posteriormente submetidos à leitura criteriosa, levando-se em conta as perguntas de pesquisa e o objetivo do estudo, com ênfase na qualidade dos estudos incluídos.

A Figura 1 traz o quantitativo de estudos selecionados e as respectivas bases de dados onde foram encontrados. Também contempla o passo a passo que foi realizado utilizando os critérios de inclusão e exclusão, até chegar no número de estudos que entraram na amostra final.

Figura 1 - Processo de seleção de estudos para a revisão.



Fonte: Autora.

4.5 COLETA DE DADOS

Foi realizada uma releitura dos materiais pré-selecionados com avaliação crítica e sistematização dos dados dispostos em uma tabela. As informações extraídas para uma tabela do Excel foram: o ano de publicação, título, autor(es), periódico, país, categoria da pesquisa, práticas de liderança e repercussão na equipe de enfermagem, no serviço e nos paciente.

4.6 ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta de dados, cada informação extra dos artigos foram submetidos à análise. Os temas de caracterização dos estudos foram analisados conforme a frequência e os temas relacionados ao objetivo dos estudos foram agrupados em categorias conforme similaridade e diferença de conteúdo.

A partir disso foram elencadas quatro categorias mais frequentes nos estudos: A comunicação como instrumento de liderança, compartilhamento de objetivos e/ou metas, interfaces do apoio à enfermagem e reorganização do serviço e do cuidado ao paciente.

4.7 ASPECTOS ÉTICOS

Esta revisão teve como fonte a pesquisa e coleta de informações nas bases de dados online, de domínio público, as quais não permitem a identificação dos sujeitos de pesquisa das publicações, portanto, não necessita de aprovação do Comitê de Ética de Pesquisa em Seres Humanos (CEPSH).

A Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016, considera que a produção científica deve implicar benefícios atuais ou potenciais para o ser humano, para a comunidade na qual está inserido e para a sociedade. A Resolução dispõe ainda da não obrigatoriedade de registro do projeto de pesquisa no CEPSH para as pesquisas que utilizam informações de domínio público, como por exemplo, em bancos de dados, realizadas exclusivamente com textos científicos para revisão da literatura científica, ou com objetivo de aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar o sujeito (BRASIL, 2016).

5 RESULTADOS

De acordo com o Capítulo I, Art. 3º da Instrução Normativa para Elaboração de Trabalho de Conclusão de Curso da Universidade Federal de Santa Catarina, os resultados serão apresentados na forma de manuscrito.

5.1 MANUSCRITO: PRÁTICAS DE LIDERANÇA DO ENFERMEIRO NO CONTEXTO HOSPITALAR FRENTE À COVID-19: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA

5.2 RESUMO

Objetivo: Analisar nas publicações nacionais e internacionais as práticas de liderança realizadas por enfermeiros frente à pandemia da COVID-19 no contexto hospitalar. **Método:** Trata-se de uma revisão integrativa da literature realizada a partir da busca nas bases de dados Literatura Latino Americana em Crônicas de Saúde (LILACS), Banco de Dados em Enfermagem: Bibliografia Brasileira (BDENF), Scientific Eletronic Library Online (SciELO), Pubmed, Excerpta Medica Database (EMBASE), Web Of Science (WOS), Cochrane Library, Cumulative Index to Nursing and Allied Health Literature (CINAHL WITH FULL TEXT) e a SciVerse Scopus (SCOPUS). Após análise resultou em 8 estudos, publicados entre o período de 2019 a 2020, que foram apresentados em quatro categorias. **Resultados:** Os resultados foram apresentados nas categorias: Comunicação como instrumento de liderança, Compartilhamento de objetivos e/ou metas, Interfaces do apoio à enfermagem, e Reorganização do serviço e dos cuidados aos pacientes. **Conclusão:** Os resultados dessa revisão evidenciam que as diversas estratégias de liderança foram capazes de promover e melhorar a condição emocional e de ambiência dos profissionais de enfermagem, levando a desfechos positivos em relação a segurança do paciente e organização dos serviços em saúde.

Palavras-chave: Enfermagem. Liderança. Gestão em saúde. Infecções por coronavírus. Assistência hospitalar.

5.3 INTRODUÇÃO

A liderança é uma competência essencial para o processo de trabalho do enfermeiro, tanto assistencial quanto gerencial. Essa habilidade significa a capacidade de influenciar pessoas e assim, proporcionar um ambiente de trabalho agradável, buscando prestar um atendimento de qualidade ao paciente. (AMESTOY, *et. al.*, 2017)

O ensino da liderança tem início na graduação de enfermagem, sendo uma competência preconizada pelas Diretrizes Curriculares Nacionais de Enfermagem, a qual deve ser aprimorada durante a atividade profissional, seja através da prática ou pela educação continuada (MOREIRA *et al.*, 2021).

No ano de 2020 foi comemorado os 200 anos de Florence Nightingale, a qual foi a enfermeira responsável pela profissionalização da enfermagem, sendo uma referência para os profissionais e deixando um legado de ensinamentos que foram amplamente utilizados nesse mesmo ano, com a chegada da pandemia de COVID-19. (RIBEIRO *et al.*, 2020)

No dia 31 de dezembro em Wuhan, na China, foram reportados casos de uma pneumonia viral, que no mês seguinte já acometeu diversos outros países. A Organização Mundial de Saúde (OMS) imediatamente começou a investigar esse novo vírus e no dia 30 de janeiro de 2020, essa doença passou a ser uma Emergência de Saúde Pública de Interesse Internacional. Devido a rápida propagação, no dia 11 de março de 2020 a COVID-19 passou a ser considerado uma pandemia. (World Health Organization, 2020)

Devido ao rápido aumento dos casos, houve uma reorganização dos serviços de saúde, para atender à demanda gerada pelo novo coronavírus. Para cada caso grave que necessita de hospitalização também se faz necessário novas tecnologias, mais profissionais de saúde, novos fluxos de atendimento e uma gestão eficaz. (CAMPOS; CANABRAVA, 2020) A OMS registrou, até o dia 01 de setembro de 2021, um total de 217.558.771 de casos confirmados, que infelizmente levaram a 4.517.240 mortes em todo o mundo (OMS, 2020).

Os profissionais de enfermagem constituem a maioria da força de trabalho em saúde em todo o mundo, fazendo parte da linha de frente no combate à pandemia (ARAÚJO;

COMASSETTO, 2021). Segundo o Conselho Federal de Enfermagem (COFEN) (2021), até o dia 01 de setembro de 2021 foram reportados 58.235 casos de profissionais de enfermagem infectados pela COVID-19, com um total de 864 óbitos, levando a uma taxa de letalidade igual a 2,66%.

Neste cenário adverso para gestão do cuidado e dos serviços hospitalares, em que as equipes de enfermagem e demais profissionais da saúde enfrentavam uma doença, até então desconhecida, que enfermeiros tiveram sua liderança requerida para contribuir com os novos processos que foram desenvolvidos. Desta forma, questiona-se quais práticas de liderança utilizadas por enfermeiros no contexto hospitalar durante a pandemia da COVID-19 foram descritas na literatura científica? Quais contribuições e repercussões foram alcançadas a partir dessas práticas? Portanto, teve-se por objetivo analisar nas publicações nacionais e internacionais as práticas de liderança realizadas por enfermeiros frente à pandemia da COVID-19 no contexto hospitalar.

5.4 MÉTODO

Trata-se de uma revisão integrativa da literature onde realizou-se uma síntese do conhecimento disponível e avaliada a aplicabilidade dos resultados obtidos. O impacto deste tipo de revisão não atinge apenas a formulação de políticas, protocolos e procedimentos, mas afeta o pensamento crítico que será utilizado na prática. (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010)

A revisão foi elaborada em seis etapas: (1) estabelecimento do problema de revisão, (2) seleção da amostra, (3) coleta de dados, (4) avaliação dos dados, (5) análise e interpretação dos dados e (6) apresentação dos resultados. (GANONG, 1987)

A estratégia de busca nas bases de dados foi estabelecida ao associar os operadores Booleanos “AND” e “OR” às palavras-chave “liderança/leadership/liderazgo”, “infecções por coronavirus/coronavirus infections/infecciones por Coronavirus” e “assistência hospitalar/hospital care/atención hospitalaria”, padronizadas pelo Descritores em Ciências da Saúde (DeCS) e Medical Subject Headings (MeSH), foi estabelecida a estratégia de busca nas bases de dados.

As bases de dados de livre acesso utilizadas foram a Literatura Latino Americana em Crônicas de Saúde (LILACS), Banco de Dados em Enfermagem: Bibliografia Brasileira (BDENF), Scientific Electronic Library Online (SciELO) e Pubmed. Outras bases de dados usadas foram acessadas a partir do Portal de Periódicos CAPES: Excerpta Medica Database (EMBASE), Web Of Science (WOS), Cochrane Library, Cumulative Index to Nursing and Allied Health Literature (CINAHL WITH FULL TEXT) e a SciVerse Scopus (SCOPUS).

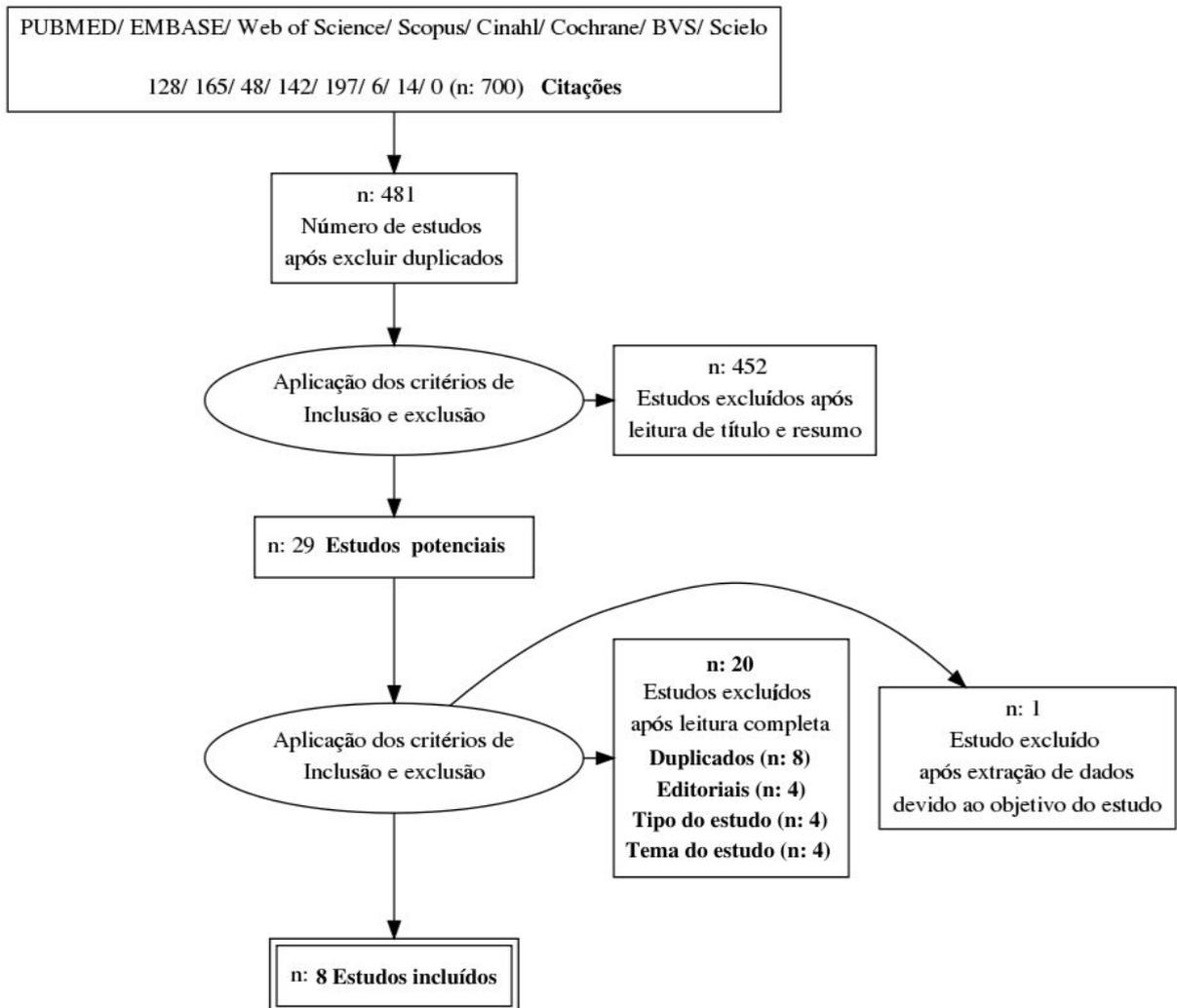
Quanto aos critérios de inclusão, entraram na análise estudos originais e relatos de experiência em português, inglês e espanhol que foram publicados entre 2019 e 2020, momento em que ocorreu o auge da pandemia da COVID-19.

Foram excluídos da revisão estudos como publicações editoriais, teses, dissertações, artigos de revisão, monografias, trabalhos de conclusão de curso e artigos originais que não tratavam da temática desta revisão.

A partir da estratégia de busca nas bases de dados, foram exportados 700 estudos para análise no *software* gerenciador de referências, o Endnote. Do total, 219 artigos duplicados foram excluídos. Iniciou-se a leitura dos títulos e resumos das 481 bibliografias restantes, aplicando os critérios de inclusão e exclusão.

Na última etapa foi realizada a leitura na íntegra de 29 artigos, a fim de avaliar sua viabilidade para inclusão na revisão. Desse total, apenas 8 estudos contituiram a amostra final. A figura 2 apresenta a seleção dos estudos em forma de fluxograma.

Figura 2 - Processo de seleção de estudos para a pesquisa.



Fonte: Autora.

A partir da seleção final, uma releitura dos estudos foi realizada para sintetização dos dados em uma tabela. Esse quadro levantou informações como o ano de publicação, título, autor (es), periódico, país, categoria da pesquisa, práticas de liderança, repercussão na equipe de enfermagem, no serviço e nos pacientes.

De acordo com a frequência e relevância que o tema se apresentava, foram definidas quatro categorias, levando em consideração a sua similaridade e diferença de conteúdo. As quatro categorias foram: A comunicação como instrumento de liderança, compartilhamento de objetivos e/ou metas, interfaces do apoio à enfermagem e reorganização do serviço e do cuidado ao paciente.

Tendo em vista que o conteúdo desta revisão foi obtido a partir da pesquisa e coleta de dados em bases de dados, de domínio público, onde não é permitida a identificação dos

sujeitos de pesquisa das publicações, não é necessário a aprovação do Comitê de Ética de Pesquisa em Seres Humanos (CEPSH).

A Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016, traz a não obrigatoriedade de submissão de projetos de pesquisa no CEPSH quando são utilizadas informações de domínio público, como por exemplo, revisões da literatura científica que buscam o aprofundamento teórico de vivências que revelam-se na prática profissional, sem revelar dados que possam identificar o sujeito das pesquisas.

5.5 RESULTADOS

Os resultados estão compostos por um conjunto de 8 artigos, sendo que 25% são estudos nacionais e 75% são internacionais. Quanto à categoria metodológica, 37,5% são relatos de experiência, 37,5% são pesquisas qualitativas e 25% são estudos de natureza quantitativa. O Quadro 2 abaixo apresenta a descrição dos estudos selecionados

Quadro 2 - Tabela de extração de dados dos estudos.

Ano de publicação	Título	Autor(es)	Periódico	País	Categoria	Praticas de liderança	Repercussão na equipe de enfermagem, no serviço e nos pacientes
2020	Protagonismo Do Enfermeiro Na Estruturação E Gestão De Uma Unidade Específica Para Covid-19	Bitencourt et al., 2020	Texto & Contexto Enfermagem	Brasil	Relato de caso	Gestão efetiva e apoio aos profissionais de enfermagem no cuidado direto aos pacientes com COVID-19	Redução do estresse psicológico dos profissionais, sentimento de valorização, melhora na qualidade do cuidado, enfermeiros foram protagonistas na reorganização do serviço.
2020	Protagonismo da enfermagem na organização de uma unidade para assistência à pacientes com Coronavírus	Treccossi et al., 2020	Journal of Nursing and Health	Brasil	Relato de caso	Através da comunicação, acessibilidade, flexibilidade, diálogo aberto e confiabilidade que foi organizada uma Unidade COVID-19.	Auxiliou na tomada de decisões, melhora na qualidade do cuidado.
2020	Use of the Donabedian Model as a Framework for COVID-19 Response at a Hospital in Suburban Westchester County, New York: A Facility-Level Case Report	Binder et al., 2020	Journal of Emergency Nursing	EUA	Relato de caso	Comunicação efetiva, escuta ativa, integração da equipe, fornecimento de EPIs, alinhamento de objetivos e metas, reorganização do serviço e uso de tecnologias no atendimento.	Diminuição do estresse, melhora da conexão entre os profissionais, sentimento de segurança frente aos desafios.
2020	The influence of empowered work environments on the psychological experiences of nursing assistants during COVID-19: a qualitative study	Travers et al., 2020	BMC Nursing	EUA	Qualitativa	Apoio à equipe de enfermagem, comunicação, escuta ativa, alinhamento de objetivos e metas, fornecimento de EPIs e reorganização do serviço.	Alívio do estresse psicológico, sentimento de valorização e confiança, criação de um significado para o trabalho, a equipe se sentiu apoiada, melhora da qualidade do cuidado prestado, estimulou a busca por conhecimento.

2020	Nursing Leadership COVID-19 Insight Survey: Key Concerns, Primary Challenges, and Expectations for the Future	Joslin; Joslin, 2020	American Organization for Nurses Lidership	EUA	Qualitativa	Comunicação, apoio à equipe de enfermagem, alinhamento de objetivos e metas, uso de tecnologias e reorganização do serviço.	Sentiram falta do apoio governamental, houve mais motivação e valorização da enfermagem, auxiliou na colaboração interdisciplinar, sentiram-se preparados para os desafios que viriam.
2020	Roles of nurses and National Nurses Associations in combating COVID-19: Taiwan experience	Huang et al., 2020	International Nursing Review	China	Qualitativa	Comunicação, apoio à equipe de enfermagem, alinhamento de objetivos e metas e reorganização do serviço.	Até junho de 2020, nenhum profissional de saúde perdeu a vida para a COVID-19 e apenas quatro enfermeiras foram infectadas e curadas, houve uma maior busca por conhecimento, aumentou o engajamento, houve uma valorização da enfermagem.
2020	Caring for the caregiver during COVID-19 outbreak: Does inclusive leadership improve psychological safety and curb psychological distress? A cross-sectional study	Zhao; Ahmed; Faraz, 2020	Elsevier	China	Quantitativa	Comunicação, criação de ambientes psicologicamente seguro, alinhamento de objetivos e metas.	A equipe de enfermagem manteve sua vitalidade, houve uma redução do estresse, melhora na concentração, redução do sofrimento psíquico, sentiram-se valorizados e apoiados, melhora da qualidade do cuidado prestado.
2020	How and When Does Inclusive Leadership Curb Psychological Distress During a Crisis? Evidence From the COVID-19 Outbreak	Ahmed; Zhao; Faraz, 2020	Frontiers	China	Quantitativa	Comunicação, apoio à equipe de enfermagem, fornecimento de EPIs e alinhamento de objetivos e metas.	Melhora do vigor, foco e engajamento, redução dos níveis de estresse e do sofrimento psicológico, sentiram-se apoiados, seguros e confiantes no serviço prestado.

Fonte: autora

Os resultados estão organizados em quatro categorias, intituladas: Comunicação como instrumento de liderança, Compartilhamento de objetivos e/ou metas, Interfaces do apoio à enfermagem e Reorganização do serviço e dos cuidados aos pacientes.

Comunicação como instrumento de liderança

O enfermeiro teve uma posição estratégica durante a pandemia, representando a equipe de enfermagem no diálogo entre os diferentes níveis de gerenciamento institucional. Os estudos trouxeram o enfermeiro como interlocutor entre a equipe multiprofissional, a diretoria dos hospitais e o governo, buscando mais espaços para o diálogo e mais reconhecimento dos profissionais (TRECCOSSO *et al.*, 2020; BINDER *et al.*, 2020; TRAVERS *et al.*, 2020; HUANG *et al.*, 2020; ZHAO; AHMED; FARAZ, 2020).

Estratégias de comunicação foram utilizadas na organização do serviço como reuniões semanais e, briefings todas as noites sobre a segurança do paciente e segurança da equipe durante a pandemia. Mentorias foram realizadas por enfermeiros dos serviços de controle de infecção hospitalar, de operações e informações necessárias para o serviço (BITENCOURT *et al.*, 2020; TRECCOSSO *et al.*, 2020; HUANG *et al.*, 2020).

Os enfermeiros gestores tiveram um papel de representação da sua equipe, levando às chefias as dúvidas em relação ao fluxo dos pacientes com COVID-19. A diretoria do hospital percebendo os enfrentamentos vivenciados pelos profissionais a partir do relato dos enfermeiros estabeleceu a divisão da equipe multidisciplinar para a tomada de decisões em relação à pandemia (TRECCOSSO *et al.*, 2020).

Além das questões de gerenciamento do cuidado e do serviço, estratégias de comunicação foram utilizadas com o foco na integração da equipe. Os autores Binder, *et. al* (2020) falam sobre a realização de happy hours em plataformas online que estimularam os momentos de lazer e conexão, diminuindo o estresse da equipe. Houve também, uma atenção sobre a espiritualidade dos profissionais de enfermagem, através de equipes de oração que tiveram um impacto positivo na saúde mental da equipe de enfermagem, dando um

significado aos esforços realizados no trabalho (BINDER *et al.*, 2020; TRAVERS *et al.*, 2020).

A comunicação associada à escuta ativa foram habilidades essenciais para a redução do estresse e aumento da confiança dos profissionais. Diversos autores trazem a escuta ativa como uma habilidade que afetou positivamente o psicológico das equipes, criando ambientes de trabalho psicologicamente seguros, confiáveis e acessíveis (BITENCOURT *et al.*, 2020; BINDER *et al.*, 2020; TRAVERS *et al.*, 2020; ZHAO; AHMED; FARAZ, 2020; AHMED; ZHAO; FARAZ, 2020).

De acordo com os autores Travers *et. al* (2020) o constante apoio e diálogo dos líderes fez com que a equipe de enfermagem se sentisse apreciada, confiante, competente e menos oprimida, fazendo com que fosse criado um significado para do trabalho desses profissionais (TRAVERS *et al.*, 2020).

Sobre o apoio psicológico, um estudo apontou que os enfermeiros ofereceram suporte aos pacientes e suas famílias por meio de tecnologias e mídias sociais. Em todos estes processos a comunicação foi essencial para a organização do serviço e alinhamento de práticas (JOSLIN; JOSLIN, 2020; HUANG *et al.*, 2020).

Um estudo afirma que a utilização de estilos de liderança positiva influenciaram na diminuição do sofrimento psíquico das enfermeiras e reconstrói a visão que esses profissionais têm sobre o mundo ser um ambiente seguro, focando principalmente nos medos e inseguranças deles. Um líder aberto e disponível reduz o estresse da equipe e promove ambientes de trabalho saudáveis, mantendo a vitalidade dos profissionais, aumentando sua concentração e diminuindo a probabilidade da ocorrência de eventos adversos nos cuidados (ZHAO; AHMED; FARAZ, 2020).

Os autores Ahmed *et al.* (2020) apresentam a comunicação como uma habilidade fundamental para a construção de um ambiente aberto e confiável, reduzindo o nível de estresse da equipe de enfermagem. Relatam também, que ambientes de trabalho positivos e apoio das lideranças melhoraram o vigor, foco e engajamento, diminuindo o sofrimento psicológico da equipe (AHMED; ZHAO; FARAZ, 2020).

Compartilhamento de objetivos e/ou metas

Nessa categoria estão presentes os principais relatos sobre treinamentos, atualizações e aulas propostos tanto pelas instituições quanto pelas equipes de enfermagem.

Alguns estudos trazem o fornecimento de vídeos educativos pela instituição, com o objetivo de treinar e atualizar os profissionais que seriam linha de frente nas unidades de COVID-19. Um estudo trouxe diversas formas de atualizações e treinamentos para os profissionais, como vídeos, aulas presenciais, e-mail, fotos, folhetos e posters que foram disponibilizados para as equipes. Com essa disponibilidade de materiais educativos a equipe de enfermagem sentiu-se mais segura no atendimento ao paciente com COVID-19 (BITENCOURT *et al.*, 2020; TRECCOSSO *et al.*, 2020; BINDER *et al.*, 2020).

Quando realizados treinamentos e atualizações, as equipes sentiram-se mais preparadas tecnicamente, impactando na melhora da qualidade do serviço prestado. Além do uso das tecnologias para treinamentos e atualizações, alguns estudos relatam que os profissionais realizavam pequenos grupos de estudo, a fim de aprimorar os conhecimentos. Essa estratégia teve um impacto positivo para diminuir o medo da contaminação da equipe de enfermagem e padronizar os processos. Dentre os treinamentos oferecidos por um hospital, destacou-se a temática liderança inclusiva, sabendo que estilos de liderança positivos podem auxiliar na participação ativa e sentimento de pertencimento, consequentemente, impactando na redução do medo e estresse dos profissionais. (BITENCOURT *et al.*, 2020; TRECCOSSO *et al.*, 2020; TRAVERS *et al.*, 2020; ZHAO; AHMED; FARAZ, 2020; AHMED; ZHAO; FARAZ, 2020).

Ocorreu uma busca da equipe de enfermagem por treinamentos e atualizações tanto em forma de vídeos educativos e como em grupos, diminuindo o estresse dos funcionários. Tais estratégias impactaram diretamente no cuidado do paciente, pois houve uma maior busca da equipe por informações sobre as condutas necessárias para cada caso e maior confiança na aplicação dessas práticas. (BITENCOURT *et al.*, 2020; TRAVERS *et al.*, 2020; ZHAO; AHMED; FARAZ, 2020; AHMED; ZHAO; FARAZ, 2020).

Os autores Huang *et. al* (2020) relatam que os enfermeiros tiveram um papel de liderança na proteção e segurança pública, educando a população a se proteger da COVID-19 (HUANG *et al.*, 2020).

Interfaces do apoio à enfermagem

As interfaces do apoio à enfermagem foi um tema muito presente, desde a cooperação entre a própria equipe, até a valorização por parte das instituições, do governo, dos pacientes e dos familiares.

A falta de acesso às informações fez com que os profissionais buscassem e discutissem os aprendizados entre si, assumindo o papel de ensinar e corrigir os demais colegas para a segurança de todos. Os enfermeiros e técnicos dividiam o trabalho e se auxiliavam para dar conta da demanda e diminuir o risco de contaminação da equipe. A equipe de enfermagem se protegia, ao mesmo tempo que buscavam mais espaços de fala. Diante desse apoio entre a equipe, os profissionais sentiram que podiam solicitar ajuda em suas tarefas. Dentre as atividades realizadas, destaca-se que durante a paramentação e desparamentação, os membros da equipe de enfermagem contavam com o apoio de um colega na sua supervisão para que não ocorressem falhas durante o processo, garantindo sua proteção (BITENCOURT *et al.*, 2020; TRAVERS *et al.*, 2020; JOSLIN; JOSLIN, 2020).

Durante a pandemia foi observado um apoio mútuo entre membros da equipe de enfermagem. Esse apoio fez com que os líderes das equipes atuassem determinados a prestar um cuidado de qualidade aos pacientes (JOSLIN; JOSLIN, 2020; AHMED; ZHAO; FARAZ, 2020).

Um estudo trouxe que os profissionais realizaram atos de gentileza e favores entre colegas, como troca de turnos para auxiliarem os profissionais mais velhos, diminuindo sua exposição. Relata também que os líderes demonstraram uma atitude de auto-sacrifício para seus liderados, o que teve um impacto positivo na diminuição do sofrimento psicológico da equipe de enfermagem, que viu seu líder apoiando e contribuindo para o coletivo. Essas estratégias contribuíram na superação do medo, preocupações e aumentou o engajamento da

equipe de enfermagem. Nessa mesma lógica, ao receber apoio das chefias, a equipe de enfermagem sentiu que havia alguém com quem eles poderiam contar, reduzindo o seu sofrimento (ZHAO; AHMED; FARAZ, 2020; AHMED; ZHAO; FARAZ, 2020).

Quando os enfermeiros sentem que estão sendo cuidados por líderes, o resultado são condições psicológicas positivas, como sentimentos de segurança e significado, ao mesmo tempo que proporciona uma cultura de abertura, disponibilidade e acessibilidade (AHMED; ZHAO; FARAZ, 2020).

Equipes multiprofissionais de diversos setores e profissões colaboraram para diminuir a exposição potencial das equipes presentes nas intubações, reduzindo o número de profissionais dentro da sala onde o procedimento ocorria, conforme as orientações dos treinamentos realizados com a equipe (BINDER *et al.*, 2020).

A equipe de enfermagem recebia apoio dos gerentes, colegas, família e se sentiam reconhecidos. Foram contratados novos profissionais, impactando em uma maior colaboração interdisciplinar e reconhecimento mais amplo das contribuições dos enfermeiros. Esse apoio da equipe multidisciplinar teve um impacto positivo para a equipe de enfermagem, que se sentiu valorizada (TRAVERS *et al.*, 2020; JOSLIN; JOSLIN, 2020).

O apoio das instituições e do governo foi um tema muito presente nos estudos. O tema mais frequente foi o fornecimento de Equipamentos de Proteção Individual adequados para lidar com pacientes infectados pela COVID-19, medida essencial para o desenvolvimento das práticas de cuidado (BINDER *et al.*, 2020; TRAVERS *et al.*, 2020; HUANG *et al.*, 2020; AHMED; ZHAO; FARAZ, 2020).

As instituições investiram na saúde mental dos profissionais, oferecendo serviços de aconselhamento e cuidados hospitalares gratuitos, para auxiliar no manejo da ansiedade, pânico e preocupações da equipe multiprofissional. Também foram oferecidas acomodações externas, para que esses profissionais pudessem descansar, evitando contaminar seus familiares em casa (HUANG *et al.*, 2020; AHMED; ZHAO; FARAZ, 2020).

Algumas instituições suspenderam as creditações institucionais e avaliação dos profissionais de enfermagem. Outras ofereceram apoio à equipe de enfermagem através de bonificação salarial e subsídio para a equipe de enfermagem. Essa medida fez com que os profissionais se sentissem valorizados (BITENCOURT *et al.*, 2020; HUANG *et al.*, 2020).

A definição de diretrizes vindas do governo e órgãos que representam a enfermagem também estiveram presente em alguns estudos. O conselho representante da Enfermagem (Conselho Federal da Enfermagem) publicou diretrizes frente a COVID-19 para serviços de enfermagem bem como foram estabelecidos decretos municipais estabelecendo medidas de proteção da população e enfrentamento à pandemia. Apesar do alinhamento de objetivos, a maioria das enfermeiras líderes sentiu falta do apoio governamental (BITENCOURT *et al.*, 2020; TRECCOSSI *et al.*, 2020; JOSLIN; JOSLIN, 2020).

Reorganização do serviço e dos cuidados aos pacientes

Com a chegada do vírus nos países foram necessários planejamentos estratégicos dos hospitais para lidar com a demanda que viria. Por esse motivo, houve a elaboração de planos estratégicos contemplando a equipe multidisciplinar, para o atendimento de pacientes com COVID-19. Ocorreram modificações estruturais nos serviços para atender às novas demandas geradas. (BITENCOURT *et al.*, 2020).

A fim de garantir a segurança da equipe, foram estabelecidos novos fluxos de atendimento, protocolos para procedimentos operacionais e assistenciais, bem como processos relacionados à segurança da equipe e dos pacientes, por exemplo, a limitação do número de pessoas presentes na realização de algum procedimento (TRECCOSSI *et al.*, 2020; TRAVERS *et al.*, 2020; JOSLIN; JOSLIN, 2020).

Enfermeiros foram essenciais na adequação de fluxos e protocolos para a assistência de casos suspeitos ou confirmados de COVID-19, assumiram o papel de protagonistas na gestão da ambiência, como para a definição de áreas e instalações para a paramentação e desparamentação. Enfermeiros gestores organizaram locais para alimentação dos profissionais que atuam na unidade de COVID-19, para evitar que estes transitassem no refeitório coletivo (BITENCOURT *et al.*, 2020).

Foram estabelecidas as áreas “limpas” e “contaminadas” para dividir as equipes nesses ambientes, definiram também os trajetos de cada equipe a fim de minimizar a disseminação

da infecção. Algumas unidades assistenciais foram fechadas para o remanejamento de profissionais para a Unidade COVID-19 (TRECCOSSO *et al.*, 2020; BINDER *et al.*, 2020).

Houve a escolha de medidas estruturais e organizacionais para aumentar a segurança da equipe, de suas famílias e dos pacientes. Os autores Binder *et al.* (2020, p. 8) relatam como exemplo o aprimoramento da desinfecção dos ambientes, a instalação de filtros de ar particulado de alta eficiência e a reorganização da triagem do serviço, a qual tornou-se mais eficiente, evitando a exposição da equipe (BINDER *et al.*, 2020).

Lideranças institucionais negociaram prioridades no gerenciamento de risco de uma unidade com elevados níveis de estresse. Os autores Treccossi *et al.* (2020) ainda relatam que a escolha da equipe das unidades de COVID-19 foi feita a partir de chamados e reuniões para verificar o interesse dos profissionais, além de discutir sobre a ampliação do número de leitos. Desta forma, os profissionais de saúde que cuidaram de pacientes com COVID-19 seriam parte de uma equipe que atenderia exclusivamente esse público, enquanto os profissionais que faziam parte do grupo de risco foram realocados para outros setores com menor exposição ao vírus (BITENCOURT *et al.*, 2020; TRECCOSSO *et al.*, 2020; HUANG *et al.*, 2020).

Na parte de dimensionamento de pessoal, enfermeiros gestores solicitaram à administração hospitalar mais profissionais e novas instalações, levando em consideração o nível de complexidade dos cuidados prestados. Mesmo diante das adversidades, os enfermeiros líderes sentiram-se preparados e apoiados para o enfrentar o aumento da escassez de leitos de UTI e uso de ventilador mecânico (BITENCOURT *et al.*, 2020; JOSLIN; JOSLIN, 2020).

Foram implementadas novas tecnologias, aumento da equipe, treinamento e realocação física e de profissionais. Desenvolveram-se novos aplicativos, plataformas e softwares para aprimorar o rastreamento de casos, além de POPs (Protocolos Operacionais Padrão) para o cuidado da pessoa com coronavírus. A enfermagem esteve envolvida com a prevenção, controle e tratamento do Coronavírus (JOSLIN; JOSLIN, 2020; HUANG *et al.*, 2020).

Ainda a utilização de novas tecnologias esteve muito presente durante a pandemia, como o uso da telemedicina, bem como com a criação de uma triagem remota com pacientes do lado de fora do hospital. Foram montadas tendas para a realização do acolhimento e após a

consulta eles seriam testados e então liberados para casa ou internados (BINDER *et al.*, 2020; JOSLIN; JOSLIN, 2020).

Gestores, especialistas interprofissionais, as equipes multidisciplinares e entidades governamentais discutiram e deliberaram acerca da gestão dos primeiros casos de COVID-19, surgindo o Núcleo e o Comitê da COVID-19. Foram criadas equipes de resposta rápida, locais de recepção exclusiva aos indivíduos com quadro respiratório, para a segurança dos profissionais. Em Taiwan, foi investido em equipes de resposta rápida e de alta vigilância, para conter a contaminação do coronavírus (BITENCOURT *et al.*, 2020; HUANG *et al.*, 2020).

Autoridades sanitárias planejaram a gestão de materiais e orientações para o manejo dos pacientes com COVID-19. As unidades específicas para pacientes com o novo coronavírus receberam investimentos, visando a ampliação de recursos humanos e materiais (TRECCOSI *et al.*, 2020).

5.6 DISCUSSÃO

Uma comunicação efetiva é fundamental para a equipe de saúde e gestores, pois proporciona a continuidade de uma relação saudável entre líderes e liderados. Esse compartilhamento de vivências e conhecimentos auxilia na motivação e no alinhamento de valores e objetivos com a instituição (FREIRE *et al.*, 2019).

O enfermeiro esteve inserido no diálogo entre os diferentes níveis de gestão, representando as necessidades da sua equipe, dos serviços e dos pacientes. A comunicação efetiva é essencial não apenas no cuidado direto ao paciente, mas entre todos que impactam no processo assistencial. Por esse motivo é necessário que os líderes de equipe utilizem a comunicação da forma correta e eficaz para que ocorra um alinhamento dos processos organizacionais (MOREIRA *et al.*, 2019).

As reuniões realizadas entre a equipe e os gerentes do serviço buscam o alinhamento das práticas assistenciais, construindo um cuidado e gestão de qualidade. Essa troca de

informações e direcionamento de objetivos são essenciais para o comprometimento e responsabilização dos funcionários em relação à segurança do paciente (FREIRE *et al.*, 2019).

Momentos de lazer e integração geram um ambiente menos estressante para os profissionais de saúde, além de colaborar para a melhora da comunicação entre as equipes. Essas estratégias promovem a qualidade do serviço prestado, além de aprimorar a ambiência do local de trabalho (SOUSA *et al.*, 2020). Os autores Broca e Ferreira (2018) afirmam que quando não há uma integração entre a equipe, os processos de relacionamento interpessoal tornam-se mais difíceis, levando à desmotivação da equipe.

Com a chegada da pandemia um sentimento de medo e insegurança dominou a todos, gerando um sofrimento psicológico coletivo e dificultando o enfrentamento à pandemia. O estímulo da espiritualidade serve como uma ferramenta que auxilia na compreensão do sofrimento, estimulando o enfrentamento à COVID-19 e ressignificando o processo de morte e de luto, tanto para os profissionais, quanto para os pacientes e suas famílias. (BARBOSA *et al.*, 2020)

As interações socioprofissionais possuem uma influência direta no aumento da fragilidade ou no confronto positivo das dificuldades do dia-a-dia. Levando em consideração o contexto hospitalar e seus desafios, faz-se necessário a criação de um ambiente de trabalho positivo, buscando reduzir o sofrimento psicológico dos profissionais (PIMENTA *et al.*, 2020).

Assim, cabe ao enfermeiro líder a identificação dos fatores que influenciam no estresse de seus liderados e buscar estratégias para reduzir esse sofrimento. O gestor deve promover espaços de escuta ativa, estimular a autonomia e valorização da profissão (SCHULTZ *et al.*, 2020). Outras estratégias também podem ser utilizadas para redução do estresse e melhora da satisfação no trabalho, como a educação permanente, planos de carreira, definição de objetivos e metas e inclusão da equipe na tomada de decisões (SANTOS *et al.*, 2021).

Sabendo que o alinhamento de objetivos é essencial para promover um cuidado de qualidade, destaca-se o papel do enfermeiro gestor no incentivo à educação continuada/permanente. O medo da contaminação afeta diretamente o equilíbrio emocional da equipe de enfermagem, por esse motivo as capacitações e a busca por conhecimento possuem uma

repercussão positiva no estresse psicológico dos profissionais (CAMPIDELLI; OLIVEIRA; FREITAS, 2021).

Nesse sentido, as autoras Calil e Francisco (2020) afirmam que o investimento em educação permanente dos profissionais contribui para que eles desenvolvam mais autonomia e segurança durante o processo de trabalho, reduzindo o esgotamento da equipe.

O uso de tecnologias em treinamentos e atualizações também foram recursos amplamente de enfermagem nos serviços de saúde. Os conhecimentos utilizados por profissionais compartilhados através desta metodologia ativa utilizam textos, imagens, vídeos e sons, estimulando a autonomia e engajamento da equipe. Consequentemente verificou-se um fortalecimento da segurança do paciente e um avanço do processo de trabalho, alinhado aos objetivos organizacionais (HOFFMANN *et al.*, 2021).

Em relação ao apoio e suas interfaces, destaca-se que a pandemia de COVID-19 sobrecarregou o sistema de saúde de diversos países e aumentou a carga de trabalho dos profissionais de saúde, principalmente, da equipe de enfermagem (RAMOS-TOESCHER *et al.*, 2020). Os autores Moreira e Lucca (2020) trazem que as experiências vividas no contexto da pandemia podem desencadear vivências, histórias e decepções, por esse motivo é essencial que exista um apoio à equipe de enfermagem, para que se reconheçam quão essenciais esses profissionais são na manutenção da vida da população.

A falta de apoio à equipe de enfermagem pelos seus membros, pelas lideranças e instituições é um elemento gerador de estresse, muitas vezes estimulando o desejo do profissional de desistir da profissão (MOREIRA; LUCCA, 2020). Essa desvalorização não impacta apenas na saúde do trabalhador, mas também vai influenciar na segurança do paciente, tendo em vista que as condições de trabalho levam ao adoecimento desses profissionais (OLIVEIRA *et al.*, 2021). Para reverter essas situações, percebe-se que o investimento em treinamentos sobre liderança e motivação podem favorecer relações e o clima organizacional.

Quando um líder traça estratégias levando em consideração a subjetividade de cada membro da sua equipe e explora a potencialidade de cada um, está estimulando a união da equipe e promovendo um ambiente de trabalho harmonioso e confiável. Assim os liderados criam um significado para seus esforços e sentem-se valorizados, aumentando seu

desempenho e afetando diretamente na qualidade da assistência ao paciente. (GOMES *et al.*, 2021)

Existem fatores que prejudicam o exercício da liderança, levando a desmotivação e insatisfação, prejudicando o clima organizacional (CUNHA; MELO, 2020). Questões políticas influenciam profundamente nas práticas e condições de trabalho da enfermagem, sendo a liderança política essencial para o bom funcionamento do sistema de saúde (SALVAGE; WHITE, 2020).

Historicamente, a enfermagem carece de reconhecimento, assim, deve-se sensibilizar lideranças políticas representativas para a sociedade e gestores de saúde sobre as reais necessidades, solicitando melhores condições de trabalho para as equipes de enfermagem (DAVID *et al.*, 2021). Para que a liderança seja exercida, é necessário que existam boas condições de trabalho e apoio dos órgãos governamentais e representativos da profissão (CRUZ; ARAÚJO; BEZERRA, 2020).

Sabendo que os profissionais de enfermagem estão inseridos em diferentes níveis de gestão, destaca-se a atuação do Conselho Federal de Enfermagem (COFEN) e dos Conselhos Regionais de Enfermagem (COREN) na criação do Comitê Gestor de Crise, que buscou publicar diretrizes para a atuação da enfermagem durante a pandemia. O COFEN também implementou iniciativas focadas na aquisição de EPI (Equipamentos de proteção individual), na saúde mental dos profissionais, na luta para valorização da classe e melhores condições de trabalho (MARINHO *et al.*, 2021).

A escassez de EPI foi motivo de preocupação das instituições e, principalmente, dos profissionais de saúde (TEIXEIRA *et al.*, 2020). No Brasil não foi diferente, a redução da disponibilidade de EPI foi sentida em diversos municípios, transformando a rotina dos profissionais de enfermagem e acarretando em prejuízos na saúde mental dos mesmos (PORTUGAL *et al.*, 2020).

Apesar da escassez mundial de equipamentos de proteção individual, diversos países buscaram investir em pontos estratégicos como na aquisição de mais EPI, melhorias nas condições de trabalho, acesso à informação, testagem em massa e atenção para a saúde dos trabalhadores (HELIOTERIO *et al.*, 2020).

Os profissionais de enfermagem tiveram um papel de liderança não apenas nos hospitais e entre os profissionais de saúde, mas através de apelos nas redes sociais, buscando a conscientização da população, exigindo das instituições mais investimentos em EPI e solicitando melhores condições de trabalho (FORTE; PIRES, 2020).

Tendo em vista o cenário pandêmico mundial e todas as suas repercussões, torna-se evidente o intenso sofrimento psicológico dos profissionais de enfermagem. Transtornos psíquicos como depressão, ansiedade, *burnout* e síndrome do pânico apresentaram-se cada vez mais na realidade em que esses profissionais se encontram (SOUZA *et al.*, 2021). Os líderes das instituições, muitas vezes enfermeiros, planejaram estratégias para minimizar o estresse desses profissionais, contemplando a criação de ambientes de trabalho positivos, a jornada de trabalho justa, a valorização da profissão e o amparo dos profissionais e suas famílias (JÚNIOR *et al.*, 2020).

Segundo os autores Júnior *et al.* (2020) alguns métodos estabelecidos pelas lideranças das instituições para a redução do sofrimento psicológico se destacaram, como o incentivo da comunicação pelas lideranças, a definição de um objetivo com treinamentos e orientações, a atenção plena às necessidades dos trabalhadores e o incentivo desses profissionais na busca de meios para lidar com o esgotamento através de recursos psicológicos.

Receber gratificação em forma de bonificação salarial e subsídios para o processo de trabalho também foi uma estratégia que gerou uma sensação de valorização da profissão, gerando mais motivação no desenvolvimentos das atividades laborais. Apesar desse incentivo à equipe de enfermagem, ainda há um sentimento de desvalorização da classe, principalmente quando se leva em consideração a remuneração em relação ao número de horas trabalhadas e comprometimento com as instituições e pacientes, gerando uma desmotivação para muitos profissionais. (PIMENTEL, 2020). Destaca-se que a enfermagem brasileira ainda não possui piso salarial estabelecido por lei e luta pela regulamentação da jornada de trabalho limitada à 30 horas semanais.

Entretanto, mesmo diante de condições adversas, os enfermeiros ocuparam espaços importantes, demonstrando com destaque sua competência técnica e gerencial. Estes contribuíram com a reformulação e implementação do fluxo de pacientes, ampliação de leitos de internação, elaboração estratégias para diminuir o risco de contaminação da sua equipe, estabelecimento do fluxo dos funcionários que transitaria no ambiente hospitalar, além da

gestão de materiais, EPIs e alinhamento dos objetivos com as equipes dos diversos setores dos hospitais (VENTURA-SILVA *et al.*, 2020).

Em relação às modificações dos serviços, os enfermeiros são considerados líderes intermediários neste processo de reorganização dos hospitais. A partir de diretrizes, orientações e protocolos, esses profissionais buscam a melhor eficiência e segurança dos hospitais, equipes e pacientes. O enfermeiro líder esteve à frente de negociações de prioridades e estratégias de manutenção e gerenciamento, buscando a realização das boas práticas no cuidado (ARAUJO; COMASSETTO, 2021).

Uma das estratégias utilizadas foi o estabelecimento de uma equipe de resposta rápida a fim de diminuir o risco de infecção tanto dos pacientes, quanto da equipe multiprofissional. Esses profissionais faziam o manejo da pessoa confirmada com COVID-19. Outras estratégias contemplam a suspensão de procedimentos eletivos, espaços de espera arejados e espaços adequados para a realização de procedimentos que geram aerossóis, como ambientes isolados com pressão negativa e filtros *High Efficiency Particulate Arrestance* (HEPA) (ALMEIDA, 2020).

Outras estratégias em relação às mudanças estruturais relatadas pelos autores Silva *et al.* (2021) trazem o enfermeiro como líder na criação de ambientes para a paramentação e desparamentação, área para higienização das mãos e expurgos, criação de Procedimento Operacional Padrão (POP), normas e rotinas, todas adaptadas às especificidades do novo coronavírus. Relatam também a atuação da enfermagem no desenvolvimento de protocolos para o manejo de fluídos corporais, para necessidades humanas básicas e no manuseio de dispositivos médicos.

Em relação aos atendimentos, o desafiador contexto mundial contribuiu para o aumento do uso de tecnologias, a telemedicina foi uma ferramenta amplamente utilizada em todo o mundo, possibilitando o atendimento à distância e diminuindo o risco de infecção dos profissionais de enfermagem (NEVES *et al.*, 2020). Através da telemedicina as consultas eletivas e orientações para o combate à pandemia eram feitas por vídeo (FERREIRA; PENA, 2020).

Pode-se observar o uso de tecnologias para além das consultas, mas também voltada aos diagnósticos e monitorização de casos, como o uso de aplicativos para acompanhar a

evolução da pandemia a nível mundial, o rastreio de casos em tempo real, o uso de ultrassom pulmonar para diagnóstico à beira leito e a utilização de estetoscópio digital para avaliar a função cardiorrespiratória dos pacientes. Outras tecnologias mais tradicionais também foram amplamente utilizadas, como a tomografia computadorizada e radiografias (FERREIRA; PENA, 2020).

5.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de ser um tema recente, os resultados dessa revisão evidenciam que as diversas estratégias de liderança como a comunicação, escuta ativa, alinhamento de objetivos, elaboração de protocolos e o estabelecimento do fluxo de pacientes foram capazes de promover e melhorar a condição emocional e de ambiência dos profissionais de enfermagem, que conseqüentemente prestam um cuidado mais qualificado e seguro para o paciente.

Durante a pandemia de COVID-19, tornou-se evidente que a competência de liderança do enfermeiro, quando bem aplicada e exercida no contexto hospitalar, teve impacto positivo na gestão do cuidado e dos serviços. Há registro de benefícios desde o exercício prático do cuidado pela equipe de enfermagem, fomentando capacitações e treinamentos, estabelecendo escuta atenta e comunicação efetiva, estabelecendo relações interpessoais harmoniosas, desenvolvendo novos protocolos assistenciais, incorporando tecnologias de informação e comunicação no processo de trabalho, bem como, contribuindo com os fluxos de pessoas e materiais no serviço de saúde.

Destacam-se as diversas interfaces de apoio à equipe de enfermagem como um legado importante da pandemia de COVID-19. O espírito de colaboração entre membros da equipe e os diferentes fluxos observados, da equipe para instituição e demais setores e pessoas, e vice-versa, apontam uma prática que deve ser fomentada até fazer parte da cultura organizacional das instituições de saúde e sociedade.

Como limites do estudo, aponta-se o número reduzido de artigos que abordaram o tema, por esse motivo justifica-se o desenvolvimento de novas pesquisas sobre o assunto, para que sejam fornecidas mais evidências sobre as práticas de liderança e assim, aprimorá-las e colocá-las em prática.

5.8 REFERÊNCIAS

AHMED, Fawad; ZHAO, Fuqiang; FARAZ, Naveed Ahmad. How and When Does Inclusive Leadership Curb Psychological Distress During a Crisis? Evidence From the COVID-19 Outbreak. **Frontiers**, China, v. 11, 2020. DOI <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01898>. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.01898/full>. Acesso em: 4 ago. 2021.

ALMEIDA, Ildeberto Muniz de. Proteção da saúde dos trabalhadores da saúde em tempos de COVID-19 e respostas à pandemia. **Revista brasileira de saúde ocupacional**, [s. l.], v. 45, 2020. DOI <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.140>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/yyZ869N3cDZpLdsTJvNkvKb/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 29 ago. 2021.

AMESTOY, Simone Coelho *et al.* Liderança na enfermagem: do ensino ao exercício no ambiente hospitalar. **Escola Anna Nery**, [s. l.], v. 21, n. 4, 2017. Disponível em: https://www.scielo.br/pdf/ean/v21n4/pt_1414-8145-ean-2177-9465-EAN-2016-0276.pdf. Acesso em: 18 mar. 2021.

ARAUJO, Amauri dos Santos; COMASSETTO, Isabel. The nursing protagonism in the organization of health services during the COVID-19 pandemic. **Research, Society and Development**, [s. l.], v. 10, n. 1, 2021. Disponível em: <https://www.rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/12014>. Acesso em: 29 ago. 2021.

BARBOSA, Diogo Jacintho *et al.* A espiritualidade e o cuidar em enfermagem em tempos de pandemia. **Revista Brasileira de Enfermagem**, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 131-134, 2020. Disponível em: <http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/3792/815>. Acesso em: 25 ago. 2021.

BINDER, Cairenn *et al.* Use of the Donabedian Model as a Framework for COVID-19 Response at a Hospital in Suburban Westchester County, New York: A Facility-Level Case Report. **Journal of Emergency Nursing**, [s. l.], v. 47, n. 2, 2020. DOI <https://doi.org/10.1016/j.jen.2020.10.008>. Disponível em: [https://www.jenonline.org/article/S0099-1767\(20\)30371-8/fulltext](https://www.jenonline.org/article/S0099-1767(20)30371-8/fulltext). Acesso em: 3 ago. 2021.

BITENCOURT, Julia Valeria de Oliveira Vargas *et al.* Protagonismo Do Enfermeiro Na Estruturação E Gestão De Uma Unidade Específica Para Covid-19. **Texto & Contexto Enfermagem**, [s. l.], v. 29, 2020. DOI <https://doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2020-0213>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/ymdsbYLdmhByk9s6Vdm7Bfp/?lang=en>. Acesso em: 2 ago. 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde (2016). **Resolução nº 510/2016**. Dispõe sobre a pesquisa em Ciências Humanas e Sociais. Brasil: Ministério da Saúde, Brasília, DF. Disponível em: http://bvsm.sau.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510_07_04_2016.html. Acesso em: 16 abr 2021.

BROCA, Priscilla Valladares; FERREIRA, Márcia de Assunção. A comunicação da equipe de enfermagem de uma enfermaria de clínica médica. **Revista Brasileira de Enfermagem**, [s. l.], v. 71, ed. 3, p. 951-958, 2018. DOI [dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0208](https://doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0208). Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/5gGYy5zSYtchpgxBW9VCTMk/?lang=pt&format=html>. Acesso em: 25 ago. 2021.

CALIL, Tatiana Zanotti Novais; FRANCISCO, Celia Maria. Estratégias nas instituições de saúde para reduzir estresse na enfermagem. **Revista Racion : Revista Científica de Enfermagem**, São Paulo, v. 10, n. 29, p. 40-47, 2020. Disponível em: <https://www.recien.com.br/index.php/Recien/article/view/336>. Acesso em: 25 ago. 2021.

CAMPANHA, Raisia Tatim *et al.* Liderança na enfermagem hospitalar brasileira: contribuições para a qualidade do cuidado e segurança do paciente. **Research, Society and Development**, [s. l.], v. 9, n. 12, 2020. DOI <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i12.11301>. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/11301>. Acesso em: 27 ago. 2021.

CAMPIDELLI, Erlaine Divina Silva; OLIVEIRA, Flávia Cistina Peres; FREITAS, Paula Adriana De. **O impacto da pandemia COVID-19 na saúde mental da enfermagem: Revisão Integrativa**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Enfermagem) - Estudante, [S. l.], 2021. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/14701>. Acesso em: 25 ago. 2021.

CAMPOS, Francisco Carlos Cardoso de; CANABRAVA, Cláudia Marques. O Brasil na UTI: atenção hospitalar em tempos de pandemia. **SciELO Preprints**, [s. l.], 2020. DOI

<https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.1368>. Disponível em:
<https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/1368>. Acesso em: 16 ago. 2021.

COFEN - CONSELHO FEDERAL DE ENFERMAGEM. **Observatório de enfermagem: Profissionais infectados com COVID-19 informado pelos serviços de saúde**. 2021. Disponível em: <http://observatoriodaenfermagem.cofen.gov.br/>. Acesso em: 1 set. 2021.

CRUZ, Felipe Eduardo Batista da; ARAÚJO, Andrey Hudson Interaminense Mendes de; BEZERRA, Maria Luiza Rêgo. Liderança de enfermagem na saúde pública: revisão integrativa da literatura. **Revista JRG De Estudos Acadêmicos**, [s. l.], v. 3, n. 7, p. 577–584, 2020. Disponível em: <http://revistajrg.com/index.php/jrg/article/view/84>. Acesso em: 28 ago. 2021.

CUNHA, Geovane Soares da; MELO, Jose Airton Mendonça de. A influência da liderança no clima organizacional: um estudo de caso em uma secretaria do governo do distrito federal. **Revista Negócios em Projeção**, [s. l.], v. 11, n. 2, 2020. Disponível em: <http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/1658>. Acesso em: 28 ago. 2021.

DAVID, Helena Maria Scherlowski Leal David *et al.* Pandemia, conjunturas de crise e prática profissional: qual o papel da enfermagem diante da Covid-19?. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, [s. l.], v. 42, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rgenf/a/5pFrzDtdZxnPqVNWfq8tJZj/?lang=pt>. Acesso em: 28 ago. 2021.

FERREIRA, Cláudia Aparecida Avelar; PENA, Felipe Gouvêa. O uso da tecnologia no combate ao covid-19: uma pesquisa documental. **Brazilian Journal of Development**, [s. l.], v. 6, n. 5, 2020. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/10006/8389>. Acesso em: 1 set. 2021.

FORTE, Elaine Cristina Novatzki; PIRES, Denise Elvira Pires de. Os apelos da enfermagem nos meios de comunicação em tempos de coronavírus. **Revista Brasileira de Enfermagem**, [s. l.], v. 73, ed. 2, 2020. DOI <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-0225>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/mPPkNZg6MVVsFbmzB4KSxSz/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 27 ago. 2021.

FREIRE, Elana Maria Ramos *et al.* A comunicação como estratégia para manutenção da acreditação hospitalara. **Escola Anna Nery**, [s. l.], v. 23, n. 1, 2019. DOI <https://doi.org/10.1590/2177-9465-EAN-2018-0224>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ean/a/GDzByWVqYtg63DJxL7gJXK/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 25 ago. 2021.

GANONG, Lawrence H. Integrative Reviews of Nursing Research. **Research in Nursrng & Health**, [s. l.], v. 10, p. 1 - 11, 1987. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/nur.4770100103>. Acesso em: 25 fev. 2021.

GOMES, Rafael. Leadership in hospital nursing: Perception of managing nurses. **Research, Society and Development**, [s. l.], v. 10, n. 9, 2021. DOI <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i9.17890>. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/17890>. Acesso em: 25 ago. 2021.

HOFFMANN, Valeska Tais de Araújo *et al.* Tecnologias digitais para capacitação de profissionais de enfermagem sobre segurança do paciente: revisão integrativa. **Revista Enfermagem Atual in DERME**, [s. l.], v. 95, n. 34, 2021. Disponível em: <https://revistaenfermagematual.com/index.php/revista/article/view/1105>. Acesso em: 25 ago. 2021.

HUANG, L. H. et al. Roles of nurses and National Nurses Associations in combating COVID-19: Taiwan experience. **International Nursing Review**, [s. l.], v. 67, n. 3, p. 318-322, 2020. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32761608/>. Acesso em: 4 ago. 2021.

JOSLIN, Daryl; JOSLIN, Hunter. Nursing Leadership COVID-19 Insight Survey: Key Concerns, Primary Challenges, and Expectations for the Future. **American Organization for Nurses Lidership**, [s. l.], v. 18, n. 6, p. 527-531, 2020. DOI <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2020.10.002>. Disponível em: [https://www.nurseleader.com/article/S1541-4612\(20\)30267-6/fulltext](https://www.nurseleader.com/article/S1541-4612(20)30267-6/fulltext). Acesso em: 4 ago. 2021.

JÚNIOR, Belarmino Santos de Sousa et al. Pandemia do coronavírus: estratégias amenizadoras do estresse ocupacional em trabalhadores da saúde. **Enfermagem em Foco**, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 148-154, 2020. Disponível em: <http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/3644/818>. Acesso em: 27 ago. 2021.

MARINHO, Mirna Neyara A. de Sá Barreto *et al.* Conselho federal de enfermagem no transcurso da COVID-19: comunicação digital à luz da teoria habermasiana. **Nursing**, São Paulo, v. 24, n. 277, 2021. DOI <https://doi.org/10.36489/nursing.2021v24i277p5847-5856>. Disponível em: <http://revistas.mpmcomunicacao.com.br/index.php/revistanursing/article/view/1571>. Acesso em: 28 ago. 2021.

MOREIRA, Amanda Cardoso *et al.* A Liderança Como Competência Essencial Na Formação Do Enfermeiro. **Revista Científica de Enfermagem**, [s. l.], v. 11, n. 34, p. 373-383, 2021. Disponível em: <https://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=2bae84e9-a153-464f-81ac-917124139862%40sessionmgr102>. Acesso em: 1 set. 2021.

MOREIRA, Amanda Sorce; LUCCA, Sérgio Roberto de. Apoio psicossocial e saúde mental dos profissionais de enfermagem no combate à covid-19. **Enfermagem em Foco**, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 155-161, 2020. Disponível em: <http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/3590/819>. Acesso em: 25 ago. 2021.

MOREIRA, Felice Teles Lira dos Santos *et al.* Estratégias de comunicação efetiva no gerenciamento de comportamentos destrutivos e promoção da segurança do paciente. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, [s. l.], v. 40, 2019. DOI <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2019.20180308>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rgenf/a/nWLSXWpWyYyhnCmF8J6KvbJ/?lang=pt>. Acesso em: 24 ago. 2021.

NEVES, Denimara Miranda *et al.* Tecnologia móvel para o cuidado de enfermagem durante a pandemia da covid-19. **Enfermagem em Foco**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 160-166, 2020. Disponível em: <http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/3772/1000>. Acesso em: 1 set. 2021.

OMS - ORGANIZAÇÃO MUNDIA DE SAÚDE. **WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard**. 2021. Disponível em: <https://covid19.who.int/>. Acesso em: 1 set. 2021.

PIMENTA, Cláudia Jeane Lopes *et al.* O impacto do trabalho para a saúde do profissional de enfermagem. **Revista da Escola de Enfermagem USP**, [s. l.], v. 54, 2020. DOI <https://doi.org/10.1590/S1980-220X2018046103584>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reensp/a/79F9GyjDjM33tmpmP5stTjb/?lang=en>. Acesso em: 25 ago. 2021.

PIMENTEL, Natália de Jesus Silva. A satisfação dos trabalhadores de enfermagem como indicador de gestão. **Revista Eletrônica Acervo Saúde**, [s. l.], v. 55, p. 1-8, 2020. DOI <https://doi.org/10.25248/reas.e3258.2020>. Disponível em: <https://acervomais.com.br/index.php/saude/article/view/3258>. Acesso em: 24 ago. 2021.

PORTUGAL, Jéssica Karoline Alves *et al.* Percepção do impacto emocional da equipe de enfermagem diante da pandemia de COVID-19: relato de experiência. **Revista Eletrônica Acervo Saúde**, [s. l.], v. 46, 2020. DOI <https://doi.org/10.25248/reas.e3794.2020>. Disponível em: <https://acervomais.com.br/index.php/saude/article/view/3794>. Acesso em: 27 ago. 2021.

RAMOS-TOESCHER, Aline Marcelino *et al.* Saúde mental de profissionais de enfermagem durante a pandemia de COVID-19: recursos de apoio. **Escola Anna Nery**, [s. l.], v. 24, 2020. DOI doi.org/10.1590/2177-9465-EAN-2020-0276. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ean/a/HwhCLFJwBRv9MdDqWCw6kmy/?lang=pt>. Acesso em: 25 ago. 2021.

RIBEIRO, Olga Maria Pimenta Lopes *et al.* Ano internacional da enfermagem: dos 200 anos de Florence Nightingale à pandemia por COVID-19. **Revista de Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro**, [s. l.], v. 10, n. 3725, 2020. DOI <http://doi.org/recom.v10i0.3725>. Disponível em: <http://www.seer.ufsj.edu.br/index.php/recom/article/view/3725/2422>. Acesso em: 16 ago. 2021.

SALVAGE, Jane; WHITE, Jill. Nosso futuro é global: liderança em enfermagem e saúde global. **Revista Latino Americana de Enfermagem**, [s. l.], v. 28, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/SyypmYT35Bkkjr5tyLtnPvq/?lang=pt>. Acesso em: 28 ago. 2021.

SANTOS, Daniel Rodrigues *et al.* Impactos da síndrome de Burnout na qualidade de vida dos profissionais de enfermagem no ambiente hospitalar: revisão da literatura. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 7, n. 3, p. 23911-23926, 2021. DOI [10.34117/bjdv7n3-205](https://doi.org/10.34117/bjdv7n3-205). Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/26031/20645>. Acesso em: 25 ago. 2021.

SCHULTZ, Carmen Cristiane *et al.* Resiliência da equipe de enfermagem no âmbito hospitalar com ênfase na pandemia COVID-19. **Research, Society and Development**, [s. l.],

v. 9, n. 11, 2020. DOI [dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i11.9466](https://doi.org/10.33448/rsd-v9i11.9466). Disponível em: <https://www.rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/9466>. Acesso em: 25 ago. 2021.

SOUSA, João Batista Alves de *et al.* Comunicação efetiva como ferramenta de qualidade: Desafio na segurança do paciente. **Brazilian Journal of health Review**, [s. l.], v. 3, n. 3, p. 6467-6479, 2020. DOI 10.34119/bjhrv3n3-195. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BJHR/article/view/11713/9764> . Acesso em: 24 ago. 2021.

SOUZA, Marcela Tavares de; SILVA, Michelly Dias da; CARVALHO, Rachel de. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 102-106, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/eins/a/ZQTBkVJZqcWrTT34cXLjtBx/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 ago. 2021.

SOUZA, Norma Valéria Dantas de Oliveira *et al.* Trabalho de enfermagem na pandemia da covid-19 e repercussões para a saúde mental dos trabalhadores. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, [s. l.], v. 42, 2021. DOI <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2021.20200225>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rgenf/a/MHPHGNFpTgYJgQzwyFQnZZr/?lang=pt>. Acesso em: 27 ago. 2021.

TEIXEIRA, Carmen Fontes de Souza *et al.* A saúde dos profissionais de saúde no enfrentamento da pandemia de Covid-19. **Ciência & Saúde Coletiva**, [s. l.], v. 25, n. 9, 2020. DOI <https://doi.org/10.1590/1413-81232020259.19562020>. Disponível em: <https://www.scielo.org/article/csc/2020.v25n9/3465-3474/>. Acesso em: 27 ago. 2021.

TRAVERS, Jasmine L *et al.* The influence of empowered work environments on the psychological experiences of nursing assistants during COVID-19: a qualitative study. **BMC Nursing**, [s. l.], v. 19, n. 98, 2020. DOI <https://doi.org/10.1186/s12912-020-00489-9>. Disponível em: <https://bmcnurs.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12912-020-00489-9#citeas>. Acesso em: 6 ago. 2021.

TRECCOSSO, Sara Priscila Carvalho *et al.* Protagonismo da enfermagem na organização de uma unidade para assistência à pacientes com Coronavírus. **Journal of Nursing and Health**, [s. l.], v. 10, 2020. Disponível em: <https://docs.bvsalud.org/biblioref/2020/12/1145280/protagonismo-da-enfermagem-na-organizacao-de-uma-unidade-para-7NN1j57.pdf>. Acesso em: 3 ago. 2021.

VENTURA-SILVA, João Miguel Almeida *et al.* Planejamento organizacional no contexto de pandemia por COVID-19: implicações para a gestão em enfermagem. **Journal Health**

NPEPS, [s. l.], v. 5, n. 1, 2020. Disponível em:
<https://periodicos.unemat.br/index.php/jhnpeps/article/view/4626>. Acesso em: 29 ago. 2021.

WHO - World Health Organization. **Coronavirus disease (COVID-19)**. Outubro, 2020.
Disponível em: <https://www.who.int/news/item/29-06-2020-covidtimeline>. Acesso em: 16 ago. 2021.

WHO - World Health Organization. **Listings of WHO's response to COVID-19**. Abril, 2020. Disponível em: <https://www.who.int/news/item/29-06-2020-covidtimeline>. Acesso em: 16 ago. 2021.

ZHAO, Fuqiang; AHMED, Fawad; FARAZ, Naveed Ahmad. Caring for the caregiver during COVID-19 outbreak: Does inclusive leadership improve psychological safety and curb psychological distress? A cross-sectional study. **Elsevier**, [s. l.], v. 110, 2020. DOI <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103725>. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S002074892030211X?via%3Dihub>. Acesso em: 5 ago. 2021.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo atingiu o seu objetivo principal de analisar as publicações nacionais e internacionais sobre as práticas de liderança realizadas por enfermeiros frente à pandemia da COVID-19 no contexto hospitalar.

Evidencia-se que a liderança de enfermagem é uma competência que impacta os serviços de saúde, que durante a pandemia de COVID-19 influenciou a equipe de enfermagem e a forma de cuidar dos pacientes. A partir da liderança que os objetivos organizacionais foram alcançados, com engajamento de enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem articulados com os demais profissionais de saúde e gestores.

Sabendo que o enfermeiro assume papéis na gestão dos serviços hospitalares é essencial que seja estimulada e desenvolvida a competência de liderança ao longo da trajetória profissional de enfermeiros. Dessa maneira, destaca-se a importância da educação continuada na construção de profissionais de enfermagem cada vez mais capacitados para assumir responsabilidade e gerenciar projetos institucionais.

As interfaces de apoio à enfermagem tiveram um grande impacto na saúde mental dos profissionais, pois ao se sentirem valorizados acabam tendo mais motivação e foco na assistência prestada ao paciente, aumentando a qualidade do cuidado, além de gerar mais engajamento aos objetivos e metas propostos pelas instituições.

Todavia, vale destacar que sem o apoio governamental, dos órgãos representativos e das instituições há uma dificuldade de atuação das lideranças, tendo em vista que as condições de trabalho também estão relacionadas com o clima organizacional e alinhamento de condutas, não sendo reduzidas à dimensionamento de profissionais e quantitativo de equipamentos.

Diante da necessidade de distanciamento social que foi imposta pela pandemia, a incorporação de novas tecnologias levou a readaptação do cuidado prestado por parte dos profissionais de enfermagem. Ferramentas como a telemedicina foram essenciais para o atendimento ao público nesse período e que deve continuar sendo utilizada mesmo após o contexto pandêmico que o mundo se encontra.

Lideranças foram essenciais para condução do trabalho de enfermagem em condições adversas durante a pandemia. Foi evidenciada a necessidade de valorização da enfermagem e que ocupar posições de representação na sociedade e política poderão ser um caminho para conquista de reconhecimento social e condições dignas de trabalho, especialmente no contexto nacional.

Como limitações desta revisão é importante destacar o reduzido número de estudos para a composição dos achados. Dessa forma, recomenda-se a elaboração de mais pesquisas sobre o tema, buscando avaliar as práticas de liderança em diferentes contextos e seus impactos.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHMED, Fawad; ZHAO, Fuqiang; FARAZ, Naveed Ahmad. How and When Does Inclusive Leadership Curb Psychological Distress During a Crisis? Evidence From the COVID-19 Outbreak. **Frontiers**, China, v. 11, 2020. DOI <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01898>. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.01898/full>. Acesso em: 4 ago. 2021.

AIRES, Ruth Otamária da Silva. Hospital de campanha como solução emergencial para o atendimento hospitalar de pacientes infectados pela covid19. **Revista da Faesf**, [s. l.], v. 4, 2021. Disponível em: <https://www.faesfpi.com.br/revista/index.php/faesf/article/view/114>. Acesso em: 3 nov. 2020.

ALMEIDA, Ildeberto Muniz de. Proteção da saúde dos trabalhadores da saúde em tempos de COVID-19 e respostas à pandemia. **Revista brasileira de saúde ocupacional**, [s. l.], v. 45, 2020. DOI <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.140>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/yyZ869N3cDZpLdsTJvNkvKb/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 29 ago. 2021.

AMESTOY, Simone Coelho et al. As percepções dos enfermeiros acerca da liderança. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 30, n. 4, p. 617-624, 2009. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11691997000100009. Acesso em: 18 mar. 2021.

AMESTOY, Simone Coelho *et al.* Liderança na enfermagem: do ensino ao exercício no ambiente hospitalar. **Escola Anna Nery**, [s. l.], v. 21, n. 4, 2017. Disponível em: https://www.scielo.br/pdf/ean/v21n4/pt_1414-8145-ean-2177-9465-EAN-2016-0276.pdf. Acesso em: 18 mar. 2021.

ARAÚJO, Amauri dos Santos; COMASSETTO, Isabel. The nursing protagonism in the organization of health services during the COVID-19 pandemic. **Research, Society and Development**, [s. l.], v. 10, n. 1, 2021. Disponível em: <https://www.rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/12014>. Acesso em: 29 ago. 2021.

BARBOSA, Diogo Jacintho *et al.* A espiritualidade e o cuidar em enfermagem em tempos de pandemia. **Revista Brasileira de Enfermagem**, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 131-134, 2020.

Disponível em: <http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/3792/815>. Acesso em: 25 ago. 2021.

BELLATO, Rosenev; PASTI, Maria José; TAKEDA, Elizabete. Algumas reflexões sobre o método funcional no trabalho da enfermagem. **Revista Latino Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 5, n. 1, p. 75- 81, 1997. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11691997000100009. Acesso em: 18 mar. 2021.

BINDER, Cairenn *et al.* Use of the Donabedian Model as a Framework for COVID-19 Response at a Hospital in Suburban Westchester County, New York: A Facility-Level Case Report. **Journal of Emergency Nursing**, [s. l.], v. 47, n. 2, 2020. DOI <https://doi.org/10.1016/j.jen.2020.10.008>. Disponível em: [https://www.jenonline.org/article/S0099-1767\(20\)30371-8/fulltext](https://www.jenonline.org/article/S0099-1767(20)30371-8/fulltext). Acesso em: 3 ago. 2021.

BITENCOURT, Julia Valeria de Oliveira Vargas *et al.* Protagonismo Do Enfermeiro Na Estruturação E Gestão De Uma Unidade Específica Para Covid-19. **Texto & Contexto Enfermagem**, [s. l.], v. 29, 2020. DOI <https://doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2020-0213>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/ymdsbYLdmhByk9s6Vdm7Bfp/?lang=en>. Acesso em: 2 ago. 2021.

BITENCOURT, Julia Valeria de Oliveira Vargas *et al.* Protagonismo do enfermeiro na estruturação e gestão de uma unidade específica para COVID-19. **Texto Contexto Enfermagem [Internet]**. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2020-0213> Acesso em: 30 de Nov, 2020.

BRASIL. **Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde**. Brasília, 2020. Disponível em: <http://cnes.datasus.gov.br/pages/estabelecimentos/consulta.jsp>. Acesso em: 11 de nov. 2020.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde (2016). **Resolução nº 510/2016**. Dispõe sobre a pesquisa em Ciências Humanas e Sociais. Brasil: Ministério da Saúde, Brasília, DF. Disponível em: http://bvsmis.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510_07_04_2016.html>. Acesso em: 16 abr 2021.

BRASIL. **Parecer CNE/CEB 1.133/2001 - Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação em Enfermagem, Medicina e Nutrição**. Brasília: MEC, 200, Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/ces1133.pdf>. Acesso em: 10 de dezembro. 2020.

BROCA, Priscilla Valladares; FERREIRA, Márcia de Assunção. A comunicação da equipe de enfermagem de uma enfermaria de clínica médica. **Revista Brasileira de Enfermagem**, [s. l.], v. 71, ed. 3, p. 951-958, 2018. DOI [dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0208](https://doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0208). Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/5gGYy5zSYtchpgxBW9VCTMk/?lang=pt&format=html>. Acesso em: 25 ago. 2021.

CALIL, Tatiana Zanotti Novais; FRANCISCO, Celia Maria. Estratégias nas instituições de saúde para reduzir estresse na enfermagem. **Revista Racion : Revista Científica de Enfermagem**, São Paulo, v. 10, n. 29, p. 40-47, 2020. Disponível em: <https://www.recien.com.br/index.php/Recien/article/view/336>. Acesso em: 25 ago. 2021.

CAMPANHA, Raisa Tatim *et al.* Liderança na enfermagem hospitalar brasileira: contribuições para a qualidade do cuidado e segurança do paciente. **Research, Society and Development**, [s. l.], v. 9, n. 12, 2020. DOI <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i12.11301>. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/11301>. Acesso em: 27 ago. 2021.

CAMPIDELLI, Erlaine Divina Silva; OLIVEIRA, Flávia Cistina Peres; FREITAS, Paula Adriana De. **O impacto da pandemia COVID-19 na saúde mental da enfermagem: Revisão Integrativa**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Enfermagem) - Estudante, [S. l.], 2021. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/14701>. Acesso em: 25 ago. 2021.

CAMPOS, Francisco Carlos Cardoso de; CANABRAVA, Cláudia Marques. O Brasil na UTI: atenção hospitalar em tempos de pandemia. **SciELO Preprints**, [s. l.], 2020. DOI <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.1368>. Disponível em: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/1368>. Acesso em: 16 ago. 2021.

CATANIA, Gianluca *et al.* Lessons from Italian front-line nurses' experiences during the COVID-19 pandemic: A qualitative descriptive study. **Journal of Nursing Management**. v. 29, n. 3, p. 404-411, 2021. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33107657/>. Acesso em: 03 de nov. 2020.

CFM - CONSELHO FEDERAL DE MEDICINA. **COVID-19: CFM divulga documento com orientações sobre utilização de EPI e cuidados durante a assistência**. Brasília (DF): CFM; 2020. Disponível em: <http://portal.cfm.org.br/index.php?>

[option=com_content&view=article&id=28646:2020-03-30-13-18-36&catid=3](#). Acesso em: 04 de jul, 2021.

CHEN, Zhi et al. Mobile field hospitals, an effective way of dealing with COVID-19 in China: sharing our experience. **BioScience Trends**, v. 14, n.3, 212-214, 2020. Disponível em: https://www.jstage.jst.go.jp/article/bst/14/3/14_2020.01110/article. Acesso em: 03 de nov. 2020.

COFEN - CONSELHO FEDERAL DE ENFERMAGEM. **Observatório de enfermagem: Profissionais infectados com COVID-19 informado pelos serviços de saúde**. 2021. Disponível em: <http://observatoriodaenfermagem.cofen.gov.br/>. Acesso em: 1 set. 2021.

CRUZ, Felipe Eduardo Batista da; ARAÚJO, Andrey Hudson Interaminense Mendes de; BEZERRA, Maria Luiza Rêgo. Liderança de enfermagem na saúde pública: revisão integrativa da literatura. **Revista JRG De Estudos Acadêmicos**, [s. l.], v. 3, n. 7, p. 577–584, 2020. Disponível em: <http://revistajrg.com/index.php/jrg/article/view/84>. Acesso em: 28 ago. 2021.

CUNHA, Geovane Soares da; MELO, Jose Airton Mendonça de. A influência da liderança no clima organizacional: um estudo de caso em uma secretaria do governo do distrito federal. **Revista Negócios em Projeção**, [s. l.], v. 11, n. 2, 2020. Disponível em: <http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/1658>. Acesso em: 28 ago. 2021.

DAVID, Helena Maria Scherlowski Leal David *et al.* Pandemia, conjunturas de crise e prática profissional: qual o papel da enfermagem diante da Covid-19?. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, [s. l.], v. 42, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rgenf/a/5pFrzDtdZxnPqVNWfq8tJZj/?lang=pt>. Acesso em: 28 ago. 2021.

ERCOLE, Flávia Falci; MELO, Laís Samara de; ALCOFORADO, Carla Lúcia Goulart Constant. Revisão Integrativa versus Revisão Sistemática. **Revista Mineira de Enfermagem**, [s. l.], v. 18, ed. 1, p. 9 - 11, 2014. DOI 10.5935/1415-2762.20140001. Disponível em: <https://cdn.publisher.gn1.link/reme.org.br/pdf/v18n1a01.pdf>. Acesso em: 6 fev. 2021.

FARIAS, Luis Arthur Brasil Gadelha et al. O Papel da Atenção Primária no Combate ao Covid-19: Impacto na Saúde Pública e Perspectivas Futuras. **Revista Brasileira de Medicina da Família e Comunidade**. Rio de Janeiro, v. 15, n. 42, 2020. Disponível em: <https://www.rbmf.org.br/rbmfc/article/view/2455>. Acesso em: 04 de jul, 2021.

FERRACIOLI, Gabriela Varela *et al.* Competências gerenciais na perspectiva de enfermeiros do contexto hospitalar. **Enfermagem em Foco**, v. 11, p. 15-20, 2020. Supl. 1. Disponível em: <http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/2254/696>. Acesso em: 1 dez. 2020.

FERREIRA, Cláudia Aparecida Avelar; PENA, Felipe Gouvêa. O uso da tecnologia no combate ao covid-19: uma pesquisa documental. **Brazilian Journal of Development**, [s. l.], v. 6, n. 5, 2020. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/10006/8389>. Acesso em: 1 set. 2021.

FERREIRA, Vanêska Brito et al. Liderança Transformacional na Prática dos Enfermeiros em um Hospital Universitário. **Revista Acta Paulista de Enfermagem**, v. 31, n. 6, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ape/a/sdMHvYVY8hLzRdMCBJTZz9p/?lang=pt>. Acesso em: 05 de jul, 2021.

FORTE, Elaine Cristina Novatzki; PIRES, Denise Elvira Pires de. Os apelos da enfermagem nos meios de comunicação em tempos de coronavirus. **Revista Brasileira de Enfermagem**, [s. l.], v. 73, ed. 2, 2020. DOI <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-0225>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/mPPkNZg6MVVsFbmzB4KSxSz/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 27 ago. 2021.

FRADIQUE, Maria de Jesus; MENDES, Luís. Efeitos da liderança na melhoria da qualidade dos cuidados de enfermagem. **Revista de Enfermagem Referência**, v. 3, p. 45-53, 2013. Supl 10. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0874-02832013000200006. Acesso em: 16 nov. 2020.

FREIRE, Elana Maria Ramos *et al.* A comunicação como estratégia para manutenção da acreditação hospitalar. **Escola Anna Nery**, [s. l.], v. 23, n. 1, 2019. DOI <https://doi.org/10.1590/2177-9465-EAN-2018-0224>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ean/a/GDzByWVqkYtg63DJxL7gJXK/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 25 ago. 2021.

GANONG, Lawrence H. Integrative Reviews of Nursing Research. **Research in Nursing & Health**, [s. l.], v. 10, p. 1 - 11, 1987. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/nur.4770100103>. Acesso em: 25 fev. 2021.

GEREMIA, Daniela Savi 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, p. 1-11, 2020. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1126984>. Acesso em: 05 de jul, 2021.

GOMES, Rafael. Leadership in hospital nursing: Perception of managing nurses. **Research, Society and Development**, [s. l.], v. 10, n. 9, 2021. DOI <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i9.17890>. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/17890>. Acesso em: 25 ago. 2021.

HOFFMANN, Valeska Tais de Araújo *et al.* Tecnologias digitais para capacitação de profissionais de enfermagem sobre segurança do paciente: revisão integrativa. **Revista Enfermagem Atual in DERME**, [s. l.], v. 95, n. 34, 2021. Disponível em: <https://revistaenfermagematual.com/index.php/revista/article/view/1105>. Acesso em: 25 ago. 2021.

HU UFSC - Hospital Polydoro Ernani De São Thiago Universidade Federal De Santa Catarina. **Plano de contingência do hospital universitário polydoro ernani de são thiago para infecção humana pelo novo coronavírus (covid-19)**. 27 de Set de 2020. Versão IV. Disponível em: <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-sul/hu-ufsc/saude/covid-19/protocolos-e-planos-de-contingencia/planos-de-contingencia/plano-de-contingencia-hu-ufsc-versao-4.pdf>. Acesso em: 02 de Dez. 2020.

HU UFSC - Hospital Universitário Professor Polydoro Ernani de São Thiago da Universidade Federal de Santa Catarina (HU/UFSC). **Regimento Interno**. 2015. Disponível em: [http://www.hu.ufsc.br/documentos/Regimento Interno HU aprovado no Conselho Diretor.pdf](http://www.hu.ufsc.br/documentos/Regimento_Interno_HU_aprovado_no_Conselho_Diretor.pdf)>. Acesso em: 02 de Dez. 2020.

HUANG, L. H. et al. Roles of nurses and National Nurses Associations in combating COVID-19: Taiwan experience. **International Nursing Review**, [s. l.], v. 67, n. 3, p. 318-322, 2020. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32761608/>. Acesso em: 4 ago. 2021.

JOSLIN, Daryl; JOSLIN, Hunter. Nursing Leadership COVID-19 Insight Survey: Key Concerns, Primary Challenges, and Expectations for the Future. **American Organization for Nurses Leadership**, [s. l.], v. 18, n. 6, p. 527-531, 2020. DOI <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2020.10.002>. Disponível em: [https://www.nurseleader.com/article/S1541-4612\(20\)30267-6/fulltext](https://www.nurseleader.com/article/S1541-4612(20)30267-6/fulltext). Acesso em: 4 ago. 2021.

JÚNIOR, Belarmino Santos de Sousa et al. Pandemia do coronavírus: estratégias amenizadoras do estresse ocupacional em trabalhadores da saúde. **Enfermagem em Foco**, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 148-154, 2020. Disponível em: <http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/3644/818>. Acesso em: 27 ago. 2021.

LEAL, Juliana Alves Leite; MELO, Cristina Maria Meira de. Processo de trabalho da enfermeira em diferentes países: uma revisão integrativa. **Revista Brasileira de Enfermagem [internet]**, v. 71, p. 413-23, 2018. Supl. 2 DOI <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0468>. Disponível em: https://www.scielo.br/pdf/reben/v71n2/pt_0034-7167-reben-71-02-0413.pdf. Acesso em: 16 nov. 2020.

MARINHO, Mirna Neyara A. de Sá Barreto *et al.* Conselho federal de enfermagem no transcurso da COVID-19: comunicação digital à luz da teoria habermasiana. **Nursing**, São Paulo, v. 24, n. 277, 2021. DOI <https://doi.org/10.36489/nursing.2021v24i277p5847-5856>. Disponível em: <http://revistas.mpmcomunicacao.com.br/index.php/revistanursing/article/view/1571>. Acesso em: 28 ago. 2021.

MEDEIROS, Eduardo Alexandrino Servolo. A luta dos profissionais de saúde no enfrentamento da COVID-19. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 33, 2020. DOI [10.37689/acta-ape/2020EDT0003](https://doi.org/10.37689/acta-ape/2020EDT0003). Disponível em: <https://acta-ape.org/article/a-luta-dos-profissionais-de-saude-no-enfrentamento-da-covid-19/>. Acesso em: 3 nov. 2020.

MONTEZELI, Juliana Helena; PERES, Aida Maris; BERNARDINO, Elizabeth. Competências gerenciais requeridas de enfermeiros em um pronto-socorro. **Journal of Research: Fundamental Care Online**. v. 5, n. 3, p. 245-252, 2013. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-683562>. Acesso em: 05 de jul, 2021.

MOREIRA, Amanda Cardoso *et al.* A Liderança Como Competência Essencial Na Formação Do Enfermeiro. **Revista Científica de Enfermagem**, [s. l.], v. 11, n. 34, p. 373-383, 2021. Disponível em: <https://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?>

[vid=1&sid=2bae84e9-a153-464f-81ac-917124139862%40sessionmgr102](#). Acesso em: 1 set. 2021.

MOREIRA, Amanda Sorce; LUCCA, Sérgio Roberto de. Apoio psicossocial e saúde mental dos profissionais de enfermagem no combate à covid-19. **Enfermagem em Foco**, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 155-161, 2020. Disponível em: <https://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/3590/819>. Acesso em: 25 ago. 2021.

MOREIRA, Felice Teles Lira dos Santos *et al.* Estratégias de comunicação efetiva no gerenciamento de comportamentos destrutivos e promoção da segurança do paciente. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, [s. l.], v. 40, 2019. DOI <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2019.20180308>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rgenf/a/nWLSXWpWyYyhnCmF8J6KvbJ/?lang=pt>. Acesso em: 24 ago. 2021.

MS - Ministério da Saúde. Gabinete do Ministro. **Portaria nº 356, de 11 de março de 2020**. Dispõe sobre a regulamentação e operacionalização do disposto na Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, que estabelece as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 mar. 2020. p. 185. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-356-de-11-de-marco-de-2020-247538346#:~:text=nCoV>. Acesso em: 16 nov. 2020.

MS - MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Linha do tempo coronavírus**. 2020. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/linha-do-tempo/#fev2020>. Acesso em 20 Set. 2020.

MS - MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Portaria nº 492, de 23 de março de 2020**. Institui a Ação Estratégica “O Brasil Conta Comigo”, voltada aos alunos dos cursos da área de saúde, para o enfrentamento à pandemia do coronavírus (COVID-19). Diário Oficial da União, Brasília (DF), 2020: Edição 56-C: Seção 1 - Extra: 4. Disponível em: <http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria--n-492-de-23-de-marco-de-2020-249317442>. Acesso em: 04 de jul, 2021.

NEVES, Denimara Miranda *et al.* Tecnologia móvel para o cuidado de enfermagem durante a pandemia da covid-19. **Enfermagem em Foco**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 160-166, 2020. Disponível em: <http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/3772/1000>. Acesso em: 1 set. 2021.

OLIVEIRA, Ana Paula Modesto de; PEREZ, Olívia Cristina. Liderança eficaz: o poder e a influência de um líder no comportamento organizacional de uma empresa. **Brazilian Business Law Journal**, v. 1, 2015. Supl. 10 DOI <http://dx.doi.org/10.21902/AdminRev.2316-7548.v1i10.889>. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/889>. Acesso em: 20 set. 2020.

OLIVEIRA, Isadora Reis; RODRIGUES, Lília Marques Simões. Tipos de Liderança Adotados Pelo Enfermeiro no Âmbito Hospitalar. **Revista Pró-Universus**. v.8, n.2, 2017. Disponível em: <http://editora.universidadedevassouras.edu.br/index.php/RPU/article/view/692>. Acesso em: 05 de jul, 2021.

OMS - ORGANIZAÇÃO MUNDIA DE SAÚDE. **WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard**. 2021. Disponível em: <https://covid19.who.int/>. Acesso em: 1 set. 2021.

OPAS – ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICADA DE SAÚDE. **Enfermeiras e enfermeiros são essenciais para avançar rumo à saúde universal**. 2019. Disponível em: https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=5931:enfermeiras-e-enfermeiros-sao-essenciais-para-avancar-rumo-a-saude-universal-2&Itemid=844#:~:text=Enfermeiras%20e%20enfermeiros%20representam%20a,sa%C3%BAde%20para%20todos%20at%C3%A9%202030. Acesso em: 03 de nov. 2020.

OPAS – ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICADA DE SAÚDE. **Folha informativa COVID-19 - Escritório da OPAS e da OMS no Brasil**. 2020. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19>. Acesso em: 03 de nov. 2020.

PEREIRA, Liliane Alves. Enfermagem e liderança: percepções de enfermeiros gestores de um hospital do sul do Brasil. **Journal of Research: Fundamental Care Online**, v. 7, n. 1, p. 1875-1882, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/5057/505750945012.pdf>. Acesso em: 06 de jul, 2021.

PIMENTA, Cláudia Jeane Lopes *et al.* O impacto do trabalho para a saúde do profissional de enfermagem. **Revista da Escola de Enfermagem USP**, [s. l.], v. 54, 2020. DOI <https://doi.org/10.1590/S1980-220X2018046103584>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reensp/a/79F9GyjDjM33tmpmP5stTjb/?lang=en>. Acesso em: 25 ago. 2021.

PIMENTEL, Natália de Jesus Silva. A satisfação dos trabalhadores de enfermagem como indicador de gestão. **Revista Eletrônica Acervo Saúde**, [s. l.], v. 55, p. 1-8, 2020. DOI <https://doi.org/10.25248/reas.e3258.2020>. Disponível em:

<https://acervomais.com.br/index.php/saude/article/view/3258>. Acesso em: 24 ago. 2021.

PORTUGAL, Jéssica Karoline Alves *et al.* Percepção do impacto emocional da equipe de enfermagem diante da pandemia de COVID-19: relato de experiência. **Revista Eletrônica Acervo Saúde**, [s. l.], v. 46, 2020. DOI <https://doi.org/10.25248/reas.e3794.2020>. Disponível em: <https://acervomais.com.br/index.php/saude/article/view/3794>. Acesso em: 27 ago. 2021.

RAMOS-TOESCHER, Aline Marcelino *et al.* Saúde mental de profissionais de enfermagem durante a pandemia de COVID-19: recursos de apoio. **Escola Anna Nery**, [s. l.], v. 24, 2020. DOI doi.org/10.1590/2177-9465-EAN-2020-0276. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ean/a/HwhCLFJwBRv9MdDqWCw6kmy/?lang=pt>. Acesso em: 25 ago. 2021.

RESENDE, T. **Governo lista mais de 80 imóveis para construção de hospitais de campanha**. Folha de São Paulo, 2020. Disponível em:

<https://www1.folha.uol.com.br/equilibrioesaude/2020/04/governo-lista-mais-de-80-imoveis-para-construcao-de-hospitais-de-campanha.shtml>. Acesso em: 04 de jul. 2021.

RIBEIRO, Ítalo Arão Pereira *et al.* Gestão em Enfermagem: Reflexões Acerca dos Desafios e Estratégias Frente à COVID-19. **Revista de Enfermagem Atual In Derme**, v. 95, n. 33, 2021. Disponível em: <https://revistaenfermagematual.com/index.php/revista/article/view/1053>. Acesso em: 06 de jul. 2021.

RIBEIRO, Olga Maria Pimenta Lopes *et al.* Ano internacional da enfermagem: dos 200 anos de Florence Nightingale à pandemia por covid-19. **Revista de Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro**, [s. l.], v. 10, n. 3725, 2020. DOI <http://doi.org/recom.v10i0.3725>. Disponível em: <http://www.seer.ufsj.edu.br/index.php/recom/article/view/3725/2422>. Acesso em: 16 ago. 2021.

RIBEIRO, Olga Maria Pimenta Lopes, *et al.* 200 anos de Florence Nightingale: contribuições para a prática profissional dos enfermeiros nos hospitais. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 73, 2020. Supl. 5. DOI <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020->

0179. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672020001700164&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 26 nov. 2020.

ROTHER, Edna Terezinha. Revisão sistemática X revisão narrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo , v. 20, n. 2, p. v-vi, June 2007. Available from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-21002007000200001&lng=en&nrm=iso. Acesso em 22 Feb. 2021.

SALVAGE, Jane; WHITE, Jill. Nosso futuro é global: liderança em enfermagem e saúde global. **Revista Latino Americana de Enfermagem**, [s. l.], v. 28, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/SyypmYT35Bkkjr5tyLtnPvq/?lang=pt>. Acesso em: 28 ago. 2021.

SANNA, Maria Cristina. Os processos de trabalho em Enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília , v. 60, n. 2, p. 221-224, Apr. 2007 . Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672007000200018&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 09 Nov. 2020.

SANTOS, Daniel Rodrigues *et al.* Impactos da síndrome de Burnout na qualidade de vida dos profissionais de enfermagem no ambiente hospitalar: revisão da literatura. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 7, n. 3, p. 23911-23926, 2021. DOI 10.34117/bjdv7n3-205. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/26031/20645>. Acesso em: 25 ago. 2021.

SANTOS, José Luís Guedes dos et al. Como os hospitais universitários estão enfrentando a pandemia de COVID-19 no Brasil?. **Acta Paulista de Enfermagem**. 2020;33:eAPE20200175. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ape/v33/1982-0194-ape-33-eAPE20200175.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2021.

SCHULTZ, Carmen Cristiane *et al.* Resiliência da equipe de enfermagem no âmbito hospitalar com ênfase na pandemia COVID-19. **Research, Society and Development**, [s. l.], v. 9, n. 11, 2020. DOI dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i11.9466. Disponível em: <https://www.rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/9466>. Acesso em: 25 ago. 2021.

SILVA Vânea Lúcia dos Santos *et al.* Leadership practices in hospital nursing: a self of manager nurses. 2017. **Revista da Escola de Enfermagem**. Universidade de São Paulo. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1980-220X2016024403206>. Disponível em: https://www.scielo.br/pdf/reeusp/v51/pt_1980-220X-reeusp-51-e03206.pdf. Acesso em: 01 Out. 2020.

SILVA, Euza Pereira da; REIS, Mauro Célio Araújo dos. Os estilos de liderança e sua influência no desenvolvimento das organizações. **Negócios em Projeção**, v. 7, 2016. Supl. 2. Disponível em: <http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/636>. Acesso em: 1 out. 2020.

SILVA, João Miguel Almeida Ventura *et al.* Planejamento organizacional no contexto de pandemia por COVID-19: implicações para a gestão em enfermagem. **Journal Health NPEPS**, v. 5, 2020. Supl. 1 DOI <http://dx.doi.org/10.30681/252610104626>. Disponível em: <https://periodicos.unemat.br/index.php/jhnpeps/article/view/4626>. Acesso em: 10 nov. 2020.

SILVA, Manoel Carlos Neri da, *et al.* Protagonismo da enfermagem brasileira no combate à covid-19. 2020. v. 11, ed. 1, p. 8-9. Enfermagem. **Enfermagem em Foco**. Disponível em: <http://biblioteca.cofen.gov.br/wp-content/uploads/2020/08/ProtagonismoEnfermagemCovid19.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2020.

SOUSA, João Batista Alves de *et al.* Comunicação efetiva como ferramenta de qualidade: Desafio na segurança do paciente. **Brazilian Journal of health Review**, [s. l.], v. 3, n. 3, p. 6467-6479, 2020. DOI 10.34119/bjhrv3n3-195. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BJHR/article/view/11713/9764> . Acesso em: 24 ago. 2021.

SOUZA, Luís Paulo e; SOUZA, Antônia Gonçalves de. Enfermagem brasileira na linha de frente contra o novo Coronavírus: quem cuidará de quem cuida?. **Journal of Nursing and Health**. 2020; v. 10:e20104005. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/enfermagem/article/view/18444/11240>. Acesso em: 3 nov. 2020.

SOUZA, Marcela Tavares de; SILVA, Michelly Dias da; CARVALHO, Rachel de. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 102-106, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/eins/a/ZQTBkVJZqcWrTT34cXLjtBx/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 ago. 2021.

SOUZA, Norma Valéria Dantas de Oliveira *et al.* Trabalho de enfermagem na pandemia da covid-19 e repercussões para a saúde mental dos trabalhadores. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, [s. l.], v. 42, 2021. DOI <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2021.20200225>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rgenf/a/MHPHGNFptgYJgQzwyFQnZZr/?lang=pt>. Acesso em: 27 ago. 2021.

TANG, Li; ZHAO, Xian-Mei.; YU, Xiao-Yan. Team Management in Critical Care Units for Patients with COVID-19: Na Experience from Hunan Province, China. **Critical Care**. v. 24, n. 304, p. 1-3, 2020. Disponível em: <https://ccforum.biomedcentral.com/articles/10.1186/s13054-020-02921-7>. Acesso em: 06 de jul, 2021.

TEIXEIRA, Carmen Fontes de Souza *et al.* A saúde dos profissionais de saúde no enfrentamento da pandemia de Covid-19. **Revista Ciência & Saúde Coletiva**, [s. l.], v. 25, n. 9, 2020. DOI <https://doi.org/10.1590/1413-81232020259.19562020>. Disponível em: <https://www.scielosp.org/article/csc/2020.v25n9/3465-3474/>. Acesso em: 27 ago. 2021.

TEIXEIRA, Natália Longati; SILVA, Milena Muniz; DRAGANOV, Patricia Bover. Desafios do enfermeiro no gerenciamento de conflitos dentro da equipe de enfermagem. **Revista de Administração em Saúde**, [s. l.], v. 18, n. 73, 2018. DOI <http://dx.doi.org/10.23973/ras.73.138>. Disponível em: <https://cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/138/191>. Acesso em: 22 jun. 2021.

TEIXEIRA, Natália Longati; SILVA, Milena Muniz; DRAGANOV, Patricia Bover. Desafios do enfermeiro no gerenciamento de conflitos dentro da equipe de enfermagem. **Revista de Administração em Saúde**, [s. l.], v. 18, n. 73, 2018. DOI <http://dx.doi.org/10.23973/ras.73.138>. Disponível em: <https://cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/138/191>. Acesso em: 24 ago. 2021.

TRAVERS, Jasmine L *et al.* The influence of empowered work environments on the psychological experiences of nursing assistants during COVID-19: a qualitative study. **BMC Nursing**, [s. l.], v. 19, n. 98, 2020. DOI <https://doi.org/10.1186/s12912-020-00489-9>. Disponível em: <https://bmcnurs.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12912-020-00489-9#citeas>. Acesso em: 6 ago. 2021.

TRECCOSSI, Sara Priscila Carvalho *et al.* Protagonismo da enfermagem na organização de uma unidade para assistência à pacientes com Coronavírus. **Journal of Nursing and Health**, [s. l.], v. 10, 2020. Disponível em: <https://docs.bvsalud.org/biblioref/2020/12/1145280/protagonismo-da-enfermagem-na-organizacao-de-uma-unidade-para-7NN1j57.pdf>. Acesso em: 3 ago. 2021.

TREVISO, Patrícia *et al.* Competências do enfermeiro na gestão do cuidado. **Revista de Administração em Saúde**, v. 17, ed. 69, 2017. DOI <http://dx.doi.org/10.23973/ras.69.59>. Disponível em: <https://www.cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/59/78>. Acesso em: 5 out. 2020.

VELAVAN, Thirumalaisamy P.; MEYER, Christian G. The COVID-19 epidemic. **Tropical Medicine & International Health**, v. 25, p. 278-280, 2020. Supl. 3. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/tmi.13383>. Acesso em: 20 de agosto de 2020.

VENTURA-SILVA, João Miguel Almeida *et al.* Planejamento organizacional no contexto de pandemia por COVID-19: implicações para a gestão em enfermagem. **Journal Health NPEPS**, [s. l.], v. 5, n. 1, 2020. Disponível em: <https://periodicos.unemat.br/index.php/jhnpeps/article/view/4626>. Acesso em: 29 ago. 2021.

WHO – World Health Organization. **Archived: WHO Timeline - COVID-19**. World Health Organization, 2020. Disponível em: <https://www.who.int/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>. Acesso em: 12 de fev. 2021.

WHO - World Health Organization. **Coronavirus disease (COVID-19)**. Outubro, 2020. Disponível em: <https://www.who.int/news/item/29-06-2020-covidtimeline>. Acesso em: 16 ago. 2021.

WHO - World Health Organization. **Listings of WHO's response to COVID-19**. Abril, 2020. Disponível em: <https://www.who.int/news/item/29-06-2020-covidtimeline>. Acesso em: 16 ago. 2021.

WHO – World Health Organization. **Rolling updates on coronavirus disease (COVID-19): WHO characterizes COVID-19 as a pandemic**. World Health Organization, 2020. Disponível em: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019> . Acesso em: 03 de nov. 2020.

ZHAO, Fuqiang; AHMED, Fawad; FARAZ, Naveed Ahmad. Caring for the caregiver during COVID-19 outbreak: Does inclusive leadership improve psychological safety and curb psychological distress? A cross-sectional study. **Elsevier**, [s. l.], v. 110, 2020. DOI <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103725>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S002074892030211X?via%3Dihub>. Acesso em: 5 ago. 2021.

ZHU, Na et al. A novel coronavirus from patients with pneumonia in China, 2019. **New England Journal of Medicine**, v. 382, p. 727-733, 2020. Disponível em: <https://www.nejm.org/doi/full/10.1056/nejmoa2001017>. Acesso em: 3 nov. 2020.

8 APÊNDICE

APÊNDICE A - PROTOCOLO DE REVISÃO INTEGRATIVA

TÍTULO: Práticas de liderança pelo enfermeiro no contexto hospitalar frente à covid-19: uma revisão integrativa da literature

I. RECURSOS HUMANOS:

Pesquisador: Beatriz Furtuoso Petry (1); Leonardo Pereira de Sousa (2);

Pesquisadora Orientadora: Gabriela Marcellino de Melo Lanzoni (3)

II. PARTICIPAÇÃO DOS PESQUISADORES:

- Elaboração protocolo: Beatriz Furtuoso Petry (1); Leonardo Pereira de Sousa (2).

- Avaliação do protocolo: Beatriz Furtuoso Petry (1); Leonardo Pereira de Sousa (2).

- Coleta de dados: Beatriz Furtuoso Petry (1).

- Seleção dos estudos: Beatriz Furtuoso Petry (1).

- Checagem dos dados coletados: Beatriz Furtuoso Petry (1);

Leonardo Pereira de Sousa (2); Gabriela Marcellino de Melo Lanzoni (3).

- Avaliação crítica dos estudos: Beatriz Furtuoso Petry (1);

- Síntese dos dados: Beatriz Furtuoso Petry (1).

- Análise dos dados, resultados e elaboração do artigo: Beatriz Furtuoso Petry (1)

- Apreciação final, avaliação e sugestões: Beatriz Furtuoso Petry (1); Leonardo Pereira de Sousa (2); Marcellino de Melo Lanzoni (3).

- Revisão final a partir de sugestões do orientador: Beatriz Furtuoso Petry (1);
 - Finalização do artigo e encaminhamento para revista: Beatriz Furtuoso Petry (1); Leonardo Pereira de Sousa (2);
- * Os números condizem ao nome dos pesquisadores apresentados no item anterior.

III. VALIDAÇÃO EXTERNA DO PROTOCOLO:

Expert em RIL:

IV. PERGUNTA: Quais práticas de liderança utilizadas por enfermeiros no contexto hospitalar durante a pandemia da COVID-19 foram descritas na literatura científica?

Quais contribuições e repercussões foram alcançadas a partir dessas práticas?

V. OBJETIVO: (1) Analisar nas publicações nacionais e internacionais as práticas de liderança realizadas por enfermeiros frente à pandemia da COVID-19 no contexto hospitalar.

VI. DESENHO DO ESTUDO: Trata-se de uma Revisão Integrativa da Literatura. Na operacionalização dessa revisão, serão seguidas as seguintes etapas, segundo Ganong (1987):

Estabelecimento do problema de revisão;

Seleção da amostra

Avaliação dos dados

Análise e interpretação dos dados

Apresentação dos resultados

VII. CRITÉRIOS DE INCLUSÃO: Artigos originais publicados em 2019 e 2020, nos idiomas

português, inglês e espanhol.

VIII. CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO: Editoriais, teses, dissertações, artigos de revisão, monografias, trabalhos de conclusão de curso e artigos originais que não tratem da temática desta revisão.

IX. ESTRATÉGIAS DE BUSCA (Pesquisa avançada):

- Palavras-chave:

“liderança/leadership/liderazgo”

“infecções por coronavirus/coronavirus infections/Infecciones por Coronavirus”

“assistência hospitalar/hospital care/Atención Hospitalaria”

Os operadores booleanos “AND” e “OR” auxiliarão no traçado entre os descritores.

- Bases Eletrônicas de Dados:

PUBMED

CINAHL WITH FULL TEXT

WOS

COCHRANE LIBRARY

LILACS

SCOPUS

EMBASE

BDENF

SCIELO

- Período de busca: 2019 e 2020

- Idioma: Português, Inglês e Espanhol

- A primeira seleção dos estudos será feita a partir da leitura dos títulos e resumos dos artigos.

Os artigos selecionados serão lidos na íntegra e, então selecionados para compor a revisão.

X. SELEÇÃO DOS ESTUDOS: Como indica a Revisão Integrativa da Literatura, a partir de uma leitura geral de todos os resumos coletados, será realizada a conferência dos artigos no que tange os critérios de inclusão, de exclusão e objetivo, bem como relativo ao escopo deste protocolo. Os dados serão sistematizados em tabelas e posteriormente será realizada uma leitura criteriosa, levando-se em conta as perguntas de pesquisa e o objetivo do estudo.

XI. AVALIAÇÃO CRÍTICA DOS ESTUDOS: Será realizada uma releitura dos materiais pré-selecionados com avaliação crítica e sistematização dos dados em tabelas, conforme as informações do item XII.

XII. INFORMAÇÕES A SEREM EXTRAÍDAS DAS PRODUÇÕES

Ano de publicação

Título

Autor (es)

Periódico

País

Categoria da pesquisa (Estudos qualitativos/quantitativos)

Práticas de liderança

Repercussão na equipe de enfermagem, no serviço e nos pacientes.

XIII. DIVULGAÇÃO: O manuscrito será encaminhado para publicação em revista qualis A/1-A/2-B/1

XIV. CRONOGRAMA:

Atividade	Período (2021)					
	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro
Elaboração protocolo	X					
Validação protocolo	X					
Busca dos estudos	X					
Seleção dos estudos	X					
Organização dos estudos		X				
Avaliação crítica dos estudos			X			
Organização em tabelas				X		
Análise dos dados coletados					X	
Discussão e Conclusões					X	

Elaboração artigo				X	X	X
REFERÊNCIAS: GANONG, L. H. Integrative reviews of nursing research. Res Nurs Health. v. 10 n.11, p.1-11, 1987.						

Fonte: Autora



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM**

**DISCIPLINA: INT 5182-TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO II
PARECER FINAL DO ORIENTADOR SOBRE O TRABALHO DE
CONCLUSÃO DE CURSO**

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) realizado pela aluna **Beatriz Furtuoso Petry**, intitulado: “PRÁTICAS DE LIDERANÇA DO ENFERMEIRO NO CONTEXTO HOSPITALAR FRENTE À COVID-19: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA” integra as atividades curriculares do Curso de Graduação em Enfermagem da UFSC.

Desde o início do processo de construção desse trabalho, a aluna demonstrou compromisso e responsabilidade para alcançar o objetivo proposto. Desenvolveu o projeto de estudo com muito empenho, criatividade, competência e dedicação, visando analisar nas publicações nacionais e internacionais as práticas de liderança realizadas por enfermeiros frente à pandemia da COVID-19 no contexto hospitalar. Trabalho muito bem escrito e estruturado, apresenta excelente qualidade de redação, rigor metodológico, seguindo os princípios éticos e coerência na apresentação dos resultados.

O registro das práticas de liderança no enfrentamento da pandemia de COVID-19 contribui como base documental para que gestores e profissionais de saúde em diferentes cenários possam analisar suas iniciativas frente ao que já tem sido desenvolvido no contexto internacional, e, quando possível, incorporar ou adaptar novas práticas que tenham demonstrado benefícios previamente. Além disso, este trabalho é um convite à valorização e visibilidade do protagonismo da enfermagem que atuou na linha de frente e em cargos gerenciais em hospitais, promovendo cuidado de enfermagem seguro e qualificado; reestruturando serviços de saúde e processos assistenciais; bem como oferecendo suporte técnico e emocional entre seus pares, equipe de saúde multiprofissional, familiares e pacientes, por meio de apoio presencial ou lançando mão de dispositivos tecnológicos de informação e comunicação.

Recomendo ampla divulgação dos resultados da pesquisa e desejo muito sucesso à futura enfermeira Beatriz!

Florianópolis, 24 de setembro de 2021.



Documento assinado digitalmente
Gabriela Marcellino de Melo Lanzoni
Data: 27/09/2021 16:04:32-0300
CPF: 053.071.579-16
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Gabriela Marcellino de Melo Lanzoni