

## DESAFIOS NA GESTÃO EM SAÚDE FRENTE A PANDEMIA DE COVID-19: RELATO DE EXPERIÊNCIA *CHALLENGES IN HEALTH MANAGEMENT IN FRONT OF THE COVID-19 PANDEMIC: EXPERIENCE REPORT*

Cássia Maria Holanda Pinheiro<sup>1</sup> \* Mardenia Gomes Vasconcelos Pitombeira<sup>2</sup> \* Elciana Almeida Loiola<sup>3</sup>

### RESUMO

**Objetivo:** descrever a experiência vivenciada pela gerência de enfermagem durante a pandemia de COVID-19 em uma instituição de saúde não referenciada para a doença. **Métodos:** estudo descritivo, do tipo relato de experiência, que apresenta os desafios enfrentados e atividades desenvolvidas pela gerência de Enfermagem em uma instituição pública de saúde do estado do Ceará de atenção secundária, não referenciada para a COVID-19, no período de março a maio de 2020. **Síntese de dados: Planejamento e organização do serviço:** realizou-se na unidade de saúde, treinamento prévio para diminuir riscos de contaminação, afastou-se grupos de risco, estabeleceu-se fluxos para situações pontuais de atendimento a doença, cirurgias eletivas foram canceladas por decretos estaduais. **Desafios enfrentados nos processos de trabalho da equipe:** porcentagem relevante de profissionais adquiriram a doença, a saúde mental dos profissionais também foi consideravelmente afetada, as escalas de serviço previstas não puderam ser cumpridas em sua totalidade e situações de estresse perante atendimentos inesperados a COVID-19 foram percebidos. **Conclusão:** conclui-se que, mesmo se tratando de um hospital secundário não referenciado para a COVID-19, independente de estratégias pré-estabelecidas pela gerência de Enfermagem, houve dificuldades na adaptação dos profissionais ao período de pandemia e ocorreram situações que exigiram rapidez e preparo para intervenções.

**Palavras-chave:** Pandemia. COVID-19. SARS-CoV-2. Gestão em saúde. Enfermagem.

### ABSTRACT

**Objective:** to describe the experience of nursing management during the COVID-19 pandemic in a health institution not referred to the disease. **Method:** a descriptive, experience report type study that presents the challenges faced and activities developed by the nursing management in a public health institution in the state of Ceará for secondary care, not referenced to COVID-19, in the period from March to May 2020. **Data synthesis:** Planning and organization of the service: training was carried out at the health unit, prior training to reduce risks of contamination, risk groups were removed, flows were established for specific situations of care for the disease, elective surgeries were canceled for state decrees. Challenges faced in the team's work processes: a relevant percentage of professionals acquired the disease, the mental health of the professionals was also considerably affected, the scheduled service schedules could not be fully complied with and situations of stress due to unexpected visits to COVID-19 were perceived. **Conclusion:** it is concluded that, even though it is a secondary hospital not referenced to COVID-19, regardless of pre-established strategies by the Nursing management, there were difficulties in adapting professionals to the pandemic period and situations that required speed and preparation for interventions.

**Keywords:** Pandemic. COVID-19. SARS-CoV-2. Health management. Nursing.

<sup>1</sup>Enfermeira. Especialista em Saúde Pública pela UECE. Mestranda em Gestão em Saúde. UECE, Mestrado Profissional de Gestão em Saúde (MEPGES). Fortaleza, CE – Brasil.

<sup>2</sup>Mestre em Saúde Pública pela UECE. Doutora em Saúde Coletiva pelo programa de Pós-Graduação. Professora e orientadora do Mestrado Profissional em Saúde da Criança e do Adolescente e Mestrado Profissional em Gestão em Saúde da UECE.

<sup>3</sup>Enfermeira graduada pela Unifametro. Tecnóloga em Processos Gerencias pela Universidade Metodista de São Paulo.



## INTRODUÇÃO

A população mundial vem enfrentando desde meados de janeiro de 2020 uma pandemia causada por um novo coronavírus (SARS-CoV-2) afetando de forma desastrosa aspectos econômicos, aspectos de saúde relacionados a assistência de saúde, aspectos relacionados a saúde dos trabalhadores e da população com o enfoque de maior evidência/relevância a saúde mental. O vírus causador da Covid -19 é responsável por infecções respiratórias bem como síndrome gripal e conseqüentemente, complicações pulmonares 1

O período de incubação da doença é em média de cinco dias, podendo variar de dois a 14 dias. A maioria dos adultos ou crianças com infecção pelo SARS-CoV-2 apresenta síndrome gripal (90%) com sintomas leves, pacientes idosos e portadores de comorbidades em geral (diabetes, hipertensão, distúrbio vascular, DPOC, pacientes usuários de imunossupressores) podem evoluir com quadros graves: insuficiência respiratória, falência de múltiplos órgãos e morte. A taxa de

letalidade é de 2 a 5%.2

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS) <sup>(1)</sup>, até o dia 30 de maio de 2020 haviam sido confirmados cerca de 5.701.337 milhões de casos de COVID-19 e 357.688 mil mortes pela mesma doença no mundo.

Os profissionais de saúde, maiores combatentes desse problema de saúde pública, têm passado por um período turbulento na profissão e muitos deles, podem ter sua saúde mental afetada. Mas, em um estudo <sup>(2)</sup> estes profissionais têm deixado a parte psicológica em segundo plano e se preocupado mais com a disponibilidade de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) nas rotinas de trabalho.

Cabe aos gestores dos serviços de saúde desenvolverem estratégias para amparar seus colaboradores, não apenas no adoecimento mas, principalmente, na promoção da saúde e prevenção de doenças. Além disso, planos de ação também precisam ser colocados em prática após



detectar o adoecimento de qualquer profissional. Estabelecer fluxos favorece, consideravelmente, este processo <sup>(3)</sup>.

Segundo estudo <sup>(4)</sup>, o gerenciamento do estresse é fundamental diante de situações que exigem decisões rápidas e complexas. Recomenda-se comunicação e liderança ativa e atenda para detectar tais situações e intervir na saúde desses trabalhadores.

Diante disso, este estudo objetiva descrever a experiência vivenciada pela gerência de enfermagem durante a pandemia de COVID-19 em uma instituição de saúde não referenciada para a doença.

Trata-se um estudo descritivo, do tipo relato de experiência, que apresenta os desafios enfrentados e estratégias desenvolvidas pela gerência de Enfermagem em uma instituição pública de saúde do estado do Ceará de atenção secundária, não referenciada para suporte de pacientes acometidas pela COVID-19, no período de março a maio de 2020.

Este estudo contribuirá no trabalho

de outros gestores de enfermagem no planejamento e organização de seus serviços em tempos de pandemia. Além disso, favorecerá as bases científicas desse assunto, até então, pouco explorado.

## SÍNTESE DE DADOS

### Planejamento e organização do serviço

A instituição de saúde do presente relato oferece prioritariamente serviços de cirurgias e maternidade. A unidade possui duas clínicas cirúrgicas, onde recebem pacientes para cirurgias eletivas, na sua maioria. Devido um decreto governamental, cancelou-se todas as cirurgias eletivas do estado e, diante dessa situação, foi fechado temporariamente uma das unidades e todos os profissionais foram remanejadas para uma única unidade cirúrgica, visto que as demandas diminuíram, pois passaram a ser apenas cirurgias urgentes de pacientes advindos de outras unidades de saúde. Quanto a maternidade desse hospital, permaneceu com os mesmos atendimentos de gestantes em trabalho de parto regulado de hospitais terciários sem grandes riscos de

complicação.

No mês de março, antes do aparecimento de muitos casos no estado, um grupo de multiplicadores de conhecimentos, na maioria enfermeiros, após serem capacitados pela Infectologia da unidade, passou a treinar todos os profissionais da assistência (enfermeiros, técnicos de Enfermagem e Laboratório, médicos, serviços gerais, serviços de lavanderia, material médico-hospitalar, farmácia, ambulatório, serviço de imagem, fisioterapia e psicologia) no intuito de instruir na paramentação e desparamentação de EPIs, pois conforme a vivência de outros países, muitos profissionais se contaminaram com o vírus durante a desparamentação desses equipamentos.

A gerência de Enfermagem providenciou fluxos para orientar condutas diante de pacientes com Síndrome Gripal pois, embora o hospital não seja referência para a COVID-19, diante de uma pandemia, espera-se que surjam casos durante internações hospitalares por outros motivos.

Sendo assim, todos os pacientes que apresentassem algum sintoma de gripe, orientou-se aplicar um checklist, produzido pela Comissão de Controle de Infecção Hospitalar (CCIH), para determinar se o caso seria ou não considerado suspeito para a COVID-19. Os casos considerados suspeitos deveriam seguir as condutas estabelecidas nos fluxos traçados, visando a não disseminação do vírus, a segurança do paciente e proteção do profissional.

Vale salientar que, a unidade hospitalar criou um comitê de crise para todos os gestores desenvolverem planos de ação e compartilharem ideias, bem como alinhar as condutas dentro da instituição. Ou seja, o trabalho em equipe foi primordial para o planejamento e organização do serviço.

### **Desafios enfrentados nos processos de trabalho da equipe:**

Com o aumento do número de casos, foram afastados Técnicos de Enfermagem e Enfermeiros que faziam parte do grupo de risco para complicações da COVID-19, ou

seja, maiores de 60 anos, independente de comorbidades; diabéticos e hipertensos ou portadores de outras doenças graves.

Após o afastamento de vários profissionais, as escalas de serviço foram refeitas com os colaboradores que se encontravam disponíveis. Porém, com o curso natural da pandemia, profissionais que não eram do grupo de risco foram adoecendo e necessitando de substituição imediata e, considerando que os sintomas da doença surgem momentaneamente, nem sempre foi possível avisos prévios de faltas.

Com a escassez global de EPIs e o desespero de todos pela obtenção dos mesmos, foram traçadas estratégias de racionamento para melhor controle do consumo. Sendo assim, cada profissional, no início de cada expediente, dirigia-se ao setor de material médico-hospitalar para adquirir seu kit diário (um gorro e três máscaras cirúrgicas), onde poderia ser repostado com justificativa plausível. As Máscaras com maior capacidade de filtragens de quaisquer partículas, só foram fornecidas para

procedimentos geradores de aerossóis em pacientes suspeitos. Essa medida, apesar de necessária e cumprida, trouxe muita insatisfação por parte das equipes de Enfermagem, pois o medo de contrair o vírus, fazia com que muitos sentissem necessidade de usar durante todo o plantão.

Com o apoio devido da instituição, todos os colaboradores que apresentaram sintomas gripais foram afastados e compareceram ao ambulatório, com devido agendamento, para avaliação médica e testagem rápida para confirmação da doença. Após o 15º (décimo quinto) dia dos primeiros sintomas e estabilização da COVID-19, estes profissionais retomaram suas atividades. Ao todo, 28% (vinte e oito por cento) da equipe de enfermagem foi acometida no período de março a maio.

Além do adoecimento físico, alguns profissionais que apresentaram fragilidade emocional ou que tiveram doenças mentais exacerbadas no período, foram encaminhados para o núcleo de psicologia da instituição, onde o setor prestou

fundamental apoio.

Alguns casos de COVID-19 também foram detectados em pacientes internados. Com isso, embora já existisse fluxos determinados, houve instabilidade nas equipes e os gestores decidiram reabrir a clínica, a qual estava fechada, para o melhor isolamento e atendimento aos pacientes contaminados, até que a resolução dos casos de cada um deles fosse finalizada.

Outro, dos grandes desafios, foi presenciar profissionais que estavam, também, com grandes responsabilidades administrativas, psicologicamente abalados por verem seus parentes do grupo de risco sendo acometidos pela enfermidade, de forma grave e, mesmo assim, continuar desempenhando suas atividades no período.

Considerando que o Brasil não foi o epicentro da pandemia e que houve um tempo maior para a preparação ao enfrentamento da doença, percebe-se que isso não foi suficiente para diminuir os impactos nesta instituição. Os gestores em saúde foram desafiados a gerenciar os

processos dentro de uma crise mundial, medo pessoal, equipes abaladas e ainda exercer o papel de liderança tentando motivar a equipe, apontar caminhos e fazer com que cada profissional percebesse o quanto o seu papel é importante.

### CONCLUSÃO

Percebeu-se que, mesmo se tratando de um hospital secundário não referenciado para a COVID-19, independente de estratégias pré estabelecidas descritas neste trabalho, identificou-se algumas dificuldades na adaptação dos profissionais ao período de pandemia e ocorreram situações que exigiram rapidez e preparo para intervenções. Ou seja, as medidas tomadas foram primordiais para um melhor enfrentamento, embora insuficientes. Mas, percebeu-se que, mesmo com os obstáculos, todos deram o melhor dentro das suas possibilidades. Os profissionais assistenciais administraram inúmeros sentimentos para conseguir desenvolver os seus papéis perante esse turbulento período e seus gestores tentaram um equilíbrio entre o bem-estar das pessoas

e os recursos institucionais disponíveis.

## REFERÊNCIAS

1. Benvenuto D, Giovannetti M, Ciccozzi A, Spoto S, Angeletti S, et al. The 2019-new coronavirus epidemic: evidence for virus evolution. *J Med Virol.* 2020;92:455-9. <https://doi.org/10.1002/jmv.25688>

2. Zhu N, Zhang D, Wang W, Li X, Yang B, et al. A novel coronavirus from patients with pneumonia in China, 2019. *N Engl J Med.* 2020;382:727-33. <https://doi.org/10.1056/NEJMoa2001017>

3. OPAS/OMS Brasil - Folha informativa – COVID-19 (doença causada pelo novo coronavírus) | OPAS/OMS [Internet]. Pan American Health Organization / World Health Organization. 2020 [cited 10 June 2020]. Available from: [https://www.paho.org/bra/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6101:covid19&https://www.paho.org/bra/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6101:covid19&Itemid=875](https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6101:covid19&https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6101:covid19&Itemid=875)

4. Schmidt B, Crepaldi M, Bolze S, Neiva-Silva L, Demenech L. Saúde mental e intervenções psicológicas diante da pandemia do novo coronavírus (COVID-19). *Estudos de Psicologia (Campinas).* 2020;37.

5. Gallasch C, Cunha M, Pereira L, Silva-Junior J. Prevenção relacionada à exposição ocupacional do profissional de saúde no cenário de COVID-19 [Prevention related to the occupational exposure of health professionals workers in the COVID-19 scenario] [Prevenición relacionada cone la exposición ocupacional de profesionales de

la salud en el escenario COVID-19]. *Revista Enfermagem UERJ.* 2020;28:e 49596.

6. Gasperini L. [Internet]. *Abramede.com.br.* 2020 [cited 10 June 2020]. Available from: <http://abramede.com.br/wp-content/uploads/2020/04/RECOMENDACOES-FISIOTERAPIA-220420.pdf>



