

Gerenciamento na Saúde da Família: desafios e estratégias frente à COVID-19 na perspectiva de enfermeiros

Rosângela Nunes Almeida, Vanilda Oliveira Silva, Eduarda da Silva Brito, Daniela Reis Joaquim de Freitas, Alison de Sousa Moreira, Andréia Nunes Almeida Oliveira

RESUMO

A COVID-19 causou impactos na saúde como mudanças nas formas de gerenciamento das unidades básicas de saúde. Objetou-se identificar os desafios e as estratégias gerenciais realizadas por enfermeiros atuantes na Estratégia Saúde da Família, frente a pandemia de COVID-19. Estudo avaliativo, descritivo, exploratório, com abordagem qualitativa. Realizou-se entrevista semiestruturada, através de aparelho celular. A coleta de dados ocorreu entre setembro a dezembro de 2021. Revelou-se que 89,5% são do sexo feminino, faixa etária de 20 a 30 anos (42,1%), 57,9% são casados, tempo de serviço variando de 1 a 3 anos (42,1%) e 89,5% são especialistas. Os desafios foram a sobrecarga de trabalho relacionado as funções administrativas e assistenciais. Adotou-se como estratégias a redistribuição de atividades e/ou funções dentro da equipe, ressaltando a importância do trabalho em equipe. Faz-se necessário a criação de Políticas de Saúde que busquem reconhecer a importância e a complexidade do cargo de enfermeiro gestor.

Palavras-chave: Gerenciamento; COVID-19; Enfermeiros.

ABSTRACT

COVID-19 caused impacts on health, such as changes in the management of basic health units. The objective was to identify the challenges and management strategies carried out by nurses working in the Family Health Strategy, in the face of the COVID-19 pandemic. Evaluative, descriptive, exploratory study with a qualitative approach. Semi-structured interview was carried out using a cell phone. Data collection took place between September and December 2021. It was revealed that 89.5% are female, aged between 20 and 30 years (42.1%), 57.9% are married, length of service varying from 1 to 3 years (42.1%) and 89.5% are specialists. The challenges were the work overload related to administrative and assistance functions. The redistribution of activities and/or functions within the team was adopted as strategies, emphasizing the importance of teamwork. It is necessary to create Health Policies that seek to recognize the importance and complexity of the position of nurse manager.

Keywords: Management; COVID-19; Nurses.

Revista da Rede APS 2022
Publicada em: 26/12/2022
DOI:10.14295/aps.v4i3.253

Rosângela Nunes Almeida
(Universidade Estadual do Maranhão e Universidade Federal do Piauí, Caxias e Teresina, MA e PI, Brasil)

Vanilda Oliveira Silva
(Universidade Estadual do Maranhão, Caxias, MA, Brasil)

Eduarda da Silva Brito
(Universidade Estadual do Maranhão, Caxias, MA, Brasil)

Daniela Reis Joaquim de Freitas
(Universidade Federal do Piauí, Teresina, PI, Brasil)

Alison de Sousa Moreira
(Hospital Geral de Alto Alegre Drº Rafael Seabra, Alto Alegre, MA, Brasil)

Andréia Nunes Almeida Oliveira
(Secretaria Municipal de Saúde, Caxias, MA, Brasil)

Correspondência para:
Rosângela Nunes Almeida
rnadasilva@hotmail.com

Submissão recebida em 14 de outubro de 2022.
Aceito para publicação em 19 de dezembro de 2022.
Aprovado pela editoria científica

INTRODUÇÃO

A Estratégia Saúde da Família (ESF) foi criada em 1994, como forma de organizar os serviços de saúde por meio da reorientação do modelo assistencial, cujo enfoque está centrado na atuação de equipes multiprofissionais nas Unidades Básicas de Saúde (UBS) e em áreas de adscrição (SAITO, 2010).

Além do mais, constitui-se em um conjunto de ações implementadas no primeiro nível de atenção e está voltada para a promoção, proteção, recuperação e reabilitação da saúde em âmbito individual e coletivo, fundamentada nos princípios da universalidade, equidade e integralidade do cuidado (BRASIL, 2012).

O Ministério da Saúde enfatiza que o trabalho do enfermeiro, abrange desde a assistência integral aos indivíduos e famílias ao gerenciamento de recursos humanos e físicos, e o planejamento e avaliação das atividades desenvolvidas pelos demais profissionais da equipe de enfermagem e agentes comunitários de saúde (BRASIL, 2006).

Na execução de atividades pertinentes à gestão da equipe, o enfermeiro se depara com diversos desafios, tais como as dificuldades de relacionamento interpessoal, aceitação por parte da equipe, profissionais desatualizados, inexperiência, escassez de recursos, resultantes do despreparo para atuação no mercado de trabalho ou da forma de liderança utilizada que acabam repercutindo no relacionamento com a equipe (SANTOS; SILVA; SANTOS, 2021).

O enfrentamento da COVID-19 faz parte das funções do sistema de Saúde Pública, em que a capacidade resolutiva não está apenas em expandir o número de leitos hospitalares e de Unidades de Terapia Intensiva (UTI), mas também reorganizar os fluxos na rede de atendimento, redefinir os papéis das diferentes unidades e níveis de atenção e criar novos pontos de acesso ao sistema de saúde (PAIVA, 2020).

De acordo com Almeida (2021), a crise sanitária ocasionada pela COVID-19 trouxe inúmeros desafios tanto no âmbito assistencial quanto no

aspecto administrativo. Assim, diversas competências gerenciais foram requeridas do enfermeiro em seu processo de trabalho. Entretanto, várias dificuldades emergiram frente à COVID-19, como a carência de recursos humanos, técnicos e de materiais, que contribuíram para o agravamento da situação, afetando a funcionalidade dos serviços ofertados pelo enfermeiro gestor.

Mesmo em meio à crise, a enfermagem conseguiu implementar os princípios de autonomia, competência e relacionamento, atuando no gerenciamento nos mais diversos níveis de atenção à saúde (HARTZBAND *et al.*, 2020).

Ademais, a enfermagem tem se mostrado ativa na linha de frente, evidenciando a importância da classe no enfrentamento da doença e trazendo um reconhecimento das atividades desempenhadas pela equipe de enfermagem no desenvolvimento dos cuidados e promoção de saúde (GEREMIA *et al.*, 2020).

É imprescindível a estruturação da rede de atenção à saúde para o atendimento adequado dos casos suspeitos ou confirmados de COVID-19. Faz-se necessário estabelecer o fluxo de atendimento para o acesso aos serviços de saúde, de forma a direcionar os pacientes à “porta de entrada” adequada do Sistema Único de Saúde (SUS), diminuindo a propagação do vírus e a possibilidade de infecção entre os pacientes e profissionais e/ou pacientes e pacientes (SMS, 2021).

Diante da problemática exposta, a busca por respostas se apoiou na seguinte questão norteadora: quais os desafios e as estratégias encontradas pelos enfermeiros no gerenciamento da Estratégia Saúde da Família frente a pandemia de COVID-19?

Assim, o objetivo deste artigo é identificar os desafios e as estratégias gerenciais realizadas por enfermeiros atuantes na Estratégia Saúde da Família, frente a pandemia de COVID-19, no município de Caxias-MA, entre setembro a dezembro de 2021.

METODOLOGIA

Trata-se de um estudo avaliativo, descritivo e exploratório, com abordagem qualitativa.

O cenário desta investigação foi o município de Caxias-MA, com uma área de 5.201 km², situado na região leste do Estado do Maranhão, a 374 quilômetros da capital maranhense, São Luís, e 70 quilômetros da capital piauiense, Teresina. Apresenta uma população estimada de aproximadamente 166.159 habitantes (IBGE, 2020). Segundo dados da Coordenação da Atenção Primária à Saúde e do Sistema de Informação da Atenção Básica, o município está estruturado com 57 Equipes de Saúde da Família (ESF), distribuídas em 26 UBS da zona urbana, com 40 equipes de saúde da família e 11 UBS da zona rural, com 17 equipes. Assim, coletaram-se dados com 19 enfermeiros da zona urbana. Para definição do número de participantes foi utilizada a técnica da saturação teórica, que consiste em encerrar uma determinada investigação a partir da captação de informações que se repetem (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008).

A coleta dos dados ocorreu entre os meses de setembro a dezembro de 2021. Foi realizada uma entrevista semi-estruturada dividida em duas partes: a primeira contendo dados sobre a caracterização sociodemográfica e a formação dos enfermeiros e a segunda composta por um roteiro contendo questões relacionadas à problemática, com perguntas acerca dos desafios e estratégias de enfrentamento da COVID-19 na Estratégia Saúde da Família, com o auxílio do aparelho celular para a gravação das entrevistas.

As entrevistas foram realizadas em horários de funcionamento da UBS, de acordo com a disponibilidade dos participantes, após os mesmos assinarem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Para garantir o sigilo e anonimato dos sujeitos do estudo, seus nomes foram substituídos pelas abreviações “E”, para representar os enfermeiros. A essa identificação, foi acrescida, ainda, uma numeração que corresponde à

ordem em que foram organizadas as entrevistas, assim, obtivemos E1, E2, E3...

Os dados oriundos das entrevistas foram submetidos à Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (1997), que tem como propósito a compreensão do significado das falas dos sujeitos para além dos limites daquilo que é descrito.

Ademais, entre as técnicas de Análise de Conteúdo, optou-se pela Análise Temática, que busca os núcleos de sentido, os quais constituem a comunicação e cuja expressão revela algo de importante para o objeto estudado.

Os dados oriundos dos aspectos sociodemográfico e da formação dos participantes foram tabelados e organizados no software Excel, onde foram organizados para análise de resultados.

O projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com o Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) nº 46888121.2.0000.5554. Os pesquisadores comprometeram-se com as normas preconizadas pela Resolução CNS 466/12 e suas complementares, que tratam dos aspectos éticos da pesquisa envolvendo seres humanos e os sujeitos assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados do estudo foram divididos em duas partes: a primeira apresenta os dados sociodemográficos e aspectos ligados à formação de enfermeiros atuantes na ESF, e a segunda é composta pela apresentação das categorias, formadas a partir do conteúdo expresso nas entrevistas

Os resultados representados na Tabela 1, demonstram que 89,5% dos entrevistados são do sexo feminino, enquanto apenas 10,5% são do sexo masculino. A enfermagem tem se mostrado uma profissão em que predominam as mulheres. Roman (2003) afirma em seu estudo que as questões de gênero se fazem presentes no exercício da Enfermagem. Tais questões se manifestam no saber/fazer da enfermeira no

seu cotidiano, ressaltando que, muitas vezes, estas passam despercebidas, embora se manifestem na inter-relação estabelecida com os demais profissionais que compõem a equipe de saúde, em especial com o profissional

médico, bem como com os sujeitos cuidados nas instituições de saúde.

Tabela 1 - Aspectos ligados aos dados sociodemográficos de enfermeiros da Estratégia Saúde da Família. Caxias, MA, 2021.

Variáveis	N	%
Sexo		
Masculino	2	10,5
Feminino	17	89,5
Total	19	100
Faixa Etária		
20 a 30	8	42,1
31 a 41	6	31,6
42 a 52	4	21,1
53 a 63	1	5,2
Total	19	100
Estado Civil		
Solteiro	8	42,1
Casado	11	57,9
Outro	0	0

Fonte: Pesquisadores, 2021.

Outra variável em destaque revela que os entrevistados são majoritariamente jovens, com idade de 20 a 30 anos, sendo 41,1% dos participantes. Enquanto 5,2%, expressa os entrevistados com idade de 53 a 63 anos. Esses achados contribuem para caracterizar uma força de trabalho produtiva.

De acordo com Lima *et al.* (2020) a atuação na ESF parece ser uma opção em evidência entre os profissionais mais jovens, o que pode estar relacionado com a inserção, relativamente recente, desse conteúdo nos currículos dos cursos de graduação em enfermagem. As afinidades com as atividades inerentes ao cargo e a satisfação com o exercício profissional podem ser o divisor na implementação de boas práticas da atenção à saúde.

As informações descritas sobre o estado civil dos entrevistados, permite observar que a maioria

deles são casados, sendo 57,9% dos profissionais, e apenas 42,1% é pertencente ao estado civil de solteiro(a). Assim, esses dados podem estar relacionados a faixa etária dos participantes, ou ao local que o estudo foi realizado.

A tabela 2, expressa dados referentes a qualificação profissional, evidenciando desta forma, o tempo de atuação na ESF, como também se o profissional entrevistado possui especialização. Uma importante variável avaliada nesta tabela foi o tempo de atuação dos enfermeiros na ESF. Como pode-se observar 42,1% dos profissionais possuem de 1 a 3 anos de atuação, seguido por enfermeiros que possuem de 11 a 15 anos de formados, sendo uma taxa de 26,3%.

Tabela 2 - Qualificação profissional dos enfermeiros entrevistados. Caxias, MA, 2021.

VARIÁVEIS	N	%
Tempo de atuação na ESF		
1 a 3 anos	8	42,1
4 a 7 anos	4	21,1
8 a 10 anos	2	10,5
11 a 15 anos ou mais	5	26,3
TOTAL	19	100,0
Possui especialização		
Sim	17	89,5
Não	02	10,5
Outro	0	0
TOTAL	19	100,0

Fonte: Pesquisadores, 2021.

De acordo com esses dados, pode-se destacar a relevância deles para a ESF do município de Caxias- MA, uma vez que caracteriza que a maior porcentagem dos profissionais é composta por enfermeiros jovens e com uma experiência significativa para o atendimento nas UBS. Equipes da ESF que possuem enfermeiros com maior experiência e maior grau de escolaridade apresentam resultados mais satisfatórios em relação às exigências do modelo de atenção tais como a acessibilidade, a longitudinalidade, a capacidade de coordenação e o atendimento integral às famílias e comunidade (BIFF *et al.*, 2019).

Com relação as especializações dos enfermeiros participantes da pesquisa, observou-se que 89,5% dos enfermeiros possuem especialização, enquanto 10,5% dos profissionais não são especializados. Para Soares (2016) a necessidade de capacitação e de atualização provém do aumento da demanda dos usuários do Sistema Único de Saúde (SUS), cabendo às instituições trabalhadoras a missão de aprimorar os saberes gerenciais dos profissionais comprometidos com a promoção da saúde. Nesse contexto, a educação continuada é uma ferramenta essencial com a finalidade de melhorar o desempenho profissional, como também possibilitar o desenvolvimento das práticas gerenciais, visando à aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes, para interagir e intervir

na realidade, além de auxiliar a minimizar os problemas advindos da defasagem na formação.

DADOS REFERENTES À REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Os resultados obtidos foram organizados em três categorias: 1) Compreensão dos enfermeiros sobre o gerenciamento de enfermagem; 2) Facilidades e dificuldades encontradas no gerenciamento de enfermagem; 3) Estratégias no gerenciamento de enfermagem com a pandemia de COVID-19.

Categoria 1: Compreensão dos enfermeiros sobre o Gerenciamento de enfermagem

A prática profissional da enfermagem necessita de embasamentos provenientes do conhecimento de habilidades gerenciais, para uma melhor execução de suas atividades. Assim, a categoria apresenta a percepção sobre gerenciamento, mediante as falas:

“Organização e planejamento” (E1)

“Deve-se planejar tudo que se precisar dentro da UBS” (E3)

“É administrar e organizar a equipe de forma que haja fluidez nos atendimentos” (E4)

“A pessoa que lidera a equipe, no processo de transformação e na sua unidade” (E9)

“O ato de gerir/administrar e planejar as tomadas de decisões” (E19)

Os relatos acima permitem observar que estes profissionais consideram o gerenciamento como um dispositivo adequado para conduzir a prática de enfermagem dentro da UBS, visto que possibilita o desenvolvimento de ações específicas e apropriadas que favorecem a atuação nestes serviços.

Para Passos (2004), para o gerenciamento das ações de enfermagem e dos serviços de saúde, os gerentes necessitam planejar e avaliar as ações de saúde programadas no nível de atenção estabelecido em sua área de abrangência, com vistas a intervenções eficientes, eficazes e efetivas no setor de saúde.

A liderança se refere à competência de buscar cotidianamente mudanças necessárias para garantir a qualidade de assistência aos usuários, sem esquecer os fatores organizacionais e das necessidades da equipe (TENORIO *et al.*, 2019). Segundo esse mesmo autor, as práticas gerenciais de enfermagem são consolidadas no planejamento de ações em saúde, sendo essa uma das ferramentas utilizada por enfermeiros e os demais profissionais do setor.

Arantes *et al.* (2016) explicam que na Estratégia Saúde da Família todos os membros da equipe possuem atribuições comuns e específicas voltado para o processo organizativo de suas ações. A gestão sendo uma dessas, exige uma maior ampliação, organização e responsabilização dos profissionais de enfermagem, para que assim haja um bom direcionamento, gerenciamento e qualidade nos serviços públicos de saúde.

Partindo desse ponto de vista, quando indagados sobre a quem pertencia o papel de gerenciador dentro da UBS de sua atuação, todos os entrevistados responderam que este papel é desempenhado pelos enfermeiros, como exemplificadas em suas falas a seguir:

“Os enfermeiros” (E1)

“As atividades gerencias são divididas entre as duas enfermeiras da UBS” (E6)

“As enfermeiras são responsáveis por esse gerenciamento” (E2)

Diante do atual cenário pode-se notar que os profissionais de enfermagem estão recebendo cada vez mais atribuições dentro da saúde, pois além de desempenhar seu papel assistencial na comunidade, o enfermeiro tem a atribuição pelos órgãos de poder público de gerenciar as Unidades Básicas de Saúde.

De acordo com Ferracioli *et al.* (2020), a prática da liderança em enfermagem é peculiar à organização do trabalho em saúde, reflete na interação das equipes na busca de resultados advindos das ações e intervenções relacionadas ao cuidar num processo simultâneo de superação das somatórias dos esforços individuais por meio do trabalho coletivo construído e retroalimentado pelas interações do cotidiano do trabalho. No entanto, para que o processo de trabalho gerencial tenha resolutividade, o enfermeiro como gerente e líder têm um papel de articulador e condutor de motivação da equipe.

A pesquisa identificou que a maior parte dos entrevistados, quando questionados sobre o porquê dessa função de gerente ser atribuída ao enfermeiro, relatam que é devido a sua grade curricular na graduação e os conhecimentos dos processos de trabalho, como citadas em suas falas a seguir:

“Devido ao fato de historicamente o enfermeiro ter o papel de líder e pela grade curricular” (E14)

“Pelo percurso durante a graduação, e sua capacitação” (E6)

“Por conta da grande curricular dos enfermeiros” (E7)

“Enfermeiros tem o papel fundamental no gerenciamento, pois eles são capacitados para isso” (E4)

Segundo Oliveira *et al.* (2017), os enfermeiros vêm assumindo cada vez mais um papel decisivo na solução de problemas de saúde da

população, por ser responsável pela assistência que é prestada ao cliente, os enfermeiros desempenham funções que são tanto assistenciais quanto administrativas para promover o cuidado em saúde.

O enfermeiro atua com autonomia e em consonância com os preceitos ético e legais técnico-científico exercendo suas atividades com competência para a promoção do ser humano na sua integralidade. Nesse sentido, atua desenvolvendo ações fundamentais para a promoção/recuperação da saúde, que envolvem coordenação, e a avaliação do desenvolvimento do trabalho em equipe e da assistência prestada ao cliente. Para isso o enfermeiro utiliza ferramentas gerenciais para desenvolver o trabalho com qualidade e segurança para o paciente (MAIA, 2020).

Categoria 2: Facilidades e dificuldades encontradas no gerenciamento de enfermagem

É notório a ampla diversidade de conflitos e burocracias que os profissionais de enfermagem têm que lidar no seu dia a dia, levando em consideração as responsabilidades atribuídas a estes profissionais durante seu percurso de trabalho, tanto pela comunidade como pelo município no qual está inserido. A jornada de trabalho desses enfermeiros é dividida entre o trabalho assistencial e a parte gerencial da unidade. Quando indagados sobre as facilidades que encontraram no gerenciamento da UBS obteve-se que:

“Nenhuma, existe muito trabalho em gerenciar uma UBS” (E1)

“Não possui facilidades, pois estamos trabalhando com pessoas” (E4)

“Não tem facilidades, pois temos que fazer várias coisas ao mesmo tempo, lidar com o público e gerenciar” (E5)

“Na UBS esse processo não é fácil, pois há sobrecarga do profissional de saúde” (E9)

Entretanto, alguns dos entrevistados relatam possuir facilidades em gestão da unidade por ser conhecedor de toda a UBS, pois como é o único

profissional nesta função, e acaba desenvolvendo uma visão mais ampla na resolução de conflitos, como é exemplificado nas falas abaixo:

“O conhecimento das demandas facilita o processo” (E19)

“Trabalho em equipe, onde cada um realiza as suas funções” (E17)

“Reconhecer os setores de trabalho” (E3)

O enfermeiro vem redescobrando o seu papel na ESF ao longo de sua vivência, criando e recriando o fazer em enfermagem na saúde pública, tanto no que diz respeito no cuidado como na promoção da saúde. Ao desempenhar sua função social de cuidador, ele convive com as tensões próprias da produção dos atos de saúde, ou seja, a produção de procedimentos versus a produção de cuidado (MINAYO, 2010).

Pode-se destacar que o cenário da pandemia de COVID-19 trouxe inúmeras atribuições para a equipe de enfermagem, e com isso mais responsabilidades. Quando se indagou os entrevistados quanto as dificuldades enfrentadas no gerenciamento, muitos relatam a sobrecarga de trabalho, como descritas nas falas abaixo:

“Acaba sendo um desafio de função pois além de coordenar a equipe existe a necessidade de gerenciar a UBS de forma administrativa” (E2)

“A sobrecarga de trabalho, aqui na UBS tenho que me dividir entre atender os pacientes e gerenciar a UBS” (E7)

“Sobrecarga de trabalho, e falta de profissionais” (E12)

“São várias, desde o gerenciamento até a sobrecarga de trabalho” (E15)

Em seu estudo, Silva (2009) afirma a necessidade de adequação do quadro de pessoal e o quanto isso está longe de acontecer, a equipe de enfermagem precisa contar com um efetivo capaz de atender as necessidades integrais dos usuários e ainda poder desfrutar de uma vida saudável e com tempo para o

convívio social. Essas extensas jornadas de trabalho e o déficit de pessoal nas instituições tem acarretado desgaste físico e emocional dos profissionais, levando assim a doenças ocupacionais e transtornos psicológicos.

Portanto, pode-se afirmar que a qualidade da assistência de enfermagem está fortemente ligada ao desempenho dos profissionais de saúde. Entretanto, como observado no tópico acima, os enfermeiros têm enfrentado impasses relacionados a sobrecarga de trabalho, que por sua vez afeta o seu desempenho profissional. Portanto, é importante pensar em estratégias de melhoria nas condições de trabalho, para que assim, possam desempenhar suas funções ou atividades de forma adequada.

Em seu estudo, Nobrega (2018) ressalta outros desafios encontrados na gestão da ESF, apontando à melhoria da organização do sistema, do acesso e da qualidade dos serviços realizado no município. Dentre esses desafios, destacam-se a instituição de mecanismos de coordenação que permitam maior conexão entre os setores da secretaria e entre os serviços de saúde, máxima articulação e comunicação entre os profissionais da ESF e os especialistas, para garantir a continuidade do cuidado; implantação de novas unidades de saúde da família, investimentos para melhor adaptação das unidades existentes nos municípios, melhores salários e políticas de qualificação profissional.

Ainda sobre as dificuldades durante a entrevista, quando indagados sobre quais as maiores dificuldades encontradas pela equipe da UBS, obtiveram-se respostas variadas, desde a dificuldade de lidar com a população e fazer com que a mesma entendesse as necessidades das medidas de controle da COVID-19, até mesmo o medo de exposição a doença, como podemos evidenciar nas falas:

“As dificuldades de a população entender a importância do uso de EPIs, e das mudanças” (E1)

“O controle da população e fazer com que eles seguissem os protocolos” (E13)

“Lidar com a pressão psicológica de estar trabalhando na linha de frente” (E16)

De acordo com Engstrom (2020), é necessário realizar ações de informação, educação e comunicação na comunidade sobre a situação epidemiológica do território, a necessidade de evitar aglomerações e sobre as medidas de proteção comunitárias, domiciliares e pessoais, como distanciamento social, uso de máscaras de tecido, higiene pessoal, lavagem de mãos, etiqueta respiratória. Para que assim as medidas gerenciais de enfermagem sejam efetivas, e logo, evitar a contaminação de novas pessoas.

Portanto, pode-se perceber a importância das medidas de controle da COVID-19 adotadas nas unidades de saúde, uma vez que, sem essas medidas provavelmente a disseminação e propagação do vírus seriam maiores.

Segundo Miranda (2020), a enfermagem vivencia um momento ímpar decorrente da pandemia da COVID-19, pela sobrecarga de trabalho, pela alta transmissão do vírus, pela manipulação de equipamentos de proteção individual. Acredita-se que a enfermagem forma um elo multiprofissional em saúde contra a doença, com foco na vida humana, atentando para a saúde do trabalhador e a segurança do paciente, considerando um momento de se reinventar e reaprender diante de um cenário desafiador para a classe. Diante disto, é indispensável a colaboração dos conselhos de classe e dos órgãos de poder público.

Categoria 3: Estratégias no gerenciamento de enfermagem com a pandemia de COVID-19

Com o início da pandemia de COVID-19 as unidades básicas de saúde tiveram que passar por adequações para garantir a preservação de saúde tanto dos profissionais que se encontram na linha de frente ao combate ao vírus, como também aos usuários que procuram os serviços de saúde. Quando questionados sobre as mudanças que a pandemia trouxe para o gerenciamento de enfermagem nas UBS, os entrevistados relataram que:

“Foi voltado mais para os cuidados na forma de prevenir, procurando manter o equilíbrio, o fluxo, de forma a não acometer os funcionários” (E2)

“Houve a redistribuição de atividade, e o controle do fluxo de pessoas” (E6)

“Controle de pessoas no ambiente de trabalho” (E1)

“Prioridades para atendimentos de suspeitas de COVID-19, e diminuição do fluxo de atendimento” (E19)

Partindo disso, pode-se perceber que a pandemia trouxe a necessidade de articulações de saberes e inovações nas formas de gestão das UBS, e com isso levou a uma redistribuição de atividades, o que por consequência envolveu a participação de toda a equipe. A formação do elo multiprofissional dentro dessas instituições é de suma importância para o melhor controle de ações tomadas, como também o êxito e aprimoramento do gerenciamento de enfermagem no combate a pandemia.

Labegalini e colaboradores (2021) afirmam em seu estudo que conhecer o processo de organização dos serviços pelos gestores, destacando as ações realizadas, os setores envolvidos e o apoio recebido diante do processo decisório, bem como a perspectiva dos profissionais de enfermagem envolvidos na linha de frente do cuidado, possibilita compreender os fatores de apoio e os desafios que permeiam esse processo. Tais dados podem subsidiar novas práticas e gerar informações que auxiliem no preparo e atuação dos profissionais de saúde no enfrentamento da pandemia de COVID-19, que ainda se encontra latente, e ocasionalmente de novas pandemias que poderão vir a surgir.

De acordo com esse mesmo ponto de vista, indagou-se os entrevistados quanto às estratégias de prevenção de adotadas na sua rotina contra a COVID-19. Majoritariamente os profissionais responderam que a utilização de equipamentos de proteção individual (EPI), e o controle de fluxo de pessoas dentro da unidade, como também mudanças no atendimento como

a adoção do teleatendimento foram realizadas, como exemplificadas nas falas a seguir:

“Teleatendimento, diminuição do fluxo de pessoas” (E13)

“Organização de atendimentos, controle do fluxo de pessoas” (E18)

“Adotamos Medidas preventivas, oferta de EPIs, além de orientação” (E2)

“Treinamento da equipe ao atendimento, agendamento de consultas, teleconsultas” (E12).

De acordo com Tasca (2020), a complexidade de ações para o enfrentamento da COVID-19 que podem ser sustentadas pela atuação da ESF demanda que sejam priorizados três eixos de intervenção: o primeiro deles é fomentar ações de prevenção primária e secundária de vigilância em saúde com vistas a bloquear ou minimizar o aumento do número de casos no território; o segundo eixo consiste em oferecer suporte aos grupos com vulnerabilidades de saúde ou sociais que, sem dúvida, requererão algum tipo de apoio no transcorrer da epidemia; o terceiro eixo trata de garantir a continuidade das ações que eram desenvolvidas no contexto de promoção da saúde e prevenção de agravos no período anterior à pandemia da COVID-19.

O uso de tecnologias de informação e comunicação, como WhatsApp e telefone, para a realização de teleconsultas, garante a oferta de ações de forma segura, de modo que não haja descontinuidade e agravamento das condições dos usuários em tratamento. Sugere-se responder a demandas frequentes de usuários – como a renovação de receitas e a busca por medicamentos – de modo que estes não precisem se dirigir à unidade básica de saúde (UBS), seja prolongando o tempo de duração das prescrições, seja viabilizando a entrega domiciliar dos medicamentos pelo Agente Comunitário de Saúde, adotando-se os cuidados necessários (MEDINA *et al.*, 2020).

É evidente que as medidas preventivas adotadas dentro das instituições de saúde contribuíram de forma positiva no controle da disseminação do vírus, com isso, pode-se comprovar a

eficiência da gestão dos profissionais de saúde, como também a importância do trabalho em equipe.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível identificar os desafios e as estratégias gerenciais realizadas por enfermeiros atuantes na Estratégia Saúde da Família, frente a pandemia de COVID-19. Bem como, perceber a ampla variedade de habilidades e conhecimentos no qual o enfermeiro quanto gerente precisa possuir para desempenhar com êxito suas funções administrativas.

Percebeu-se que um dos desafios muito encontrados pelos enfermeiros, durante a pandemia, foi a sobrecarga de trabalho relacionado as suas funções administrativas, pois dentro da UBS eles precisam se dividir entre o gerenciamento, a organização de ações, como também, na assistência de enfermagem para a comunidade.

Pode-se observar que os enfermeiros adotaram estratégias de minimização dos danos, tanto para a pandemia, como também para a situação psicológica dos profissionais de saúde, como a redistribuição de atividades e/ou funções dentro das unidades de saúde, ressaltando assim a importância do trabalho em equipe.

Diante do exposto, faz-se necessário a criação e implementação de estratégias que minimizem os danos aos profissionais de saúde no quesito psicológico. Como também, é imprescindível a criação de políticas de saúde para aprimorar as medidas preventivas adotadas durante a pandemia e intensificar a promoção de educação em saúde na comunidade.

É de suma importância ampliar as possibilidades de educação continuada para os profissionais de enfermagem, para que estes busquem aprimorar suas habilidades de gestão diante de cenários críticos. Como já mencionado anteriormente, na pesquisa uma parcela dos profissionais entrevistados não recebeu treinamento específico para a COVID-19. Portanto, é importante que os órgãos de poder público municipal busquem reconhecer a

importância e a complexidade do cargo de gestor e, com isso, garantir a melhor qualificação para esses profissionais.

REFERÊNCIAS

ARANTES, S.H. **Acta Paul Enferm.** 2016. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ape/v29n3/1982-0194-ape-29-03-0274.pdf>.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** [Trad. Luiz Antero Reto e Augusto Pinheiro]. São Paulo: Edições 70, 1997.

BIFF, D. *et al.* Cargas de trabalho de enfermeiros: luzes e sombras na Estratégia Saúde da Família. **Ciência & Saúde Coletiva**, 25, 147-158. 2019.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Departamento de Atenção Básica. **Política nacional de atenção básica.** Brasília: Ministério da Saúde, 2006.

_____. Ministério da Saúde. Departamento de Atenção Básica. **Política nacional de atenção básica.** Brasília: Ministério da Saúde, 2012.

_____. Ministério da Saúde. **Coronavírus: o que você precisa saber e como prevenir o contágio.** Ministério da Saúde: Brasília, 2020.

ENGSTROM, E. *et al.* **Recomendações para a organização da Atenção Primária à Saúde no SUS no enfrentamento da Covid-19.** Observatório COVID-19, Série Linha de Cuidado COVID-19 na Rede de Atenção à Saúde. Rio de Janeiro, 2020.

FERRACIOLI, G. V. *et al.* Competências gerenciais na perspectiva de enfermeiros do contexto hospitalar. **Enfermagem em Foco**, 11(1), 2020.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas [Saturation sampling in qualitative health research: theoretical contributions]. **Cad Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p. 17-27, jan. 2008.

GEREMIA, D. S. *et al.* Pandemia COVID-2019: formação e atuação da enfermagem para o Sistema Único de Saúde. **Enferm. foco (Brasília)**, v. 11, n. 1, p. 40-47, 2020.

HARTZBAND, P.; GROOPMAN, J. Physician burnout interrupted. *New England Journal of medicine. Massachusetts Medical Society*, 25 jun. 2020.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades.** [s.l.:s.n.], 2020.

LABEGALINI, G.M.C. *et al.* O processo de enfrentamento da pandemia de COVID-19 na perspectiva de profissionais da Enfermagem. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 1, e5410111252, 2021.

LIMA, W. L. *et al.* Conhecimento dos enfermeiros da atenção primária à saúde sobre fatores de risco para Lesão Renal Aguda. **Escola Anna Nery**, 24. 2020.

MAIA, H.S.; SILVA, M.V.A. **Caracterização de enfermeiros gerentes de unidades básicas de saúde de um município no nordeste brasileiro.** Graduação (Enfermagem) – Centro Universitário Fametro, Fortaleza, 33f., 2020.

MEDINA, M.G. *et al.* Atenção Primária à Saúde em tempos de COVID-19. **Cad. Saúde Pública** 36(8):e00149720, 2020.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa avaliativa por triangulação de métodos.** In: BOSI, M. L. M.; MERCADO, F. J. Avaliação qualitativa de programas de saúde: enfoques emergentes. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. p. 163-190.

MINAYO M. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 12ª ed. São Paulo: Editora Hucitec, 2010.

MIRANDA, F. *et al.* Condições de trabalho e o impacto na saúde dos profissionais de enfermagem frente a COVID-19. **Cogitare enferm.** 25: e72702, dx.doi.org/10.5380/ce.v25i0.72702, 2020.

NOBREGA, R.K.S. **Gerenciamento em enfermagem na atenção básica.** Centro Universitário de Joao Pessoa- UNIPE. João Pessoa, junho de 2018.

OLIVEIRA, H.C. *et al.*, Personal Protective Equipment in the coronavirus pandemic: training with Rapid Cycle Deliberate Practice. **Rev Bras Enferm.**73 (Suppl 2):e20200303, 2020.

PAIVA, R; AZEVEDO, G. O papel da atenção primária na rede de atenção à saúde no Brasil: limites e possibilidades no enfrentamento da COVID-19. **Cad. Saúde Pública** 36 (6) 26 Jun, 2020.

PASSOS, J.P. **A utilização de indicadores na prática gerencial do enfermeiro em unidades básicas de saúde.** [Tese]. São Paulo (SP) escola de enfermagem da USP, 2004.

ROMAM, A.R. SPLENDOR, V.L. A mulher, a enfermagem e o cuidar na perspectiva de gênero. **Revista Contexto & Saúde.** Editora Unijuí Ano 02 Nº 04 jan./jun. P. 31-44, 2003.

SAITO, R.X.S. **Políticas de Saúde:** princípios, diretrizes e estratégias para a estruturação de um sistema único de Saúde. In: OHARA, E. C. C.; SAITO, R. X. S. Saúde da Família: considerações teóricas e aplicabilidade. São Paulo: Martinari, 2010.

SANTOS, K.L; SILVA, T.A; SANTOS, W.L. Prática gerencial do enfermeiro na Estratégia Saúde da Família: uma revisão de literatura. **Rev Bras Interdiscip Saúde - ReBIS.** 3(4):116-21, 2021.

SILVA, L.C.P. **A Interferência da jornada de trabalho na qualidade do serviço:** contribuição à gestão de pessoas. Universidade Estadual Paulista Faculdade de Medicina, Botucatu, 2009.

SOARES, M.I. *et al.* Nurses managerial knowledge in the hospital setting. **Rev Bras Enferm [Internet].** 69(4):631-7, 2016.

TASCA, R. **Desafios da APS no SUS no enfrentamento da COVID-19.** Seminário Virtual Rede APS Abrasco, 2020.

TENÓRIO, H.A.A. *et al.* Gestão e gerenciamento de Enfermagem: perspectivas de atuação do discente. **Rev enferm UFPE on line.** 2019.