

## Estratégias de enfrentamento de gestores municipais de saúde frente à Covid-19

### Coping strategies of municipal health managers in the face of Covid-19

Debora Caroline Dias dos Santos<sup>1</sup>, Josiane dos Santos Redon<sup>2</sup>,  
Kawanna Vidotti Amaral<sup>3</sup>, Patricia Aroni<sup>4</sup>,  
Renata Perfeito Ribeiro<sup>5</sup>

#### Resumo

---

Objetivou-se identificar as estratégias de enfrentamento utilizadas pelos gestores da Atenção Primária à Saúde durante a pandemia da Covid-19. Trata-se de um estudo qualitativo, realizado com 10 profissionais da Atenção Primária à Saúde do município de Ibiporã, localizado no Norte do estado do Paraná. Foram realizadas entrevistas individuais, semiestruturadas, audiogravadas, transcritas na íntegra e submetidas ao Discurso do Sujeito Coletivo, adotando como referencial teórico a Teoria das Representações Sociais. As questões que permearam a identificação das estratégias de enfrentamento adotadas pelos gestores abrangeram quatro ideias centrais: questionamentos acerca dos sentimentos frente à experiência em ser gestor durante a Covid-19; tomada de decisões sobre a reorganização dos serviços frente à Covid-19; principais dificuldades e limitações durante o processo de trabalho; e estratégias pessoais e profissionais que auxiliaram no enfrentamento da Covid-19 enquanto gestor municipal de saúde. Verificou-se que a busca pelas estratégias de enfrentamento deu-se pelos sentimentos de desconhecimento acerca da Covid-19, o que desencadeou medo, cansaço e estresse nos gestores e equipes de saúde, com a necessidade de planejamento e readequações no processo de trabalho. As principais estratégias de enfrentamento utilizadas pelos gestores foram: diálogo com a equipe, escuta ativa, apoio dos familiares e momentos de oração.

**Palavras-chave:** Gestor de saúde; Atenção Primária à Saúde; Saúde mental; Covid-19.

---

<sup>1</sup> Graduada em Enfermagem pelo Centro Universitário Filadélfia (UniFil), Londrina, Paraná, Brasil. *E-mail:* deboradds\_3@gmail.com

<sup>2</sup> Mestranda pelo Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Estadual de Londrina (UEL), Londrina, Paraná, Brasil.

<sup>3</sup> Doutoranda pelo Programa de Pós-Graduação em Enfermagem pela Universidade Estadual de Londrina, Londrina, Paraná, Brasil.

<sup>4</sup> Doutora pelo Programa de Pós-Graduação em Enfermagem Fundamental da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (EERP-USP), Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil. Docente Adjunta no Departamento de Enfermagem do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Estadual de Londrina, Londrina, Paraná, Brasil.

<sup>5</sup> Doutora pelo Programa Interunidades da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil. Docente Associada Nível A do Departamento de Enfermagem do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Estadual de Londrina, Londrina, Paraná, Brasil.

## Abstract

The objective was to identify the management strategies used by Primary Health Care managers during the Covid-19 pandemic. This is a qualitative study, carried out with 10 professionals from Primary Health Care in the city of Ibiporã, located in the north of the State of Paraná. Interviews, semi-structured audios, transcribed in full-recording and presented for individual Discourse Representations, transcribed in integral theory and presented as Social Discourse Representations were referenced. The questions that permeate the identification of the four management strategies planned by the managers cover central: questions about the feelings facing the experience of being Covid-19; decision-making on the reorganization of services in the face of Covid-19; main difficulties and guarantees during the work process; and personal and professional strategies that help face Covid-19 as a municipal health manager. It was found that fear seeks coping strategies, due to feelings of ignorance about Covid-19, which triggered fatigue and stress in managers and health teams, with the need for planning and readjustments in the work process. The main coping strategies used by the managers were: dialogue with the team, active listening, support from family members and moments of prayer.

**Keywords:** Health manager; Primary Health Care; Mental health; Covid-19.

### Introdução

O Brasil apresenta um dos maiores sistemas de saúde pública do mundo. O Sistema Único de Saúde (SUS), ancorado na ampla rede de Atenção Primária à Saúde (APS), é o único a garantir assistência integral e completamente gratuita para toda a população.<sup>(1)</sup>

Destaca-se a APS como o primeiro nível de atenção em saúde, e se caracteriza por um conjunto de ações, individuais e coletivas, para promoção e proteção da saúde, prevenção de agravos, diagnóstico, tratamento, reabilitação, redução de danos e manutenção da saúde, por meio do cuidado integrado que impacte de forma positiva a saúde coletiva.<sup>(2)</sup>

Deste modo, a APS é um pilar significativo frente às situações emergenciais, porque reúne conhecimentos sobre o território, o acesso, o vínculo entre usuário e profissional de saúde, integra a assistência, monitora famílias em vulnerabilidade e acompanha os casos suspeitos e leves acometidos pelas epidemias.<sup>(3)</sup>

Apesar de tamanha dimensão, a rede de atenção possui déficit de financiamento, além dos desafios sanitários advindos da Covid-19, no contexto de diminuição da colaboração federal no financiamento dos recursos.<sup>(4)</sup> Assim, os gestores dos serviços de saúde precisaram reorganizar os

processos gerenciais e do cuidado em saúde, através de estratégias que garantissem a atenção integral aos usuários e profissionais da saúde.<sup>(5)</sup>

Desta maneira, no decorrer da pandemia da Covid-19, os gestores dos serviços de saúde enfrentaram novas demandas e competências. Dentre elas, a dificuldade em proporcionar suporte aos profissionais de saúde e falta de recursos humanos e materiais para o alcance do nível requerido de assistência.<sup>(6)</sup>

Tais exigências diárias repercutiram de forma negativa na população em geral e na categoria dos profissionais de saúde. Esses, foram acometidos com adoecimento mental, com destaque para a ansiedade, a depressão e o estresse.<sup>(7)</sup>

Destarte, considerando as especificidades do SUS, faz-se necessário desvelar a APS, seu papel frente aos desafios em tempos de pandemia e as estratégias de enfrentamento adotadas pelos gestores em saúde.

Diante do exposto, a pergunta pautou-se na seguinte questão de pesquisa: quais foram as estratégias de enfrentamento utilizadas pelos gestores da Atenção Primária à Saúde durante a pandemia da Covid-19? O objetivo foi identificar as estratégias de enfrentamento utilizadas pelos gestores da Atenção Primária à Saúde durante a pandemia da Covid-19.

## Material e Método

Trata-se de um estudo exploratório-descritivo com abordagem qualitativa, realizado na APS vinculada ao SUS, no município de Ibiporã, localizado no Norte do estado do Paraná, Brasil.

Integram a Rede de APS de Ibiporã: nove unidades básicas de saúde (UBSs), sendo sete na área urbana e duas na área rural, com modelo de Estratégia para Saúde da Família (ESF) com cobertura populacional de 85,19%. As linhas de cuidado do município permeiam a Saúde da Mulher, Saúde da Criança, Saúde do Homem, Saúde do Idoso, Saúde Mental, Saúde Bucal da Atenção Primária e Saúde Bucal da Atenção Especializada.<sup>(8)</sup>

A amostragem deu-se de forma intencional. Os gestores que atuavam no enfrentamento da Covid-19 foram convidados por meio de contato telefônico prévio, a partir da apresentação da pesquisadora principal, apresentação do objetivo do estudo e instruções acerca do Instrumento de Caracterização Sociodemográfico e questões norteadoras da pesquisa. A partir do aceite em participar da pesquisa, os entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

A coleta de dados foi realizada no período de junho a agosto de 2021, mediante entrevista semiestruturada. A entrevista foi audiogravada e no decorrer da mesma foram realizadas notas de campo, pela pesquisadora, com a intenção de complementar as gravações. A entrevista foi realizada em sala privada da Secretaria Municipal de Saúde de Ibiporã, e estavam presentes apenas o participante e o pesquisador. O tempo médio das entrevistas foi de 15 minutos. A fim de garantir o sigilo, os participantes foram identificados pela inicial da categoria profissional, seguida pelo número sequencial da entrevista. Posteriormente as entrevistas foram transcritas na íntegra pela pesquisadora e os áudios foram excluídos. As questões para caracterização sociodemográfica foram coletadas através de um questionário elaborado pelas autoras.

Delineou-se um roteiro com questões norteadoras que abrangeram questionamentos acerca dos sentimentos frente à experiência em ser gestor

durante a Covid-19; tomada de decisões sobre a reorganização dos serviços frente à Covid-19; principais dificuldades e limitações durante o processo de trabalho; e estratégias pessoais e profissionais que auxiliaram no enfrentamento da Covid-19 enquanto gestor municipal de saúde. Foi realizado teste piloto em unidades semelhantes à do presente estudo, com três profissionais da saúde, tendo como resultado o diálogo entre entrevistado e entrevistador, não sendo necessária nenhuma alteração na abordagem/instrumento, visto a ausência de dificuldade de clareza e compreensão. O tamanho amostral foi delimitado através da saturação dos dados, apreendido como quando nenhum novo elemento é encontrado, assim não acresce novas informações.<sup>(9)</sup>

O referencial teórico adotado foi a Teoria das Representações Sociais, que tem como pilar primário o domínio das ideias, e parte do pressuposto de que os sujeitos compartilham ideias e as colocam em prática, sob a visão dinâmica e psicossocial.<sup>(10)</sup>

A técnica de organização dos dados utilizada foi o Discurso do Sujeito Coletivo (DSC). Esta técnica permite que pensamentos, crenças, valores e atitudes de uma coletividade sejam representados, mediante determinado tema de estudo.<sup>(11)</sup>

O DCS é composto por etapas que exploram as Ideias Centrais (IC) e Expressões Chave (ECH), compondo um ou mais discursos-síntese que são os DSC. A IC é uma expressão que descreve de forma sucinta os sentimentos presentes nas falas desveladas. As ECH são fragmentos dos discursos individuais que descortinam a essência do conteúdo, e são extraídas pelo pesquisador.<sup>(12)</sup>

Deste modo, as entrevistas foram analisadas seguindo as etapas recomendadas pelo DSC: transcrição das entrevistas na íntegra; identificação das IC e ECH e exclusão do discurso excedente; descrição das IC e ECH; agrupamento das IC com o mesmo sentido e classificadas em ordem alfabética A, B, C e D. Por último a realização da construção dos DSC que serão apresentados nos resultados.

Este estudo pertence ao projeto intitulado “Trabalhadores dos serviços de saúde frente à pandemia da COVID-19” aprovado pelo Comitê de

Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH) sob CAAE nº 35260620.9.0000.5231.

## Resultados

Participaram deste estudo 10 gestores da APS, dos quais nove eram do sexo feminino e um do sexo masculino, com média de idade de 40 anos aproximadamente. Não houve desistência ou recusa de participação por parte dos sujeitos de pesquisa.

Dos profissionais entrevistados, 60% eram enfermeiras, 10% assistentes sociais, 10% dentistas, 10% farmacêuticas e 10% coordenadores do transporte. Dos 10 entrevistados, 40% realizaram pós-graduação e a média do tempo de atuação na prefeitura era de 13,3 anos e de atuação no cargo de gestão 4,1 anos.

### *Sentimentos despertados frente à experiência em ser gestor durante a pandemia da Covid-19*

Ideia Central A – O desconhecimento da Covid-19 desencadeou medo, cansaço e estresse nos gestores e equipes de saúde.

*São vários fatores estressantes. É um novo vírus, um processo de trabalho totalmente diferente e que ninguém estava preparado para lidar. Os profissionais estão desgastados emocionalmente [...] a pandemia mudou totalmente a dinâmica, e estamos tentando recuperar diversos processos de trabalho, direcionar a equipe para elaborar protocolo, pensar em fluxo e reorganização da rede. Foi bem crítico, muito cansativo e complexo. (DSC - A).*

Nesses discursos percebeu-se que, o desconhecimento acerca da nova doença, formas de proteção, manejo e tratamento, desencadearam medo, estresse e cansaço nos gestores e suas respectivas equipes de saúde.

Ideia Central B – As principais dificuldades enfrentadas nos serviços de saúde são as readequações no processo de trabalho.

*Ficamos quase dois anos sem fazer grupo, sem ter a recepção cheia e sem ter aumento do número de consultas. Nesse momento, há uma resistência na retomada de atendimentos pós-pandemia, porque os profissionais, com o “lockdown”, se blindaram. Acredito que essa resistência vem de pessoas que estão desgastadas emocionalmente. Mas, tivemos a atitude e postura de que, a partir do momento que foi organizado e planejado, o retorno das ações deveria ser cumprido. (DSC - B).*

Tais discursos evidenciaram a necessidade de retomada dos atendimentos aos pacientes, apesar da resistência dos profissionais, e a dificuldade dos gestores na organização e no planejamento de novas rotinas institucionais.

Ideia Central C – A ansiedade, insegurança e o sentimento de prazer estão presentes durante a reorganização do serviço. O planejamento e apoio dos colegas têm impacto positivo para o sucesso.

*A gente se estressou, ficou com medo e dava uma certa insegurança. Cada dia você tinha que se transformar, se fortalecer como coordenadora e gestora. A pandemia trouxe a proximidade das pessoas, o valor da vida, da amizade. A gente achou até o valor do enfermeiro e da coordenação. Esse valor, faz as pessoas crescerem, planejarem e aprenderem. Eu acho que a participação da gestão nesse processo foi importante. Sempre fomos muito bem ouvidos. (DSC - C).*

Nesses discursos notou-se sentimentos de ansiedade, estresse, medo e insegurança no decorrer da reorganização do processo de trabalho. Para os gestores, o planejamento estratégico e o trabalho em equipe foram de extrema relevância.

Ideia Central D – A conversa, com paciência e tranquilidade, além do apoio da família e apego com o divino contribuem para o enfrentamento da Covid-19.

*Na maior parte do tempo usamos a conversa e discutimos as propostas. Tentamos deixar a coisa mais leve, fazemos brincadeiras para relaxar, o pessoal estava bastante estressado com*

*todas as demandas que fazem parte do processo. Eu uso muito a parte pessoal de exemplos, todos os dias levantamos e precisamos trabalhar com amor e dedicação àquilo que propomos fazer. Eu tenho uma família muito presente, então tenho hábito de sair com a minha mãe, tomar um café, conversar, chorar, ouvir música para relaxar, fazer muita oração, e acreditar nEle, que há uma esperança. (DSC - D).*

A ideia central D traz a relevância de momentos de conversa com as equipes de saúde e o vínculo com o divino e com a família para o enfrentamento dos embates.

## Discussão

O cenário mundial de pandemia da Covid-19, até então desconhecido pela população, culminou em sentimentos de medo, cansaço, exaustão e ansiedade, principalmente nos profissionais de saúde, o que desencadeou desgaste físico e emocional.<sup>(13)</sup>

Percebeu-se que as condições laborais influenciam ativamente na saúde emocional dos trabalhadores da saúde, sendo o enfrentamento de novas rotinas, distanciamento de seus familiares e a exaustão, fatores impactantes aos profissionais. A organização dos setores, além do dimensionamento do quadro de profissionais e a vigilância severa quanto às medidas de prevenção e tratamento, elevaram a demanda de trabalho.

Os trabalhadores da saúde precisaram lidar com inúmeros fatores: chance de adoecimento pessoal, dos colegas de atuação e de familiares, além da exposição nos serviços de saúde e falta de recursos para assistir à população. Apesar da deliberação de medidas de restrição, houve um período de aumento das internações e óbitos associados à Covid-19, o que desencadeou receio aos profissionais atuantes.<sup>(14)</sup>

Mediante os resultados, há o favorecimento de patologias vinculadas aos aspectos biopsicossociais, como o esgotamento mental, físico e a exaustão, o que gera impacto negativo na integralidade da assistência à saúde dos usuários.

À frente da complexidade em atuar na APS, a presença do gestor é um diferencial estratégico e

visa a habilidade para o diálogo, gestão de conflitos, tomada de decisões, planejamento e alcance de metas assistenciais e administrativas em conjunto com as equipes de saúde. Em contexto pandêmico, as mudanças repentinas são desafiadoras e exigem medidas assertivas, a fim de garantir a segurança do paciente e de toda a equipe.<sup>(15-16)</sup>

À medida que o gestor é fundamental na organização, sistematização e execução das atividades laborais propostas, mostra-se evidente, também, a necessidade de inovação nas estratégias e clareza nos objetivos, a fim de firmar ações positivas para assistir o processo saúde-doença.

Salienta-se que as equipes da APS são essenciais para o enfrentamento de todos os estágios de contaminação da pandemia. Para que ocorra a diminuição dos casos e conseqüente retomada das atividades, é imprescindível o fortalecimento da vigilância em saúde, com vistas à promoção, à prevenção e ao cuidado em saúde.<sup>(17)</sup>

Destarte, é notória a contribuição da APS a fim de garantir continuidade da assistência aos usuários, através do fortalecimento do trabalho da equipe multiprofissional, transmitindo informações com embasamento científico à população, e, por consequência, reduzindo os encaminhamentos indevidos e a superlotação nos serviços secundários e terciários, sejam eles públicos ou privados, garantindo atenção integral à saúde.<sup>(18)</sup>

A centralidade da assistência à população, durante o enfrentamento da Covid-19, deu-se através de ações de vigilância em saúde e ações comunitárias de orientações quanto ao cuidado e manejo dos usuários vulneráveis, o que garantiu continuidade das iniciativas propostas pela organização.

No entanto, o panorama da APS durante a Covid-19 é frágil e traz prejuízos no desenvolvimento da sua real função como coordenadora da assistência em saúde no SUS. A demanda aumentada de trabalho, associada à dupla jornada exercida pelos profissionais de saúde, associada a cargas horárias excessivas e ao sucateamento de materiais e equipamentos, dificultam a reorganização dos fluxos de atendimento e manifestam danos à saúde e à qualidade de vida destes profissionais.<sup>(3,19)</sup>



Os sentimentos vivenciados frente à pandemia da Covid-19 são de grande aprendizado e rogam por empatia, compaixão, atualizações constantes e, acima de tudo, amor ao próximo e pela profissão escolhida.<sup>(20)</sup>

Quando exploradas as estratégias utilizadas pelos profissionais para redução dos sintomas psicológicos, estressores e desencadeadores de adoecimento, foi evidenciado, em consonância com o nosso estudo, a conversa e o apoio dos familiares, amigos e colegas de trabalho. Ademais, estão presentes na literatura, também, a psicoterapia, a utilização das redes de apoio disponíveis e contatos com plataformas digitais.<sup>(21)</sup>

Ao compreender a atuação da gestão durante a pandemia da Covid-19 e as dificuldades durante o processo de trabalho, além das estratégias de enfrentamento e sentimentos vivenciados durante a reorganização do serviço, percebeu-se o quão complexa é a realidade vivenciada.<sup>(20)</sup>

## Conclusão

Os resultados deste artigo buscaram identificar as estratégias de enfrentamento desenvolvidas e utilizadas pelos gestores da APS durante a pandemia da Covid-19.

Salienta-se que sentimentos de medo, angústia, ansiedade, estresse e exaustão culminaram na necessidade da adoção das estratégias de enfrentamento, a fim de reduzir o desgaste físico e emocional destes profissionais da saúde. Buscou-se refletir à luz da Teoria das Representações Sociais, por meio do discurso do sujeito coletivo, por tratar-se de referencial teórico-metodológico que subsidia as investigações acerca das interações sociais.

As principais estratégias utilizadas pelos gestores para o enfrentamento da pandemia foram o diálogo passivo e a escuta ativa, associados ao apoio dos familiares, principalmente mãe, filhos e esposo, além de ouvir música e realizar momentos de oração.

Apropriar-se deste tema é de extrema relevância para o aprimoramento de abordagens teórico-práticas destes profissionais da saúde frente ao

desgaste físico e emocional decorrente do processo de trabalho exaustivo no cenário de pandemia. Ressalta-se, ainda, a importância de novos estudos, nos demais municípios do estado, que possam colaborar para a continuidade do conhecimento acerca das estratégias de enfrentamento utilizadas durante a Covid-19, e que poderão contribuir de forma significativa para as equipes de saúde em sua integralidade.

A limitação do estudo dá-se por este ter sido realizado apenas com trabalhadores da enfermagem da APS. Sugere-se novas pesquisas acerca da temática, com outras categorias profissionais da área da saúde e em cenário laboral diferente, a fim de compartilhar as experiências vivenciadas no decorrer da pandemia da Covid-19.

## Referências

- 1 Silva CDS. Atenção primária à saúde: conceitos, práticas e pesquisa. *Saúde Debate*. 2018;42(1). doi: 000-0002-7550-7610.
- 2 Ministério da Saúde (BR). Secretaria de Atenção Primária à Saúde. O que é atenção primária? [Internet]. 2020 [citado 2023 maio 15]. Disponível em: <https://aps.saude.gov.br/smp/smpoquee>
- 3 Sarti TD, Lararini WS, Fontenelle LF, Almeida APSC. Qual o papel da atenção primária à saúde diante da pandemia provocada pela COVID-19? *Epidemiol Serv Saúde*. 2020;29. doi: 10.5123/s1679-49742020000200024.
- 4 Servo LMS, Santos MAB, Vieira FS, Benevides RP. Financiamento do SUS e Covid-19: histórico, participações federativas e respostas à pandemia. *Saúde Debate*. 2023;44(4). doi: 10.1590/0103-11042020E407.
- 5 Sanchez MCO, Moraes EB, Valente GSC, Braga ALDS, Nassar PRB, Xavier ML. Coronavirus pandemic and Primary Care: reflections on the challenges of managers. *RSD*. 2020;9(7). doi: 10.33448/rsd-v9i7.4154.
- 6 Werneck GL, Carvalho MS. A pandemia de COVID-19 no Brasil: crônica de uma crise sanitária anunciada. *Cad Saúde Pública*. 2020;36(5). doi: 10.1590/0102-311x00068820.

- 7 Moreira WC, Sousa ARD, Nóbrega MDPSDS. Mental illness in the general population and health professionals during COVID-19: a scoping review. *Texto & Contexto Enferm.* 2020; 29. doi: 10.1590/1980-265x-tce-2020-0215.
- 8 Ibitiporã. Prefeitura Municipal. Secretaria Municipal de Saúde (SMS). Plano Municipal de Saúde de Ibitiporã: 2018-2021 [Internet]. Ibitiporã: Prefeitura Municipal; 2020 [citado 2023 maio 16]. Disponível em: <https://www.ibipora.pr.gov.br/uploads/pagina/arquivos/PLANOMUNICIPALDESAUDEIBIPORA-2018A2021ALTERADO-2020.pdf>
- 9 Victoria CG, Knauth DR, Hassen MDNA. Pesquisa qualitativa em saúde: uma introdução ao tema. Porto Alegre: Tomo Editorial; 2000.
- 10 Moscovici S. Representações sociais: investigações em psicologia social. Petrópolis: Vozes; 2013.
- 11 Lefevre F, Lefevre AMC. Discourse of the collective subject: social representations and communication interventions. *Texto & Contexto Enferm.* 2014;23(2). doi: 10.1590/0104-07072014000000014.
- 12 Figueiredo MZA, Chiari BM, Goulart BNG. Discurso do sujeito coletivo: uma breve introdução à ferramenta de pesquisa quali-quantitativa. *Distúrb Comun* [Internet]. 2013 [citado 2023 maio 12];25(1). Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/dic/article/view/14931>
- 13 Kang L, Li Y, Hu S, Chen M, Yang C, Yang BX, *et al.* The mental health of medical workers in Wuhan, China dealing with the 2019 novel coronavirus. *Lancet Psychiatry.* 2020;7(3):e14. doi: 10.1016/s2215-0366(20)30047-x.
- 14 Faro A, Bahiano MA, Nakano TC, Reis C, Silva BFP, Vitti LS. COVID-19 e saúde mental: a emergência do cuidado. *Estud Psicol.* 2020;37(e200074). doi: 10.1590/1982-0275202037e200074.
- 15 Gois EADS, Silva GAM, Pereira SC, Barja PP, Viriato A. Liderança e novos desafios da gestão hospitalar diante da pandemia de COVID-19. *Rev Univap.* 2021;27(55). doi: 10.18066/revistaunivap.v27i55.2590.
- 16 Rodrigues AR, Aguiar JB, Gomes RDRS, Leal TCS. A comunicação integrada na área administrativa hospitalar: o papel do gestor hospitalar. *Rev Inspirar Gest Desenvolv* [Internet]. 2018 [citado 2023 maio 17]. Disponível em: <http://faculdadeinspirar.com.br/revistagd/wp-content/uploads/2018/12/A-COMUNICA%CC%87%CC%83O-INTEGRADA-NA-%CC%81REA-ADMINISTRATIVA-HOSPITALAR-.pdf>
- 17 Giovanella L, Franco CM, Almeida PFD. Política Nacional de Atenção Básica: para onde vamos? *Ciênc Saúde Coletiva.* 2020;25(4). doi: 10.1590/1413-81232020254.01842020.
- 18 Nedel FB. Enfrentando a COVID-19: APS forte agora mais que nunca! *APS.* 2020;2(1). doi: 10.14295/aps.v2i1.68.
- 19 Xiang YT, Yang Y, Li W, Zhang L, Zhang Q, Cheung T, *et al.* Timely mental health care for the 2019 novel coronavirus outbreak is urgently needed. *Lancet Psychiatry.* 2020;7(3). doi: 10.1016/s2215-0366(20)30046-8.
- 20 Laselva CR. Ações técnicas e gerenciais da enfermagem no Hospital Israelita Albert Einstein para atender na pandemia do COVID-19. *Enferm Foco.* 2020;11(1). doi: 10.21675/2357-707x.2020.v11.n1.esp.3945.
- 21 Cunha LB, Leal CCG, Batista MA, Nunes ZB. Estratégias de enfrentamento (*coping*) da equipe de enfermagem durante a pandemia de COVID-19 no Brasil: uma revisão integrativa da literatura. *Cuid Enferm* [Internet]. 2021 [citado 2023 maio 22];15(2):263-73. Disponível: <http://www.webfipa.net/facfipa/ner/sumarios/cuidarte/2021v2/p.263-273.pdf>

Recebido em: 17 nov. 2022

Aceito em: 29 maio 2023

