



**ESCOLA SUPERIOR DE ENFERMAGEM DO PORTO**

**Curso de Mestrado em Direção e Chefia de Serviços de  
Enfermagem**

**GESTÃO DE AMBIENTES DE TRABALHO SAUDÁVEIS DOS  
ENFERMEIROS DURANTE A PANDEMIA POR COVID-19:  
SCOPING REVIEW**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Cátia Sofia Teixeira Ribeiro**

**Porto | 2022**



**ESCOLA SUPERIOR DE ENFERMAGEM DO PORTO**

Curso de Mestrado em Direção e Chefia de Serviços de Enfermagem

**GESTÃO DE AMBIENTES DE TRABALHO SAUDÁVEIS DOS ENFERMEIROS DURANTE A  
PANDEMIA POR COVID-19: SCOPING REVIEW**

**MANAGEMENT OF HEALTHY WORK ENVIRONMENTS FOR NURSES DURING THE COVID-19  
PANDEMIC: SCOPING REVIEW**

Dissertação orientada pela Professora Doutora Ana Paula Prata e coorientada pelo  
Professor Doutor Carlos Vilela

Cátia Sofia Teixeira Ribeiro

Porto, 2022



*“Yeah, the past was honestly the best  
But my best is what comes next”*

*Bangtan Sonyeondan, in Yet To Come (The Most Beautiful Moment) (2022)*



## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, por me proporcionarem a oportunidade de dar continuidade aos meus estudos e por estarem presentes a cada conquista realizada.

À Professora Doutora Ana Paula Prata e ao Professor Doutor Carlos Vilela, por todo o tempo, paciência e apoio que me deram, por toda a partilha de conhecimento científico e por toda a exigência no rigor do trabalho.

Ao Dr. Francisco Vieira por toda a ajuda que me deu para a realização da pesquisa.

Ao meu namorado, Ricardo, por ouvir todas as minhas queixas e receios e por me dar sempre apoio incondicional.

Às minhas colegas, Ana Campelo e Ana Rita Sala, pela paciência e por todo o apoio, compreensão e incentivo que sempre mostraram durante a realização desta dissertação.

A todas as minhas amigas que sempre me incentivaram.

A todos os professores que fizeram parte do meu percurso.

À ESEP que mais uma vez me acolheu de braços abertos.

Obrigada!



## RESUMO

Com o aparecimento da Pandemia por COVID-19, torna-se imperativo manter um ambiente de trabalho saudável para os enfermeiros de modo a promover a qualidade dos cuidados prestados e a segurança, saúde e bem-estar dos mesmos. Manter um ambiente de trabalho saudável para os profissionais de saúde é uma responsabilidade que passa sempre pelo enfermeiro gestor.

Deste modo, foi realizada uma *scoping review* com o objetivo de mapear as intervenções dos enfermeiros gestores para a manutenção de um ambiente de trabalho saudável para os enfermeiros durante a pandemia por COVID-19.

O presente trabalho foi desenvolvido de acordo com as orientações do Instituto Joanna Briggs e PRISMA-ScR para a realização de uma *Scoping Review*. A pesquisa foi realizada nas bases de dados *Web of Science*, *SCOPUS* e *EBSCOHost* via Web. Foram incluídos todos os estudos que referiam as intervenções dos enfermeiros gestores para a promoção de um ambiente de trabalho saudável para os enfermeiros durante a pandemia por COVID-19, tanto a nível hospitalar, como nos cuidados de saúde primários, e que apresentavam texto completo disponível e acessível nas bases de dados selecionadas. Foram incluídos todos os documentos em inglês, português e espanhol referentes aos anos 2020, 2021 e 2022. Os dados foram extraídos de acordo com o objetivo do estudo. Foi realizada a síntese dos resultados sob a forma de tabelas, gráficos e narrativa.

Foram assim incluídos sete estudos na presente revisão. Foram identificadas diversas intervenções, sendo que as mais referidas foram a escuta ativa, o reconhecimento dos enfermeiros e a gestão dos recursos humanos.

Em tempos de tanto stress para os enfermeiros, torna-se essencial que o enfermeiro gestor priorize um ambiente de trabalho saudável para a sua equipa, adotando intervenções que o promovam, visando a melhoria da qualidade dos cuidados prestados e a segurança dos clientes e dos enfermeiros da sua equipa.

**Palavras-chave:** Gestão em Saúde, Enfermeiro, Ambiente de Trabalho, COVID-19, Scoping Review



## ABSTRACT

With the emergence of the COVID-19 pandemic, it is imperative to maintain a healthy work environment for nurses to maintain the quality of care and their safety, health, and well-being. Maintaining a healthy work environment for health professionals is a responsibility that always involves the nurse manager.

In this study, a scoping review was conducted with the purpose of identifying nurse managers' interventions for a healthy work environment for nurses during the COVID-19 pandemic.

The present work was developed according to the Joanna Briggs Institute and PRISMA-ScR guidelines for conducting a Scoping Review. The search was conducted in the Web of Science, SCOPUS and EBSCOHost via Web databases. All studies that reported nurse managers' interventions for promoting a healthy work environment for nurses during the COVID-19 pandemic, both at the hospital level and in primary health care, and that had full text available and accessible in the selected databases were included. All documents in English, Portuguese and Spanish referring to the years 2020, 2021 and 2022 were included. Data were extracted according to the objective of the study. Synthesis of the results was presented in the form of tables, graphs, and narrative.

Seven studies were included in the present review. Several interventions were identified, with the most frequently mentioned being active listening, recognition of nurses, and human resource management.

In times of so much stress for nurses, it is essential that the nurse manager prioritize a healthy work environment for his team, adopting the interventions mentioned above, always aiming at the quality of care provided and the work environment provided to his team.

**Keywords:** Health Management, Nurse, Work Environment, COVID-19, Scoping Review



## SIGLAS E ABREVIATURAS

APEGEL	Associação Portuguesa dos Enfermeiros Gestores e Liderança
CINAHL	<i>Cumulative Index in Nursing and Allied Health Literature</i>
CNS	Conselho Nacional da Saúde
DGS	Direção-Geral da Saúde
EPI	Equipamento de proteção individual
EQUATOR	<i>Enhancing the QUALity and Transparency Of Health Research</i>
ERS	Entidade Reguladora de Saúde
ICN	Conselho Internacional de Enfermeiros
JBI	<i>Joanna Briggs Institute</i>
MEDLINE	<i>Medical Literature Analysis and Retrieval Systems ONLINE</i>
MeSH	<i>Medical Subject Headings</i>
p.	nº de página
PBE	Prática Baseada na Evidência
PNSOC	Programa Nacional de Saúde Ocupacional
PRISMA- ScR	<i>Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses extension for Scoping Reviews</i>
UE	União Europeia
SNS	Serviço Nacional de Saúde
WHO	<i>World Health Organization</i>



## ÍNDICE GERAL

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>19</b>
<b>1. AMBIENTE DE TRABALHO SAUDÁVEL .....</b>	<b>21</b>
1.1 O ambiente de trabalho de enfermagem .....	23
1.2 Áreas de competência do Enfermeiro Gestor .....	25
1.3 A influência da pandemia por COVID-19 na gestão de ambientes de trabalho saudáveis no contexto dos serviços de saúde .....	27
<b>2 METODOLOGIA.....</b>	<b>31</b>
2.1. Desenho do estudo.....	31
2.2. Estratégia de busca .....	36
2.3. Seleção da evidência .....	38
2.4. Extração de dados .....	41
<b>3 RESULTADOS .....</b>	<b>43</b>
<b>4 DISCUSSÃO.....</b>	<b>51</b>
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>55</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>63</b>
Anexo 1 - Dados extraídos dos estudos incluídos.....	65



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Modelo de ambiente de trabalho saudável da OMS (OMS, 2010, p.13) .....	22
<b>Figura 2:</b> Etapas de uma <i>scoping review</i> (Adaptado de Tricco, 2020) .....	33
<b>Figura 3:</b> Fluxograma de seleção de artigos segundo PRISMA-ScR (adaptado de Tricco et al., 2018) .....	43



## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Esquema da mnemónica “PCC” (Fonte: JBI®, 2020) .....	35
<b>Tabela 2:</b> Termos MeSH .....	35
<b>Tabela 3:</b> Critérios de inclusão .....	36
<b>Tabela 4:</b> Bases de dados utilizadas na pesquisa .....	37
<b>Tabela 5:</b> Estudos encontrados nas bases de dados utilizadas .....	39
<b>Tabela 6:</b> Descrição dos estudos incluídos na <i>Scoping Review</i> (n=7) .....	44
<b>Tabela 7:</b> Intervenções relacionadas com a gestão dos ambientes de trabalho saudáveis dos enfermeiros durante a pandemia por COVID-19 .....	47



## INTRODUÇÃO

Um ambiente de trabalho saudável é aquele em que tanto os trabalhadores como os gestores colaboram, entre si, para uma melhoria contínua da proteção e promoção da segurança, saúde e bem-estar de todos os trabalhadores e para a sustentabilidade do ambiente de trabalho (Organização Mundial de Saúde [OMS], 2010). No caso concreto de enfermagem, uma das grandes responsabilidades do enfermeiro gestor é a implementação da melhoria contínua da qualidade dos cuidados de enfermagem, o que implica garantir as melhores práticas profissionais e gerir o risco clínico e não clínico (Regulamento nº101/2015, 2015), bem como promover um ambiente de trabalho saudável para todos os profissionais da equipa. Desde o aparecimento da Pandemia por COVID-19, este é um tema de grande importância pois os enfermeiros estão na linha da frente a prestar cuidados e em constante risco, o que torna imperativo manter um ambiente de trabalho saudável.

No âmbito do curso de Mestrado em Direção e Chefia de Serviços de Enfermagem da Escola Superior de Enfermagem do Porto (ESEP), no ano letivo 2021/2022, emergiu a possibilidade de realizar um estudo sobre a gestão de ambientes de trabalho saudáveis dos enfermeiros durante a Pandemia por COVID-19, com a finalidade de contribuir para o conhecimento sobre a gestão de um ambiente de trabalho saudável para os enfermeiros durante a pandemia. Assim, avançámos para um estudo de investigação, do tipo *scoping review* com o objetivo de mapear as intervenções que os enfermeiros gestores realizaram para promover um ambiente de trabalho saudável para os enfermeiros durante a Pandemia por COVID-19.

O presente trabalho está dividido em cinco principais capítulos. O primeiro capítulo consiste no enquadramento teórico em torno do conceito de ambiente de trabalho saudável, enquadrado nos cuidados de enfermagem, nas competências do enfermeiro gestor e nas circunstâncias vivenciadas nos ambientes de trabalho durante a pandemia por COVID-19. O segundo capítulo corresponde à apresentação do referencial metodológico, de acordo com o modelo de *scoping review* definido pelo *Joanna Briggs Institute* (JBI). No terceiro capítulo apresentam-se os resultados. No quarto capítulo efetua-se a discussão dos resultados à luz de evidência científica não incluída no estudo. O quinto e último capítulo diz respeito à conclusão do estudo realizado.



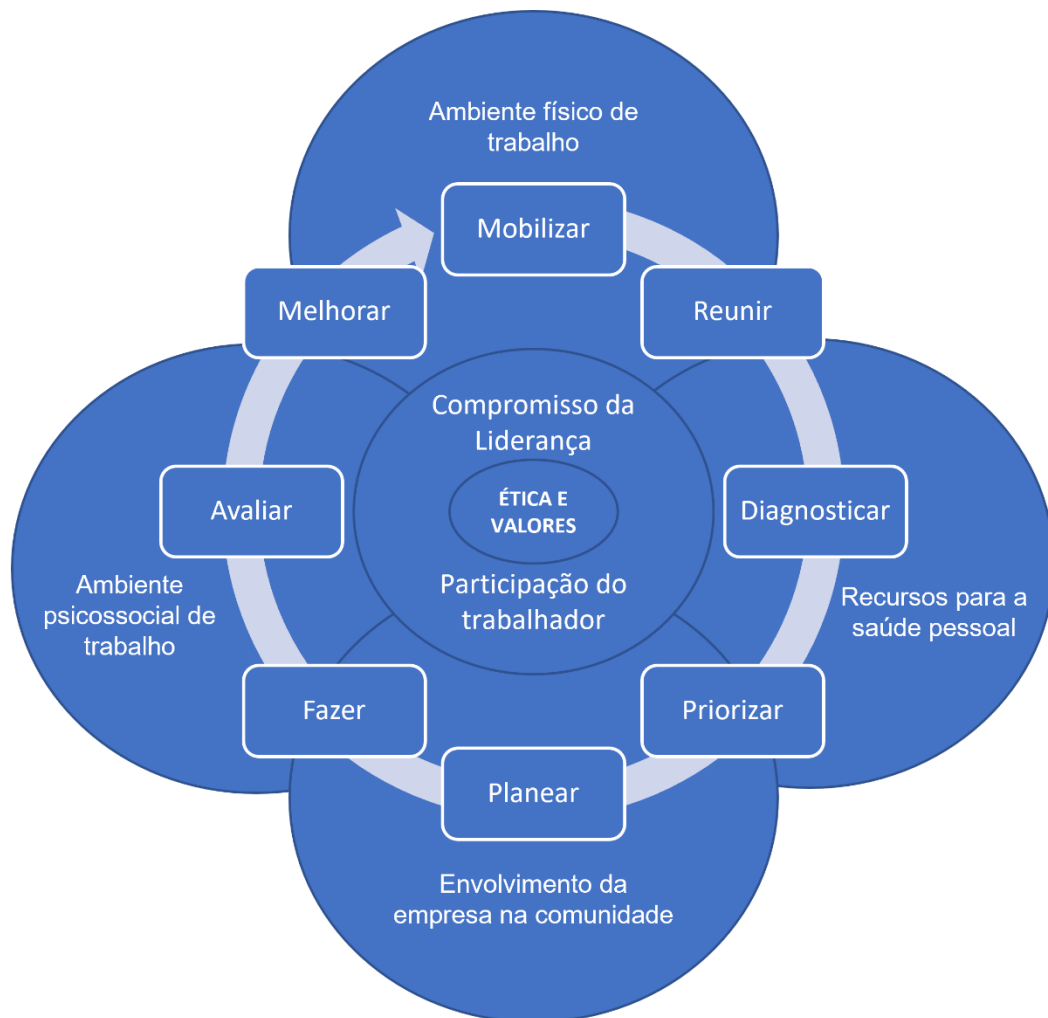
## 1. AMBIENTE DE TRABALHO SAUDÁVEL

Segundo Maria Neira, Diretora do Departamento de Saúde Pública e Ambiente da Organização Mundial de Saúde, “A riqueza de uma empresa depende da saúde dos trabalhadores.” (Organização Mundial de Saúde [OMS], 2010, p.3). Atualmente, a segurança, a saúde e o bem-estar dos trabalhadores são uma grande preocupação para todas as organizações de saúde, pois estes são conceitos que estão diretamente ligados com a produtividade, a competitividade e a sustentabilidade das empresas e das comunidades (OMS, 2010).

Existem vários termos e fatores que estão relacionados com um ambiente de trabalho saudável e assim com a saúde e o bem-estar dos trabalhadores. São exemplos disso o clima, ambiente, e cultura organizacional. Segundo Mattos et al. (2021) o clima organizacional corresponde à percepção que os trabalhadores têm em relação às transformações ocorridas no ambiente de trabalho, transformações essas que se vão refletir no desempenho da organização. Desta forma, este é um conceito que pode servir como uma forma de avaliação dos trabalhadores em relação ao seu local de trabalho. Já o ambiente organizacional é um termo que está diretamente ligado à saúde dos trabalhadores, pois fatores como condições de ergonomia e instalações podem agravar diretamente o adoecimento laboral, sendo que proporcionar um ambiente de trabalho saudável deve ser visto inicialmente como algo do interesse da instituição (Mattos et al., 2021). Já a cultura organizacional é um conceito mais profundo do que o clima organizacional, estando ligado com as crenças, filosofias e valores, sendo muitas vezes imperceptível aos trabalhadores pois corresponde a comportamentos considerados corretos pela instituição que são incorporados, assim, naturalmente (Mattos et al., 2021). Outro termo importante a ter em consideração quando se fala de ambiente de trabalho saudável é o *engagement*. O *engagement* está diretamente ligado com a satisfação do trabalhador no local de trabalho, sendo afetado pela relação com os colegas, o significado dado ao trabalho, a oportunidade para pôr em práticas as competências do trabalhador, a relação com os superiores hierárquicos, o trabalho em si e a estabilidade financeira da instituição (Silva et al., 2020).

Em 2010, a OMS criou um modelo de ambiente de trabalho saudável (Figura 1), onde são referidas quatro áreas fundamentais para o mesmo. A primeira corresponde ao ambiente físico de trabalho, que se refere à estrutura, materiais e todos os processos de produção no local do trabalho, sendo que estes fatores afetam a saúde física e mental dos trabalhadores, tal como o seu bem-estar. A segunda área é o ambiente psicossocial de trabalho, que inclui

a cultura organizacional, as atitudes, os valores e as crenças da empresa. A terceira são os recursos para a saúde pessoal no ambiente de trabalho, que são os serviços de saúde, informação, recursos e oportunidades que a empresa oferece aos trabalhadores com o intuito de melhorar ou manter um estilo de vida saudável. Por fim, a quarta área corresponde ao envolvimento da empresa na comunidade, que se refere às atividades em que uma empresa pode participar para apoiar o bem-estar físico e social de uma comunidade em que atua (OMS, 2010).



**Figura 2:** Modelo de ambiente de trabalho saudável da OMS (OMS, 2010, p.13)

É necessário haver um processo de desenvolvimento para um ambiente de trabalho saudável. O modelo apresentado na Figura 1 mostra um processo de melhoria contínua de modo a garantir um programa de saúde, segurança e bem-estar a todos os trabalhadores de forma sustentável. Para este processo é então necessário mobilizar os trabalhadores, reuni-los, diagnosticar os problemas existentes, priorizar as necessidades, planejar o que fazer, fazer efetivamente o planeado, avaliar o que foi feito e por fim melhorar o que for necessário. No centro do modelo encontramos os princípios básicos para o sucesso, que se centram na ética e nos valores, no compromisso de liderança e no envolvimento do trabalhador (OMS,

2010). Este modelo é facilmente aplicável às organizações de saúde e aos locais de trabalho, onde os enfermeiros exercem funções.

Segundo o Programa Nacional de Saúde Ocupacional (PNSOC) 2018-2020, “... o direito a um ambiente de trabalho seguro e saudável é um direito fundamental ...” (Direção Geral da Saúde [DGS], 2018, p.2). A mesma fonte refere que um ambiente de trabalho saudável corresponde àquele em que tanto os trabalhadores como os gestores colaboram entre si no processo de melhoria contínua no que toca à proteção e promoção da saúde dos trabalhadores, garantindo a sua segurança em prol da sustentabilidade do trabalho. Um dos princípios estratégicos do PNSOC 2018-2020 é a promoção de ambientes de trabalho saudáveis onde, para além de condições trabalho seguras, haja a possibilidade de os trabalhadores alcançarem elevados níveis de conforto e bem-estar físico, mental e social, de modo que o contexto de trabalho ofereça oportunidades para a melhoria da saúde individual e o reforço de práticas e estilos de vida saudáveis.

O desenvolvimento de ambientes de trabalho saudáveis é a base fundamental para ter trabalhadores saudáveis e motivados para o trabalho que realizam, devendo, assim, ser privilegiada a saúde no trabalho como uma prevenção primária (Silva et al., 2020). A Comissão Europeia (2021) refere que “condições de trabalho saudáveis e seguras são uma pré-condição para uma mão de obra saudável produtiva” (p.1), sendo este um aspeto importante para a sustentabilidade, competitividade e economia não só das empresas e dos países a que as mesmas pertencem, mas também para a União Europeia (EU).

## **1.1 O ambiente de trabalho de enfermagem**

O ambiente de trabalho de enfermagem pode ser descrito como todas as características que o local de trabalho possui que facilitam/dificultam a prática da enfermagem (Jesus et al., 2022). Este é um conceito que teve a sua origem com Florence Nightingale, que no século XIX ao tomar medidas ambientais e higiénicas como aumentar a ventilação, a luz solar, utilizar água potável, entre outras, demonstrou a importância do ambiente para a recuperação dos doentes, diminuindo a mortalidade de 42,7% para 2,2% entre os soldados feridos na Guerra da Crimeia, entre 1853 e 1856 (Jesus et al., 2022).

O ambiente da prática dos cuidados de enfermagem tem sido objeto de análise e referido como uma variável que influencia os resultados dos cuidados de enfermagem desde os anos 80 (Chen et al., 2019). Entre as décadas de setenta e oitenta, nos Estados Unidos da América e no Canadá, surgiu o conceito de Hospitais Magneto, que eram hospitais conhecidos por

serem bons locais para os enfermeiros trabalharem, onde se verificava que conseguiam reter os enfermeiros mais qualificados. A partir de estudos realizados nesses hospitais evidenciou-se a relação significativa entre hospitais com ambientes de trabalho mais favoráveis e enfermeiros mais dotados e os resultados nos utentes e nos enfermeiros, como a redução da mortalidade pelo risco e diminuição da intenção dos enfermeiros de abandonar o local de trabalho, tendo sido criado assim o *American Nurses Credentialing Center Magnet Recognition Program*, com o intuito de replicar os hospitais magneto (Jesus et al., 2022).

Em 2002, foi publicado o relatório intitulado *Keeping Patients Safe: Transforming the Work Environment of Nurses*, que se baseou em estudos realizados anteriormente e aborda a segurança do doente ligada diretamente às características do ambiente de trabalho onde os cuidados são prestados (Jesus et al., 2022). Posteriormente, em 2003, o *International Council of Nurses (ICN)*, na Classificação Internacional para a Prática de Enfermagem (CIPE), definiu a Enfermagem como uma parte integrante do sistema de cuidados de saúde que engloba a promoção da saúde, a prevenção da doença e os cuidados a pessoas de todas as idades, em todas as organizações de cuidados de saúde e noutros locais da comunidade (Carvalho, 2010). Para um ambiente de prática profissional de qualidade, os enfermeiros necessitam que seja reconhecida a importância da educação e da formação contínua, do trabalho de equipa, da criatividade e da inovação, para que assim as suas necessidades e objetivos sejam atingidos e os doentes sejam assistidos de acordo com os seus objetivos individuais de saúde (Baumann, 2007).

Em 2007, o *International Council of Nurses (ICN)* publicou a brochura *Positive Practice Environments: quality workplaces = quality patient care*, que foi posteriormente traduzida pela Ordem dos Enfermeiros (OE) com o intuito de dar visibilidade a este tema no nosso país. Entre 2009 e 2010, iniciaram-se as primeiras investigações em Portugal ligadas ao tema do ambiente de trabalho dos enfermeiros, utilizando traduções, adaptações e incrementando validações para Portugal da escala mais utilizada internacionalmente para medir os ambientes de trabalho dos enfermeiros (Jesus et al., 2022), a *Practice Environment Scale of the Nursing Work Index*, que foi desenvolvida por Lake (2002).

Em 2009, a OMS lançou um documento que referia como área prioritária de estudo os ambientes organizacionais para os enfermeiros, com o objetivo de identificar falhas que pudessem comprometer a segurança dos pacientes, pois um ambiente favorável à prática de enfermagem propicia uma maior qualidade dos cuidados prestados, maior segurança, diminuindo assim a ocorrência de eventos adversos (Alves & Guirardello, 2016).

Relativamente aos Cuidados de Saúde Primários, o conhecimento e evidência sobre os ambientes de prática de enfermagem são escassos (Lucas & Nunes, 2020). Num estudo realizado nas Ilhas Canárias, enfermeiros de cuidados de saúde primários referiram como características do ambiente da prática de enfermagem o uso de diagnósticos de enfermagem, a continuidade dos cuidados, a competência e formação dos enfermeiros, a

qualidade de liderança por parte dos gestores e a boa relação entre os enfermeiros e os médicos (Caballero et al., 2017). Existem, no entanto, algumas distinções no ambiente de prática de enfermagem em contexto hospitalar e em contexto de cuidados de saúde primários, como o tipo de tomada de decisão, a relação entre os membros da equipa e os processos organizacionais, sendo que o essencial neste contexto é a aprendizagem em promover ambientes favoráveis por parte de todos os enfermeiros (Lucas & Nunes, 2020).

Os enfermeiros só conseguem prestar bons cuidados se o seu ambiente de trabalho lhes providenciar condições para isso. Um ambiente de trabalho saudável é importante para manter a segurança do doente e do profissional, cuidados de qualidade e resultados positivos (Er & Sokmen, 2018). Um ambiente de trabalho engloba todas as práticas implementadas para manter o bem-estar tanto dos enfermeiros como dos seus clientes, sendo um fator importante para assegurar a saúde do profissional e ter o nível de produtividade desejado da equipa, podendo ser influenciado pela gestão, liderança e apoio aos enfermeiros, autonomia profissional, adequação dos recursos, rácios/intensidade de cuidados e nível de formação e competências do enfermeiro. Os enfermeiros estão constantemente expostos a riscos como elevada carga física, longos turnos de trabalho sem pausas, falta de apoio por parte dos gestores, stress, violência, o que resulta num ambiente de trabalho pouco saudável para os mesmos, sendo este um tema que deve ser uma prioridade constante para os gestores (Er & Sokmen, 2018).

## **1.2 Áreas de competência do Enfermeiro Gestor**

Em 1976, os cursos de especialização na área da Enfermagem dividiram-se em três áreas distintas: a Gestão de Serviços de Enfermagem, o ensino de Enfermagem e a prática de investigação em Enfermagem (Carvalho, 2010). Em 1981 foi publicado o diploma da Carreira de Enfermagem (Decreto-Lei 305/81), que incluiu as competências dos enfermeiros chefes e definiu as várias categorias de enfermeiros (Carvalho, 2010).

A Portaria 239/94 de 16 de abril, art.º 2º, veio regulamentar os Cursos de Estudos Superiores Especializados na área da Enfermagem, entre eles o Curso de Administração de Serviços de Enfermagem (Carvalho, 2010). Em 1996 foi criado o Regulamento do Exercício Profissional para Enfermeiros (REPE) que veio descrever e esclarecer quais as funções autónomas e interdependentes dos enfermeiros e as funções de gestão, investigação, docência, formação e assessoria (Carvalho, 2010).

Em 2009 foi criada a Associação Portuguesa dos Enfermeiros Gestores e Liderança (APEGEL), tendo sido a primeira instituição portuguesa que elaborou um “Referencial de Competências para Enfermeiros da área da Gestão”. Este referencial define as competências que um enfermeiro gestor deve ter a nível estratégico, tático e operacional, colocando-as em quatro

eixos: prática profissional, gestão de cuidados e serviços, intervenção política e assessoria e desenvolvimento profissional (Rego, 2015).

Mais recentemente, segundo o Artigo 2º do Regulamento nº76/2018 (2018), pode definir-se enfermeiro gestor como:

o enfermeiro que detém um conhecimento concreto e um pensamento sistematizado, no domínio da disciplina de enfermagem, da profissão de enfermeiro e no domínio específico da gestão, com competência efetiva e demonstrada do exercício profissional nesta área; que tem a visão da Organização que integra como um todo, reconhecendo a sua estrutura formal e informal e o seu ambiente organizacional, identificando e analisando os fatores contingenciais, que de forma direta ou indireta, interferem nas atividades de planeamento, execução, controlo e avaliação; agrega valor económico à Organização e valor social aos enfermeiros; é o responsável, em primeira linha, pela defesa da segurança e qualidade dos cuidados de enfermagem e o promotor do desenvolvimento profissional dos enfermeiros; desenvolve o processo de tomada de decisão com competência relacional, de forma efetiva e transparente; assume uma atitude ética e de responsabilidade social, centrada no cidadão e na obtenção de resultados em saúde (p. 3478).

Deste modo, o enfermeiro gestor tem de possuir competências do domínio da gestão e da assessoria (Regulamento nº101/2015). Dentro do domínio da gestão, deve garantir uma prática profissional e ética na equipa que lidera, garantindo o respeito pelos valores, ética profissional e prática legal; implementar a melhoria contínua da qualidade dos cuidados de enfermagem, garantindo as melhores práticas profissionais e gerindo o risco clínico e não clínico; gerir serviços ou unidades e a sua equipa otimizando as respostas às necessidades dos clientes em cuidados de saúde, gerindo os recursos humanos, materiais e equipamentos; garantir o desenvolvimento profissional da equipa que lidera, otimizando e promovendo o desenvolvimento de competências e promovendo a formação e o desenvolvimento da prática de enfermagem; e uma prática baseada na evidência, promovendo a investigação e a enfermagem baseada na evidência. Quanto às competências do domínio da assessoria, o enfermeiro gestor deve desempenhar um papel pró-ativo na definição de políticas de saúde (Regulamento nº101/2015). São ainda competências do enfermeiro gestor a criação de condições para um trabalho cooperativo da equipa multidisciplinar e um ambiente de trabalho saudável na unidade ou serviço, primando sempre pela dignidade e autonomia do exercício profissional e promovendo sempre uma cultura de segurança na prestação de cuidados de saúde (Decreto-Lei nº71/2019).

Segundo o presidente da APEGEL, o enfermeiro gestor, seja em que contexto for, tem de ser visionário e pensar estrategicamente de modo a planear as respostas que lhe são solicitadas, enquanto promove o trabalho em equipa e se prepara para as novas necessidades

e competências, sendo uma parte fulcral tanto para a melhoria contínua da qualidade dos cuidados prestados, como para a manutenção de um ambiente de trabalho saudável.

### **1.3A influência da pandemia por COVID-19 na gestão de ambientes de trabalho saudáveis no contexto dos serviços de saúde**

A doença conhecida como COVID-19 ganhou nome no final do ano de 2019, quando apareceu pela primeira vez na cidade de Wuhan, na China, após o país reportar à OMS um cluster de pneumonia de etiologia desconhecida em trabalhadores e frequentadores de um mercado. No início de janeiro de 2020, as autoridades chinesas identificaram este novo vírus da família dos coronavírus, o SARS-CoV-2, como o agente causador de uma nova doença respiratória. Posteriormente, no dia 11 de março de 2020, a OMS reconheceu a COVID-19 como uma pandemia, (DGS, 2020).

Cerca de 80% dos infetados apresentam doença ligeira, sem necessidade de internamento, no entanto, devido às pessoas que apresentam a doença grave ou crítica, houve um aumento significativo da necessidade de hospitalizações por pneumonia e falência multiorgânica (DGS, 2020, p. 4), o que trouxe uma pressão nunca vista aos serviços de saúde mundiais.

A Pandemia por COVID-19 trouxe várias consequências, tanto a nível da saúde, como a nível socioeconómico, ambiental e educacional (Miyah et al., 2022). A nível da saúde, o SARS-CoV-2 é um vírus muito contagioso que traz sintomatologia respiratória (podendo levar a pneumonia) e complicações a nível cardiovascular, tendo também consequências a nível psicológico devido ao número crescente de mortes e à necessidade do distanciamento social, o que pode aumentar os níveis de ansiedade e frustração das pessoas. Os problemas de saúde mental já afetavam cerca de 84 milhões de pessoas da EU antes do início da pandemia, sendo que com a pandemia cerca de 40% das pessoas passaram a trabalhar à distância a tempo inteiro, o que veio misturar o trabalho e a vida privada, aumentar a conectividade permanente e a falta de interação social, levando ao aumento de riscos psicossociais e ergonómicos (Comissão Europeia, 2021). A nível ambiental, o aumento exponencial da utilização de equipamentos de proteção individual (EPI's) trouxe dificuldade na gestão dos resíduos biomédicos; por outro lado, houve uma redução do consumo de eletricidade e da emissão de gases de estufa, havendo uma diminuição no buraco da camada de ozono. A pandemia teve também um grande impacto a nível educacional, sendo que as escolas e universidades foram dos primeiros estabelecimentos a fechar de modo a diminuir a propagação do vírus, passando a haver aulas online interativas, que por vezes eram prejudicadas por uma internet de baixa velocidade, o que limitava a comunicação entre os alunos e os professores, e pela capacidade financeira de algumas escolas e alunos para

suportar este novo método de ensino. No que toca ao nível socioeconómico, a Pandemia por COVID-19 trouxe o isolamento social, não permitindo às pessoas viajar, o que prejudicou o turismo. Para além disso, os recursos humanos reduzidos devido a isolamento e infeção levaram a uma diminuição de produção industrial e da importação e exportação de produtos (Miyah et al., 2022).

Para Portugal, em comparação com outros países próximos, a pandemia começou relativamente tarde, sendo que os dois primeiros casos foram declarados a dois de março de 2020 (Aubyn, 2020). O estado de confinamento em Portugal teve início a 19 de março, sendo que nessa data já teria havido decisões da sociedade civil no sentido do confinamento, como por exemplo as universidades, escolas básicas e primárias (Aubyn, 2020). O Estado de Emergência foi renovado duas vezes, estando em vigor até ao dia três de maio, em que se deu início ao “Estado de Calamidade”, acompanhado de um plano de desconfinamento gradual. A pandemia veio afetar negativamente a economia, provocando de forma bastante rápida uma disrupção nas cadeias de abastecimento e de produção, de modo que em alguns casos não foi possível a importação de bens intermédios e de matérias-primas de forma atempada (Aubyn, 2020).

Pandemias anteriores trouxeram alguns indicadores de stress que poderiam afetar a resposta psicológica dos profissionais de saúde que estariam a trabalhar durante a Pandemia por COVID-19, como o risco e o medo da infeção e a disponibilidade de informação. Deste modo, fatores como a preparação e o treino dos profissionais, disposição de material adequado e uma gestão que se interessa pela sua equipa são componentes essenciais para ajudar os profissionais de saúde no desenvolvimento do seu trabalho (Ripp et al., 2020). Em Nova Iorque, por exemplo, foi criada em março de 2020 uma equipa para apoiar todos os profissionais de saúde em resposta à COVID-19. Esta equipa investigou as necessidades básicas dos profissionais durante os tempos de crise, melhorou a comunicação com os profissionais, providenciou informação válida e constante às equipas, e deu fácil acesso a opções de suporte na área da saúde mental e psicológica (Ripp et al., 2020).

Como seria de esperar, o aumento do número de casos, de internamentos hospitalares e de óbitos relacionados com o COVID-19, trouxe a necessidade de modificar rapidamente a prestação de cuidados de saúde em Portugal, quer pela epidemia SARS-CoV-2 em si, quer pelas medidas implementadas com o objetivo de prevenir a transmissão do vírus (Entidade Reguladora da Saúde [ERS], 2020). Deste modo, houve uma queda acentuada em várias áreas no sistema de saúde, como as atividades programadas e não programadas na rede de estabelecimentos do Serviço Nacional de Saúde (SNS), o número de consultas médicas hospitalares presenciais (tendo aumentado significativamente o volume de consultas por telemedicina), o número de cirurgias programadas, o número de internamentos médicos e cirúrgicos de doentes agudos do SNS e o número de episódios de urgência hospitalar. Esta queda foi igualmente visível a nível dos cuidados de saúde primários (ERS, 2020).

Segundo o Conselho Nacional de Saúde (CNS), “...a epidemia de COVID-19 em Portugal veio colocar à vista várias fragilidades do sistema de saúde...”, mostrando que o SNS “...não estava preparado para enfrentar emergências de saúde pública como a epidemia de COVID-19” (p. 2, 2020). A mesma fonte refere que, embora a primeira preocupação em Portugal tivesse sido o número de camas de cuidados intensivos e de ventiladores, com o desenvolver da pandemia apareceram outras dificuldades como a resposta das equipas de Saúde Pública na identificação e vigilância dos contactos de risco. A insuficiência de recursos humanos e materiais, os défices organizacionais e estruturais e a desigualdade no acesso aos cuidados de saúde, problemas já conhecidos, tornaram-se ainda mais visíveis com o início da pandemia no país. (CNS, 2020). Sendo a primeira preocupação o aumento do número de camas dos cuidados intensivos, foi necessário também aumentar as equipas de enfermagem das unidades de cuidados intensivos, sendo que para isso foram contratados enfermeiros ou transferidos de outras unidades, tendo de se adaptar rapidamente a um novo espaço físico, colegas de trabalho, diretrizes da instituição e da DGS, tudo enquanto ainda estava a ser investigado o impacto psicológico da COVID-19 e os tratamentos apropriados (Cadge et al., 2021).

Mesmo antes dos primeiros casos aparecerem em Portugal, a Direção Geral de Saúde emitiu normas para viajantes provenientes de áreas de risco, e depois dos primeiros casos aparecerem, foram publicadas normas e orientações, tal como o Plano de Contingência para a COVID-19. Para além disso, a linha SNS24 foi ativada para triagem e encaminhamento dos casos suspeitos e foram criados centros de rastreio COVID-19 e áreas dedicadas COVID-19 na Comunidade e no Serviço de Urgência. Houve também contratações de profissionais de saúde (enfermeiros, auxiliares de ação médica, médicos) para o Serviço Nacional de Saúde e as autarquias criaram hospitais de campanha e outras alternativas para colocar utentes em isolamento ou para idosos evacuados de ERPI onde decorriam surtos (CNS, 2020). A Comissão Europeia (2021) criou ainda o projeto «RESPOND», que visa combater os efeitos adversos na saúde mental dos trabalhadores do setor da saúde decorrentes da pandemia por COVID-19.

A pandemia veio assim destacar a importância de haver uma avaliação constante de riscos e de medidas preventivas por parte das instituições, salientando principalmente a necessidade de um ambiente de trabalho que reduza o risco de transmissão de doenças infecciosas, devendo ser dada uma maior prioridade a medidas de reforço da higiene, a intervenções não farmacêuticas e ao apoio à saúde mental (Comissão Europeia, 2021)

Pelo atrás exposto, parece ser inevitável que as condições provocadas pela pandemia vieram condicionar os ambientes de trabalho na saúde. Os enfermeiros sempre estiveram expostos a situações de stress, sendo que a pandemia veio enfatizar problemas que já eram existentes antes da mesma acontecer, como a sobrecarga e as más condições de trabalho, a falta de recursos, a baixa valorização dos profissionais e de remuneração, o medo de ser infetado, o medo de contaminar familiares, a pressão para realizar as suas atividades com qualidade,

tudo fatores que correspondem a um risco para o desenvolvimento de sintomas como ansiedade, depressão e síndrome de *burnout* (Luz et al., 2021).

Inevitavelmente, a pandemia afetou as condições de trabalho dos profissionais, que já podiam estar fragilizadas, nos ambientes de trabalho dos profissionais de saúde, e mais concretamente, dos enfermeiros, sendo por isso pertinente que sejam implementadas intervenções que proporcionem um ambiente de trabalho saudável para os enfermeiros em tempos de crise como este. A par disso, o resultado da pesquisa que foi efetuada não traduz uma resposta forte sobre a forma como estão a ser geridos os ambientes de trabalho durante a pandemia, visto este ainda ser um tema de investigação recente.

## 2 METODOLOGIA

A investigação é um processo sistemático que permite examinar fenómenos com o objetivo de obter respostas para questões precisas que merecem uma investigação, sendo assim essencial para o avanço das disciplinas e para o reconhecimento das profissões (Fortin, 2009).

O processo de investigação comporta três grandes etapas: a conceitual, a metodológica e a empírica. A metodologia corresponde à fase em que o investigador determina os métodos que vai usar para obter respostas para a sua questão de investigação ou hipótese formulada (Fortin, 2009). Para isto acontecer, é nesta fase que o investigador define a população e escolhe os instrumentos mais apropriados, fiéis e válidos, para realizar a colheita de dados.

O processo de investigação é essencial para a realização de uma prática baseada na evidência (PBE), um conceito cada vez mais utilizado para a prática de enfermagem. A PBE é definida como a utilização consciente e explícita das melhores evidências atuais para a tomada de decisão sobre os cuidados ao indivíduo, tendo quatro aspetos essenciais: a integração da melhor evidência disponível gerada por investigação de qualidade, as provas clínicas e de peritos, os valores e preferências dos clientes e o conhecimento contextual relevante, que vai incluir os recursos disponíveis e reconhecer potenciais barreiras e facilitadores de recursos no contexto da prestação de cuidados (Jylhä, 2017). Uma constante prática baseada em evidência vai levar a uma melhor qualidade dos cuidados prestados, tanto para o cliente como para o profissional de saúde.

Com a finalidade de contribuir para o conhecimento sobre a gestão de um ambiente de trabalho saudável para os enfermeiros durante a pandemia, o estudo realizado teve como objetivo mapear as intervenções dos enfermeiros gestores para a manutenção de um ambiente de trabalho saudável para os enfermeiros durante a pandemia por COVID-19.

Assim, neste capítulo, vão ser apresentados e caracterizados os métodos de investigação utilizados para responder ao objetivo do estudo. Vão ser expostas as estratégias de busca, de seleção da evidência e de extração de dados.

### 2.1. Desenho do estudo

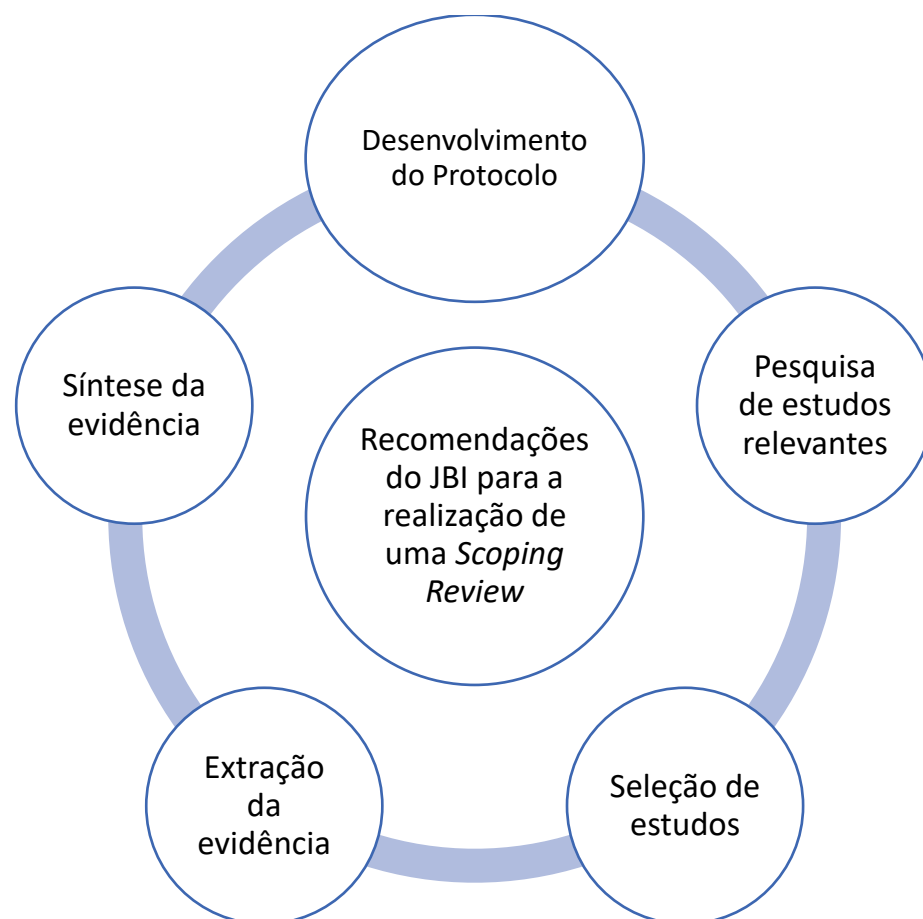
De modo a poder responder aos objetivos do estudo desenvolveu-se uma *scoping review*. A *scoping review* corresponde a um tipo de revisão que pode ser precursora de uma revisão sistemática de literatura, pois identifica os tipos de evidência existente e as falhas no

conhecimento, clarifica e define conceitos-chave e examina como é que a pesquisa está a ser conduzida em relação a um certo tópico (Tricco, 2020). Permite mapear a extensão, alcance e natureza da evidência sobre um determinado tópico ou tema; sintetizar e divulgar resultados da investigação e identificar lacunas na literatura de modo a guiar a investigação futura (Tricco et al., 2018).

O presente estudo foi realizado de acordo com as orientações do Instituto Joanna Briggs (JBI). O JBI é uma organização internacional de investigação, sediada na Faculdade de Saúde e Ciências Médicas da Universidade de Adelaide, na Austrália, que tem como objetivo desenvolver e fornecer informação, software, educação e formação para melhorar a prática dos cuidados de saúde e os resultados dos mesmos, tendo como missão promover cuidados de saúde baseados em evidência. Em 2015, o JBI desenvolveu um guia para a realização de *scoping reviews*, que sofreu atualizações posteriormente em 2017 e 2020 (Tricco, 2020), sendo que o presente trabalho segue as orientações do ano de 2020.

Destaca-se, ainda, que em 2018 um painel de especialistas de 24 membros e 2 líderes de pesquisa desenvolveram o *Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses extension for Scoping Reviews* (PRISMA-ScR), que corresponde a uma *guideline* específica para o desenvolvimento de uma *scoping review*, utilizada como orientação para a realização do presente estudo. Esta lista de verificação foi desenvolvida seguindo as orientações publicadas da Rede EQUATOR (Enhancing the QUALity and Transparency Of Health Research) e possui 20 itens de relatório essenciais e 2 itens opcionais, tendo como objetivo auxiliar os leitores a desenvolver uma maior compreensão da terminologia relevante, conceitos básicos e itens-chave para realizar *scoping reviews* (Tricco et al., 2018)

Para a sua realização, para um maior rigor na elaboração do estudo, foram seguidas as etapas preconizadas pelo JBI, descritas por Tricco (2020) e representadas na Figura 2.



**Figura 2:** Etapas de uma *scoping review* (Adaptado de Tricco, 2020)

Primeiro procedeu-se ao desenvolvimento de um protocolo, primeiro passo do planeamento de uma *scoping review* (Tricco, 2020). No protocolo definem-se os objetivos e métodos utilizados para o desenvolvimento da revisão de forma precisa, sendo que qualquer alteração deve ser descrita detalhadamente no relatório final (Peters et al., 2015). Para além disso, o protocolo inclui a questão de revisão e a metodologia utilizadas (critérios de inclusão e exclusão utilizados para a seleção e identificação de estudos, recolha e análise de dados).

Nesta revisão, após se determinar o problema a estudar foi importante descrever os objetivos claramente, de forma precisa e concreta. Neste sentido, quando partimos para este estudo, definimos como objetivo mapear as intervenções dos enfermeiros gestores para a manutenção de um ambiente de trabalho saudável para os enfermeiros durante a pandemia por COVID-19.

Após a pesquisa e o enquadramento teórico, chegámos à conclusão que seria adequado avançar para uma *scoping review* - visto o conhecimento, sobre a temática, ainda não ser suficientemente sólido.

A partir do objetivo geral do estudo e encontrada a necessidade de aprofundar o tema, foi definido o objetivo mais específico: identificar as intervenções/medidas empreendidas pelos

enfermeiros gestores para promover um ambiente de trabalho saudável para os enfermeiros durante a Pandemia por COVID-19.

De seguida, foi importante definir a questão de investigação. Segundo Fortin (2009), uma questão de investigação corresponde a uma interrogação explícita relativa a um domínio que deve ser explorada de modo a obter novas informações, expondo as palavras-chave, especificando a população alvo e sugerindo uma investigação empírica. Na realização de uma *scoping review*, a questão de investigação está orientada para especificar os critérios de inclusão. Uma questão de investigação clara ajuda a desenvolver o protocolo, facilita a eficácia na pesquisa bibliográfica e fornece uma estrutura clara para o desenvolvimento da *scoping review*. Tal como no título, a questão de investigação dum *scoping review* deve incorporar os elementos - População, Conceito e Contexto (PCC) -, sendo que se a questão abordar suficientemente os elementos PCC e corresponder adequadamente ao objetivo da revisão, não são necessárias questões secundárias. Com estes pressupostos, definimos a questão de revisão: “Que intervenções implementaram os enfermeiros gestores para promover um ambiente de trabalho saudável para os enfermeiros durante a pandemia por COVID-19?”.

População - enfermeiros gestores e aos enfermeiros, sendo o enfermeiro gestor aquele que é enfermeiro e profissionalmente qualificado em gestão, com conhecimento no domínio da disciplina de enfermagem, da profissão do enfermeiro e do domínio específico da gestão em enfermagem, garantindo o cumprimento dos Padrões de Qualidade dos Cuidados de Enfermagem e sendo assim o motor do desenvolvimento da sua equipa, da construção de ambientes favoráveis à prática e da qualidade dos serviços prestados (Regulamento nº101/2015, 2015); e o enfermeiro o profissional qualificado por uma licenciatura numa escola de enfermagem creditada, prestando serviços a clientes que necessitam de assistência na recuperação ou manutenção da sua saúde física ou mental, tendo como competências a responsabilidade profissional, ética e legal, a prestação e gestão dos cuidados e o desenvolvimento profissional (Ordem dos Enfermeiros [OE], 2012).

Conceito - intervenções para a promoção de um ambiente saudável, ou seja, todas as ações realizadas com o intuito de tornar o ambiente de trabalho saudável para os trabalhadores, sendo que um ambiente de trabalho saudável é aquele em que os trabalhadores e gestores trabalham em conjunto no processo de melhoria contínua da proteção e promoção da saúde dos trabalhadores, garantindo a segurança dos mesmos.

Contexto - todos os ambientes de trabalho dos enfermeiros, ou seja, todos os locais em que enfermeiros e enfermeiros gestores trabalham, sejam hospitais ou cuidados de saúde primários.

**Tabela 1:** Esquema da mnemónica “PCC” (Fonte: JBI®, 2020)

P (População)	C (Conceito)	C (Contexto)
Enfermeiros Gestores e Enfermeiros	Intervenções implementadas para a promoção de um ambiente de trabalho saudável durante a pandemia por COVID-19	Todos os ambientes de trabalho dos enfermeiros

Para delinear a pesquisa foi necessário definir as palavras-chave da mesma. Desta forma, as palavras definidas para o presente estudo foram “enfermeiros gestores”, “ambiente de trabalho”, “enfermeiros”, “COVID-19” e “intervenções”. Posteriormente, para avançar para a realização da pesquisa foi necessário determinar os termos MeSH (*Medical Subject Headings*) que iam ao encontro das palavras-chave, conforme se apresenta na Tabela 2. Os termos MeSH correspondem a um vocabulário controlado, apresentados como descritores, utilizados para a indexação de artigos para a *Pubmed*, que permitem que sejam incluídos estudos com sinónimos diferentes para o mesmo conceito. A pesquisa dos descritores deve ser realizada em cada base de dados individualmente, utilizando os agregadores booleanos “AND”, “OR” e “NOT”, permitindo a conjugação dos conceitos, e expandindo assim a pesquisa (Fortin, 2009). O descritor “AND” permite limitar a pesquisa e torná-la mais precisa; o descritor “NOT” permite excluir termos da pesquisa e o descritor “OR” amplifica a pesquisa (Fortin, 2009).

**Tabela 2:** Termos MeSH

Termos MeSH	
Enfermeiros Gestores	“Nurse Manage*” OR “Nurse Adminis*”
Ambiente de Trabalho	“Workplace” OR “Work Environment”
Enfermeiros	“Nurse” OR “Nurses” OR “Nursing”
COVID-19	“COVID-19” OR “Coronavirus Disease 2019” OR “Coronavirus Disease-19” OR “SARS Coronavirus 2 Infection” OR “SARS-COV-2 Infection”
Intervenções	“Nurse intervention” OR “Nurse’s Role”

## 2.2. Estratégia de busca

É importante definir os critérios de inclusão numa *scoping review*. Os critérios de inclusão são um guia para compreender melhor o que os revisores pretendem e, ainda mais importante, são um guia para que os revisores possam basear as suas decisões sobre as fontes a colocar no estudo (Peters, 2015). Deste modo, os critérios de inclusão são a base para a decisão dos estudos que serão considerados para a *scoping review* e devem ser claramente definidos (JBI, 2020). Dentro dos critérios de inclusão, devemos ter os relativos ao tipo de participantes e as suas características, referindo quais os critérios que os tornam elegíveis para o estudo; o conceito, que deve estar claramente articulado com o estudo; os relacionados com o contexto, que deve estar bem definido e poderá incluir fatores culturais, localização geográfica ou fatores sociais; e o tipo de fontes de evidência, que pode incluir toda a literatura existente (JBI, 2020). Os critérios de exclusão são, por norma, o oposto dos critérios de inclusão.

Na presente investigação, foram incluídos todos os estudos que referiam intervenções dos enfermeiros gestores para a promoção de um ambiente de trabalho saudável para os enfermeiros durante a pandemia por COVID-19, tanto a nível hospitalar, como nos cuidados de saúde primários, que apresentavam texto completo disponível e acessível nas bases de dados selecionadas. Foram incluídos todos os documentos publicados em inglês, português e espanhol. O período das publicações incluídas foi referente aos anos 2020, 2021 e 2022, por serem os anos nos quais a pandemia se manteve (Tabela 3).

**Tabela 3:** Critérios de inclusão

Critérios de inclusão		
<b>Idioma</b>	Português, inglês e espanhol	A escolha destes idiomas remete para o facto de o português ser a língua materna da investigadora principal e o inglês e espanhol serem idiomas em que a investigadora tem um bom domínio.

<b>Tipos de Estudos</b>	Todo o tipo de estudos que apresentem texto completo e acessível nas bases de dados selecionadas (estudos primários e secundários, sem restrição de participantes e de contexto, e outros materiais de relevo, como literatura cinzenta)	Uma <i>scoping review</i> pode incluir todo o tipo de estudos encontrados de modo a ser mais abrangente e haver uma melhor percepção da evidência existente.
<b>População</b>	Enfermeiros gestores e enfermeiros	
<b>Período de inclusão</b>	Estudos publicados entre 2020 e 2022	O COVID-19 foi considerado uma pandemia pela OMS em março de 2020
<b>Tipo de intervenção</b>	Intervenções implementadas pelos enfermeiros gestores para a promoção de um ambiente saudável de trabalho para os enfermeiros durante a pandemia por COVID-19	

A pesquisa foi efetuada na *Web of Science*; *SCOPUS*<sup>®</sup>; EBSCOHost via Web, bases de dados que agregam vários resumos e artigos de jornais e revistas científicas, tal como mostra a Tabela 4.

**Tabela 4:** Bases de dados utilizadas na pesquisa

<i>Web of Science</i>	<i>SCOPUS</i> <sup>®</sup>	EBSCOHost via Web
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Science Citation Index</i></li> <li>• <i>Social Science Citation Index</i></li> <li>• <i>Conference Proceedings Citation Index</i></li> <li>• <i>Book Citation Index</i></li> <li>• <i>Emerging Sources Citation Index</i></li> <li>• <i>Scielo Citation Index</i></li> <li>• <i>KCI – Korean Citation Index</i></li> <li>• <i>Russian Science Citation Index</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EMBASE</li> <li>• Medline</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Academic Search Complete</i></li> <li>• <i>CINAHL Complete</i></li> <li>• <i>MEDLINE Complete</i></li> <li>• <i>MEDLINE</i></li> <li>• <i>Complementary Index</i></li> <li>• <i>Directory of Open Access Journals</i></li> <li>• <i>Supplemental Index</i></li> <li>• <i>OAIster</i></li> <li>• <i>Business Source Complete</i></li> <li>• <i>ScienceDirect</i></li> <li>• <i>Gale Health and Wellness</i></li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>ClinicalTrials.gov</i></li> <li>• <i>SwePub</i></li> <li>• <i>NARCIS</i></li> <li>• <i>Dentistry &amp; Oral Sciences Source</i></li> <li>• <i>arXiv</i></li> <li>• <i>Psychology and Behavioral Sciences Collection</i></li> </ul>
--	--	--

Como estratégia de pesquisa, Tricco (2020) recomenda que esta seja feita em três passos. Em primeiro lugar deve ser feita uma pesquisa em pelo menos duas bases de dados relevantes para o tópico, devendo ser feita uma análise a partir do título, resumo e palavras-chave que descrevem o artigo. Em segundo lugar deve ser feita uma segunda pesquisa utilizando todas as palavras-chave identificadas em todas as bases de dados incluídas no estudo. Por fim, em terceiro lugar deve ser feita uma terceira pesquisa à lista de referências bibliográficas dos artigos incluídos de modo a identificar estudos adicionais relevantes. Todo este processo deve ser sempre realizado por dois investigadores independentes e, em caso de desacordo, posteriormente, na seleção dos estudos, pode ser necessário um terceiro investigador (Tricco, 2020).

### 2.3. Seleção da evidência

Inicialmente foi realizada uma pesquisa na EBSCOHost via Web e na SCOPUS utilizando como frase booleana inicial: “Nurse Manager” AND “Workplace” OR “Work Environment” AND “Nurse” OR “Nurses” OR “Nursing” AND “COVID-19” OR “COVID19” AND “Nurse Intervention” OR “Nurse’s Role”, sendo que não foram encontrados resultados. Foram então efetuadas pesquisas utilizando outros termos, sendo que se chegou à conclusão que os termos “Nurse Intervention” OR “Nurse’s Role” deveriam ser retirados para encontrar resultados que fossem de encontro ao objetivo do estudo.

Após análise do título, resumo e palavras-chave dos resultados encontrados foi então criada uma frase booleana com todas as palavras-chave identificadas: “Nurse Manage\*” OR “Nurse Adminis\*” AND “Workplace” OR “Work Environment” AND “Nurse” OR “Nurses” OR “Nursing” AND “COVID-19” OR “COVID19” OR “Coronavirus Disease 2019” OR “Coronavirus Disease-19” OR “SARS Coronavirus 2 Infection” OR “SARS-COV-2 Infection”, sendo que esta

foi a frase booleana utilizada em todas as bases de dados selecionadas para o presente trabalho. Por sua vez, foi colocado como critério de inclusão que os artigos selecionados tivessem intervenções dos enfermeiros gestores para a promoção de um ambiente saudável de trabalho para os enfermeiros durante a Pandemia por COVID-19. A Tabela 5 explana o total de estudos encontrados em cada uma das bases de dados utilizadas, assim como a frase booleana e os critérios de inclusão utilizados.

**Tabela 5:** Estudos encontrados nas bases de dados utilizadas

Bases de dados/ Motor de busca	Frase booleana	Critérios de inclusão	Total de estudos
<b>Web of Science™</b> É considerada uma das bases de dados global de citações independentes mais confiável do mundo	“Nurse Manage*” OR “Nurse Adminis*” AND “Workplace” OR “Work Environment” AND “Nurse” OR “Nurses” OR “Nursing” AND “COVID-19” OR “COVID19” OR “Coronavirus Disease 2019” OR “Coronavirus Disease-19” OR “SARS Coronavirus 2 Infection” OR “SARS-COV-2 Infection”	Limitadores: Texto completo  Data de publicação: desde janeiro de 2020  Língua: português, inglês e espanhol  Tipo de estudos: todo o tipo de estudos que apresentem texto completo e acessível nas bases de dados selecionadas  População: enfermeiros gestores e enfermeiros  Tipo de intervenção: intervenções dos enfermeiros gestores para a promoção de um ambiente saudável de trabalho para os enfermeiros durante a pandemia por COVID-19	85
<b>SCOPUS®</b> É a maior base de dados de resumos e citações de literatura revista por pares, oferecendo uma visão abrangente da produção mundial de investigação nos campos da ciência, tecnologia, medicina, ciências sociais, e artes e humanidades (Cochrane, 2020)	“Nurse Manage*” OR “Nurse Adminis*” AND “Workplace” OR “Work Environment” AND “Nurse” OR “Nurses” OR “Nursing” AND “COVID-19” OR “COVID19” OR “Coronavirus Disease 2019” OR “Coronavirus Disease-19” OR “SARS Coronavirus 2 Infection” OR	Limitadores: Texto completo  Data de publicação: desde janeiro de 2020  Língua: português, inglês e espanhol  Tipo de estudos: todo o tipo de estudos que apresentem texto completo e acessível nas bases de dados selecionadas  População: enfermeiros gestores e enfermeiros	117

	“SARS-COV-2 Infection”	Tipo de intervenção: intervenções dos enfermeiros gestores para a promoção de um ambiente saudável de trabalho para os enfermeiros durante a pandemia por COVID-19	
<b>EBSCOHost via Web</b> É uma plataforma de pesquisa online intuitiva com bases de dados de qualidade e recursos de pesquisa	“Nurse Manage*” OR “Nurse Adminis*” AND “Workplace” OR “Work Environment” AND “Nurse” OR “Nurses” OR “Nursing” AND “COVID-19” OR “COVID19” OR “Coronavirus Disease 2019” OR “Coronavirus Disease-19” OR “SARS Coronavirus 2 Infection” OR “SARS-COV-2 Infection”	Limitadores: Texto completo  Data de publicação: desde janeiro de 2020  Língua: português, inglês e espanhol  Tipo de estudos: todo o tipo de estudos que apresentem texto completo e acessível nas bases de dados selecionadas  População: enfermeiros gestores e enfermeiros  Tipo de intervenção: intervenções dos enfermeiros gestores para a promoção de um ambiente saudável de trabalho para os enfermeiros durante a pandemia por COVID-19	208

Para a seleção de evidência, foi realizada uma pesquisa inicial, onde foi feita uma análise do título, resumo e palavras-chave dos artigos. Posteriormente, foi feita uma análise do texto completo dos artigos selecionados por parte das duas revisoras de modo a perceber se os mesmos cumpriam os critérios de inclusão. Por último, foi feita uma pesquisa à lista de referências bibliográficas dos artigos incluídos para identificar estudos adicionais relevantes. Todo este processo foi realizado por dois investigadores independentes. Ao longo do processo, os desacordos que surgiram entre os revisores foram resolvidos através de discussão ou com um terceiro revisor.

Para a realização da seleção dos artigos foi utilizado o *Rayyan Systems Inc.*, uma ferramenta de investigação financiada pela *Qatar Foundation* que pode ser utilizada como uma ajuda em todo o tipo de revisões sistemáticas, permitindo fazer a importação dos artigos encontrados nas bases bibliográficas e posteriormente a seleção dos mesmos dentro de categorias de modo a facilitar a seleção dos artigos incluídos na investigação.

## **2.4. Extração de dados**

Segundo o JBI (2020), a extração de dados deve ser feita com o auxílio de gráficos e tabelas, de modo que seja um sumário lógico e descritivo dos resultados, estando sempre alinhado com os objetivos e a questão de investigação da revisão. No presente estudo foi usada uma tabela baseada no instrumento-modelo do JBI (2020) para a extração de dados, características e resultados dos estudos.



### 3 RESULTADOS

Segundo JBI (2020), a apresentação dos resultados deve ser feita de forma explícita e descritiva, utilizando como recursos gráficos e tabelas para uma percepção clara. A apresentação dos resultados encontra-se apresentada a partir de representações visuais, assim como em tabelas e de forma narrativa. Os dados dos artigos escolhidos, como o ano de publicação, o país de origem, os objetivos e o contexto de cada um, foram agrupados em tabelas (Anexo 1).

Neste capítulo serão apresentados os resultados principais dos estudos selecionados de uma forma sintetizada. O processo de procura e seleção de evidência encontra-se sintetizado num fluxograma específico para *Scoping Reviews* de acordo com as diretrizes PRISMA-ScR, representado abaixo na Figura 3.

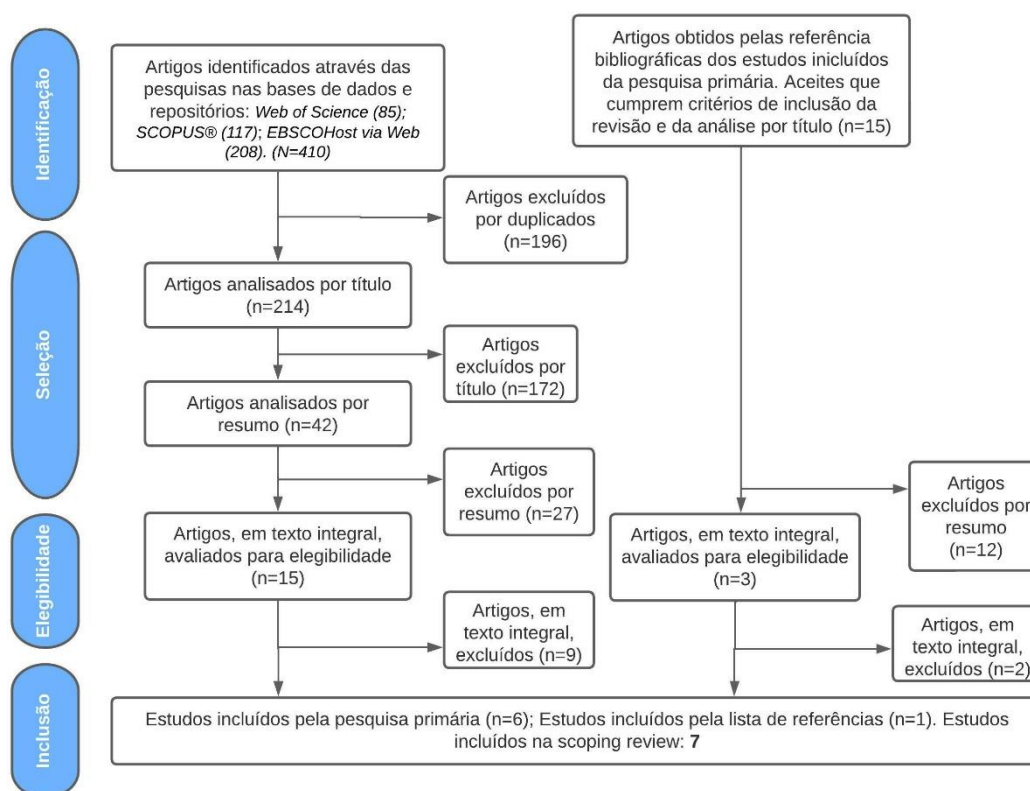


Figura 3: Fluxograma de seleção de artigos segundo PRISMA-ScR (adaptado de Tricco et al., 2018)

Através da pesquisa nas bases de dados foram encontrados 410 artigos. Desses 410 artigos, 214 foram excluídos inicialmente por serem duplicados. Desta forma, foram analisados os títulos dos 214 artigos restantes, sendo que 172 desses artigos foram removidos pois o título não ia ao encontro da questão de investigação. Foi então realizada a análise dos resumos dos 42 artigos restantes, sendo que 27 foram excluídos por não se adequarem ao tema em estudo. Dos 15 artigos selecionados para análise do texto integral, nove artigos foram excluídos pois não referiam intervenções dos enfermeiros gestores. Foram então analisadas as referências bibliográficas dos seis artigos selecionados e realizado o mesmo processo de seleção, começando por analisar primeiro os títulos das referências bibliográficas, depois os resumos das referências selecionadas e por fim o texto integral, tendo sido selecionado um artigo. Desta forma, foram selecionados sete artigos no total, sendo seis deles da pesquisa primária e um estudo incluído pela lista de referências. A maioria dos artigos que foram excluídos teve como motivo o facto de não terem como foco intervenções dos enfermeiros gestores

Na Tabela 6 encontra-se a descrição dos artigos em função dos autores, título, ano, país, objetivos e contexto dos mesmos.

**Tabela 6:** Descrição dos estudos incluídos na *Scoping Review* (n=7)

Artigo	Autores (Ano, País)	Título do artigo	Objetivos	Tipo de estudo
1	Bourgault & Goforth (2021, Estados Unidos da América)	<i>Embrace Teamwork to Create and Maintain a Positive Workplace Culture</i>	Comparar os conceitos-chave do trabalho de equipa militar que se podem utilizar em unidades de cuidados intensivos	Estudo exploratório
4	Sihvola et al. (2022, Finlândia)	<i>Nurse leaders' resilience and their role in supporting nurses' during the COVID-19 pandemic: A scoping review</i>	Explorar a resiliência dos enfermeiros gestores e o seu papel na resiliência dos enfermeiros durante a Pandemia por COVID-19	<i>Scoping review</i> com artigos referentes a cuidados de saúde em todo o mundo em que os enfermeiros gestores tenham trabalhado durante a Pandemia por COVID-19 entre dezembro de 2019 e junho de 2021

11	Santos et al. (2022, Brasil)	Mudanças implementadas no ambiente de trabalho de enfermeiros na Pandemia por COVID-19	Descrever as mudanças implementadas no ambiente de trabalho de enfermeiros em hospitais universitários durante a Pandemia por COVID-19	Estudo qualitativo, do tipo descritivo, desenvolvido a partir de um inquérito com 75 enfermeiros de três hospitais universitários brasileiros
14	Dimino et al. (2021, Estados Unidos da América)	<i>Nurse Managers Leading the Way: Revisioning Stress to Maintain Healthy Work Environments</i>	Fornecer recomendações sobre como os enfermeiros gestores podem utilizar as normas da American Association of Critical-Care Nurses sobre ambiente de trabalho saudável para tornar a experiência de stress mais produtiva	Estudo exploratório
23	Dimino et al. (2020, Estados Unidos da América)	<i>Leading Our Frontline HEROES Through Times of Crisis with a Sense of Hope, Efficacy, Resilience, and Optimism</i>	Providenciar recomendações sobre como os enfermeiros gestores podem utilizar as suas capacidades de liderança, o seu profissionalismo, e humanidade	Estudo exploratório

			para liderar os enfermeiros durante a Pandemia por COVID-19	
24	Prestia (2021, Estados Unidos da América)	<i>The Remote Influence of Nursing Leadership</i>	Identificar a importância de expressões de cuidado e preocupação por parte dos enfermeiros gestores para o bem-estar dos profissionais e dos utentes	Estudo exploratório
30	Cathcart, (2020, Estados Unidos da América)	<i>After the surge: How leaders promote healing and growth</i>	Identificar que estratégias usam os enfermeiros gestores para comunicar com os enfermeiros sobre as experiências vivenciadas durante a Pandemia por COVID-19 e sobre a ansiedade que podem ter pela possibilidade de uma nova vaga	Estudo exploratório

Quanto ao ano de publicação, todos os artigos foram publicados entre 2020 e 2022. Já no que toca aos países de origem, a maioria dos artigos tem como país de origem os Estados Unidos da América, um artigo do Brasil e outro da Finlândia. A Tabela 7 mostra as principais intervenções identificadas em cada um dos artigos incluídos no presente estudo.

**Tabela 7:** Intervenções relacionadas com a gestão dos ambientes de trabalho saudáveis dos enfermeiros durante a pandemia por COVID-19

	<b>Estudo (Primeiro Autor, Ano)</b>	<b>Intervenções identificadas</b>
1	Bourgault & Goforth (2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Incentivar o trabalho em equipa;</li> <li>○ Criar um ambiente transparente;</li> <li>○ Reconhecer o trabalho dos enfermeiros;</li> <li>○ Realizar reuniões regularmente;</li> </ul>
4	Sihvola et al. (2022)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Escuta ativa;</li> <li>○ Tomada de decisão efetiva;</li> <li>○ Reconhecer o trabalho dos enfermeiros;</li> <li>○ Gerir os recursos humanos;</li> <li>○ Gerir os Equipamentos de Proteção Individual (EPI);</li> <li>○ Fornecer informação adequada;</li> </ul>
11	Santos et al. (2022)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Escuta ativa;</li> <li>○ Gerir os EPI's;</li> <li>○ Promover a capacitação da equipa na colocação, utilização e remoção dos EPI's;</li> </ul>
14	Dimino et al. (2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Escuta ativa;</li> <li>○ Tomada de decisão efetiva;</li> <li>○ Reconhecer o trabalho dos enfermeiros;</li> <li>○ Gerir o tempo de turno dos profissionais;</li> </ul>
23	Dimino et al. (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Realização de reuniões e sessões de brainstorming;</li> <li>○ “Plantar” o otimismo;</li> <li>○ Reconhecer o trabalho dos enfermeiros;</li> </ul>
24	Prestia (2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Escuta ativa;</li> <li>○ Incentivar a comunicação;</li> </ul>
30	Cathcart (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Incentivar a comunicação;</li> <li>○ Escuta ativa.</li> </ul>

Da análise dos artigos, a intervenção mais referida é a “escuta ativa”. No artigo 4 (Sihvola et al., 2022) é referido que para manter um ambiente de trabalho saudável é necessário que o enfermeiro gestor esteja focado numa boa comunicação, ouvindo as preocupações e

opiniões dos enfermeiros. No artigo 11 (Santos et al., 2022) os autores referem que os enfermeiros devem ainda apostar na escuta ativa quanto às solicitações dos profissionais de saúde. No artigo 24 (Prestia, 2021) a autora refere que um gestor deve sempre dizer a verdade e manter sempre uma comunicação clara, atenta e relevante. O gestor deve ainda mostrar-se interessado nas experiências vividas pelos enfermeiros nos tempos de dificuldades, tal como referido no artigo 30 (Cathcart, 2020). Nos artigos 24 (Prestia, 2021) e 30 (Cathcart, 2020) os autores referem também a intervenção “incentivar a comunicação” ligada à intervenção “escuta ativa”.

Outra intervenção muito referenciada nos artigos incluídos no presente estudo é o “reconhecer o trabalho dos enfermeiros”. Reconhecer o trabalho dos enfermeiros promove a motivação da equipa, não tendo necessariamente de ser um reconhecimento monetário, tal como é descrito no artigo 1 (Bourgault & Goforth, 2021). Os autores do artigo 4 (Sihvola et al., 2022) referem que é importante reconhecer o valor que a equipa tem, utilizando linguagem positiva, encorajamento, inspiração e gratidão. No artigo 23 (Dimino et al., 2020) é referido que para aumentar a esperança dos enfermeiros, é necessário dizer frases positivas e inspiradoras para dar força à equipa e agradecer pelos bons cuidados prestados.

A intervenção “gerir os recursos humanos” é também identificada como muito importante para manter um ambiente de trabalho saudável (Sihvola et al., 2022). Dimino et al. (2021), autores do artigo 14, referem também a intervenção “gerir o tempo de turno dos profissionais”, referindo a importância dos enfermeiros gestores limitarem o tempo de turno dos profissionais, criarem papéis bem definidos e colocarem os profissionais a trabalhar em pares para que se sintam mais apoiados.

A gestão dos EPI's é também identificada pelos autores dos artigos analisados (Sihvola et al., 2022; Santos et al., 2022) como uma intervenção necessária para manter um ambiente de trabalho saudável. Os autores do artigo 11 (Santos et al., 2022) expõem que “Promover a capacitação da equipa na colocação, utilização e remoção dos EPI's” é importante, explicando a relevância da utilização de estratégias de controlo do uso correto dos EPI's e da promoção da capacitação dos profissionais na colocação, utilização e remoção dos mesmos.

A “tomada de decisão efetiva” e o “fornecer informação adequada” foram consideradas intervenções essenciais para os enfermeiros gestores utilizarem na promoção de ambientes saudáveis durante a pandemia por COVID-19, pelos autores dos artigos 4 (Sihvola et al., 2022) e 14 (Dimino et al., 2021). A tomada de decisão efetiva corresponde a um dos princípios para manter um ambiente de trabalho saudável (Dimino et al., 2021).

Nos artigos 1 (Bourgault & Goforth, 2021) e 23 (Dimino et al., 2020) são mencionadas as intervenções “criar um ambiente transparente”, “realizar reuniões e sessões de *brainstorming*”, e “plantar” o otimismo. Bourgault & Goforth (2021) referem que os enfermeiros gestores devem criar um ambiente transparente onde os enfermeiros sintam

que podem falar e colocar questões de modo a manter a união da equipa. Os mesmos autores expõem a importância da realização de reuniões regularmente com o intuito de estabelecer objetivos e metas para o serviço.

A realização de reuniões e de sessões de *brainstorming* em equipa pode ajudar a equipa a aumentar a sua criatividade e resiliência (artigo 23, Dimino et al., 2020). Indicando, ainda, os mesmos autores, que o enfermeiro gestor deve sempre tentar mostrar o lado positivo das situações à sua equipa. Apontam que para isso acontecer pode o enfermeiro gestor encorajar os enfermeiros a escrever três coisas positivas que aconteceram no seu turno e partilhá-las durante a passagem de turno, de modo a aumentar o otimismo da equipa.



## 4 DISCUSSÃO

Considerando os resultados obtidos, torna-se importante compará-los com os referenciais teóricos e conceituais.

Uma comunicação clara e regular é essencial para ter uma melhor visibilidade e acesso às necessidades da equipa (Mabens & Bridges, 2020). Neste sentido, a escuta ativa foi referida em muitos dos artigos incluídos no presente estudo, sendo esta uma intervenção em que o interveniente tem de mostrar interesse pelo que está a ser dito, aproximação corporal e uso de expressões verbais que encorajem a continuidade do que está a ser dito (Oliveira et al., 2018). A prática de uma escuta ativa permite que os enfermeiros possam falar abertamente sobre as suas preocupações e os seus medos, criando-se dessa forma um ambiente transparente (Bourgault & Goforth, 2021). O enfermeiro gestor ao permitir que a sua equipa se expresse, percebe as suas necessidades e adequa a sua ação.

Cadge et al (2021) referem a importância dos enfermeiros gestores manterem uma boa comunicação com as suas equipas e ouvirem as suas preocupações, principalmente devido ao número de novos enfermeiros nas unidades que precisam de se adaptar a um novo ambiente de trabalho. Também Prestia (2021) e Cathcart (2020) indicam ser necessário incentivar a comunicação pois, na fase de adaptação dos novos enfermeiros, é importante que a comunicação se estabeleça de forma a se identificar e responder às dúvidas dos mesmos.

A realização de reuniões e sessões de brainstorming foi apontada como benéfica para apoiar a criação de um ambiente de trabalho saudável durante a pandemia por COVID-19. A realização regular de reuniões e de sessões de *brainstorming* ajuda a aumentar a criatividade da equipa e do enfermeiro gestor, o que pode ser muito importante em momentos de improviso (Dimino et al., 2020). Bourgault & Goforth (2021) e Sihvola et al. (2022) referem, também, que a realização de reuniões regulares é essencial para estabelecer objetivos específicos e fornecer informação adequada, contribuindo para se estar sempre um passo à frente do que poderá vir a acontecer.

O reconhecimento do trabalho dos enfermeiros foi considerado relevante pelos autores dos estudos. No artigo de Ripp et al. (2020) é referido que em Nova Iorque uma das medidas tomadas para ajudar os profissionais de saúde foi o envio de emails com mensagens inspiradoras e honestas, expressando apreciação e gratidão para dar foco ao heroísmo do trabalho dos profissionais de saúde, o que também vai ao encontro da intervenção definida por Dimino et al. (2020) “plantar o otimismo”. Gomes (2019) expõe que o reconhecimento não é somente traduzido em remuneração, mas sim, também, através das atitudes dos

gestores, que podem contribuir para que os profissionais se sintam motivados e reconhecidos, o que irá levar a um ambiente de trabalho mais saudável e uma maior produtividade. Amorim et al. (2017) mencionam que o reconhecimento é o termo intermediário entre o sofrimento e o prazer no e pelo trabalho, o que se configura de grande relevância para a manutenção da saúde mental do profissional.

Gerir os recursos humanos é uma das competências do enfermeiro gestor (Regulamento n.º 101/2015). A gestão dos recursos humanos é uma tarefa de grande exigência que deve ter conta a especificidade de cada profissional e os objetivos da instituição (Alferes, 2020). Mollahadi et al. (2021) expõem que a gestão dos recursos humanos é um dos principais problemas com que os enfermeiros gestores se devem preocupar. Segundo Ribeiro et al. (2021) a gestão de recursos humanos durante a pandemia está diretamente ligada à utilização dos equipamentos de proteção individual. A utilização de múltiplos EPI's veio aumentar a carga de trabalho em enfermagem e a fadiga dos profissionais, pois o uso das mesmas aumenta a temperatura corporal, sendo tolerável por poucas horas. Os mesmos autores referem ser necessária uma reorganização e redução dos turnos de trabalho para diminuir o tempo de exposição ao vírus e a um possível esgotamento. No entanto, esta é uma tarefa difícil com o aumento do número de profissionais infetados, sendo necessário o recrutamento de novos profissionais.

Além da gestão de recursos humanos, a utilização de múltiplos EPI's, também implicou que a gestão destes recursos fosse realizada pelos enfermeiros gestores, intervenção referida pelos autores, dos estudos em análise, como relevante para a manutenção de um ambiente saudável para os enfermeiros. O uso de EPI's está diretamente ligado à percepção que os profissionais têm dos riscos a que estão expostos, e por norma a baixa adesão e manuseio incorreto dos mesmos está ligada ao desconforto, descuido, falta de hábito, quantidade insuficiente de equipamentos e inadequação dos equipamentos (Neves et al., 2011). Um dos principais fatores que causam insatisfação profissional são as más condições de trabalho, onde se inclui a falta de equipamentos (Baumann, 2007). No estudo de Neves et al. (2011), os profissionais referiram como principais barreiras ao uso dos EPI's os aspetos organizacionais, gerenciais e relacionais, trabalhar numa estrutura física inadequada, disponibilidade e acessibilidade aos equipamentos, falta de rotinas, sobrecarga de trabalho, stress e desgaste nas relações de trabalho. Para além disso, o mesmo estudo menciona que antes de se acusar um profissional de saúde pelo não uso dos EPI's devem ser analisados todos os fatores intrínsecos e extrínsecos do ambiente de trabalho. A possibilidade de quantidades insuficientes de EPI's traz uma grande preocupação aos profissionais de saúde, de modo que as instituições devem assegurar a manutenção de um número adequado desses mesmos equipamentos e manter as suas equipas ao corrente disso (Ripp et al., 2020). É essencial para os enfermeiros gestores criarem estratégias de racionalização dos EPI's e capacitação da sua equipa na correta colocação, utilização e remoção dos EPI's (Ventura-Silva et al., 2020), garantindo sempre a disponibilidade destes equipamentos para os

profissionais. A disponibilidade e conhecimento sobre EPI's é de extrema importância pois uma correta utilização destes equipamentos corresponde a um menor número de profissionais infectados, e logo, um maior número de profissionais prontos a trabalhar.

A tomada de decisão efetiva foi considerada pelos autores dos estudos uma intervenção a implementar no contexto da gestão em enfermagem. Eduardo et al. (2015) referem que a tomada de decisão é uma das atividades do contexto da gestão, sendo que os enfermeiros gestores passam a maior parte do seu tempo a tomar decisões, havendo a necessidade constante de compreensão dos fatores que estão envolvidos no processo de decisão, como o planeamento, a comunicação, a administração de conflitos, a negociação e a liderança, fatores estes que são inerentes à gestão. Deste modo, os enfermeiros gestores necessitam de utilizar técnicas e conhecimentos para atuar sobre a sua realidade com o intuito de minimizar e solucionar as dificuldades que interferem no bem-estar dos pacientes e dos profissionais, sendo que a tomada de decisão é, assim, um dos elementos centrais do seu trabalho (Cunha, 2016).

Já o trabalho em equipa é definido pela relação recíproca entre trabalho e interação e faz parte do exercício quotidiano de uma profissão, permitindo articular as ações executadas por cada profissional (Laccort & Oliveira, 2017). Nos estudos analisados foi identificada a intervenção "Promover o trabalho em equipa" considerada indispensável na área da saúde. Esta é uma estratégia para redesenhar o trabalho e promover a qualidade dos cuidados prestados, sendo que para existir trabalho de equipa o profissional tem de sentir que faz parte da equipa e que contribui para a mesma, sendo este o meio mais adequado para obter melhores resultados (Laccort & Oliveira, 2017). A conceção de trabalho em equipa possibilita uma visão mais global e coletiva do trabalho, reforçando a partilha de tarefas e a necessidade da cooperação para atingir os objetivos comuns, sendo assim uma forma eficiente de estruturação, organização e aproveitamento das habilidades de cada um dos trabalhadores (Duarte & Boeck, 2015). A compreensão da importância do trabalho de equipa é essencial para um bom atendimento na área da saúde (Abreu et al., 2005) e a sua promoção revelou-se como uma intervenção positiva na promoção de um ambiente saudável durante a pandemia.



## CONCLUSÃO

A investigação permite que haja uma renovação contínua do conhecimento existente para a disciplina de Enfermagem. Segundo Fortin (2009), a investigação tem um papel importante para o estabelecimento de uma base científica para guiar a prática dos cuidados, sendo que em enfermagem o objeto de investigação diz respeito ao estudo sistemático de fenómenos que levam à descoberta e ao incremento de conhecimento próprio da disciplina. De forma específica, a *scoping review* permite efetuar um mapeamento da evidência existente sobre um determinado tema, dando uma visão abrangente sobre a mesma ou respondendo a questões de acordo com a natureza e diversidade do conhecimento disponível (JBI, 2020, p. 408). Neste sentido, a utilização deste método revelou ser uma boa estratégia para dar resposta aos objetivos propostos e deu origem a um processo de aprendizagem académico sobre o protocolo de investigação, contribuindo para a obtenção de conhecimento sobre uma área pouco abordada.

Os principais resultados que este estudo permitiu identificar deram resposta à questão de investigação “Que intervenções implementaram os enfermeiros gestores para promover um ambiente de trabalho saudável para os enfermeiros durante a pandemia por COVID-19?”. Os enfermeiros gestores, com o intuito de promover um ambiente de trabalho saudável para as suas equipas durante a pandemia por COVID-19, implementaram intervenções relacionadas com: a promoção de uma comunicação eficaz, através da utilização da escuta ativa e a realização de reuniões e sessões de *brainstorming*; o reconhecimento o trabalho dos enfermeiros, através do elogio, do feedback positivo e do reconhecimento pelo trabalho desenvolvido; a gestão dos recursos humanos, com o dimensionamento adequado das equipas de trabalho, a gestão dos EPI’s, de acordo com a racionalização necessária e com a formação dos enfermeiros sobre a sua colocação apropriada e a tomada de decisão efetiva, necessária numa fase de grande incerteza em que as decisões tinham que ser rápidas. As intervenções mapeadas enquadram-se na área da gestão e no âmbito das funções do enfermeiro gestor.

Algumas limitações deste estudo emergem do processo de elaboração da *scoping review*, que poderá ser condicionado pelos critérios de inclusão selecionados, como o idioma, o que pode limitar o acesso a alguns artigos potencialmente relevantes. O tamanho das amostras de alguns dos artigos, eventualmente pequenas, obrigam a reservas na generalização dos resultados.

Apesar de a *scoping review* ter sido uma boa estratégia para mapear o conhecimento sobre que intervenções os enfermeiros gestores utilizaram para proporcionar um ambiente de

trabalho saudável e seguro para os enfermeiros durante a pandemia por COVID-19, foi visível que ainda não existe muita literatura referente a este tema, sendo que em vários artigos e estudos são referidas as consequências que a pandemia trouxe aos profissionais de saúde, como o stress, a fadiga e a síndrome de *burnout*, mas não as estratégias que os enfermeiros gestores ou as instituições utilizaram para tentar contornar essas consequências. Embora tenha havido muita investigação desde o início da pandemia por COVID-19, não podemos esquecer que esta só começou no final de 2019, sendo por isso um tema recente.

Apesar das limitações, com base nos resultados encontrados neste trabalho, foi possível identificar futuras linhas de investigação referentes às intervenções dos enfermeiros gestores para garantir um ambiente de trabalho saudável aos enfermeiros em Portugal. Perceber se as intervenções identificadas foram efetivas ou se é necessário implementar outro tipo de intervenções são hipóteses que colocamos para o futuro.

Em tempos tão complicados e de tanto stress para os enfermeiros, o enfermeiro gestor é fundamental para a implementação de um ambiente de trabalho saudável devido às suas competências e nível da gestão, visando sempre a qualidade dos cuidados prestados e o ambiente de trabalho que é proporcionado à sua equipa. É por isso importante que seja realizada investigação na área do ambiente de trabalho dos enfermeiros, de modo a entender o que pode ser melhorado para assegurar não só a qualidade dos cuidados prestados pelos profissionais, como também, o bem-estar dos mesmos.

Em suma, é importante referir que a presente *scoping review* não é um fim em si mesmo, mas pode ser um reflexo para um percurso de investigação na área da Gestão em Enfermagem.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, L., Munari, D., Queiroz, A., & Fernandes, C. (2005). O trabalho de equipe em enfermagem: revisão sistemática da literatura. *58(2)*, 203-207. *Revista Brasileira de Enfermagem*.
- Alferes, L. (2020). *Gestor de Enfermagem: das Atividades à Utilização do Tempo em Unidades de Saúde Mental*. (Tese de Mestrado, Escola Superior de Enfermagem do Porto). Obtido de [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/36086/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado\\_%20Lu%C3%ADsa%20Alferes.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/36086/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado_%20Lu%C3%ADsa%20Alferes.pdf)
- Alves, D. S., & Guirardello, E. (2016). Ambiente de trabalho da enfermagem, segurança do paciente e qualidade do cuidado em hospital pediátrico. *(2)*, 37. *Revista Gaúcha de Enfermagem*.
- Amorim, L., Souza, N., Pires, A., Ferreira, E., Souza, M., & Vonk, A. (2017). O trabalho do enfermeiro: reconhecimento e valorização profissional na visão do usuário. *Revista de Enfermagem UFPE On Line*.
- Aubyn, M. (2020). O Impacto da Pandemia Covid-19 em Portugal. *Pensamiento Iberoamericano*. Obtido de <https://www.somosiberoamerica.org/wp-content/uploads/2020/09/05.pdf>
- Baumann, A. (2007). Ambientes favoráveis à prática: condições de trabalho = cuidados de qualidade. *Concelho Internacional de Enfermeiros (ICN)*.
- Borges, E., Latini, F., Donoso, M., & Costa, T. (2000). Reflexões sobre enfermagem pós Florence. *(4)*, 77-82. *Revista Mineira de Enfermagem*. Obtido de <https://cdn.publisher.gn1.link/remeg.org.br/pdf/v4n1a15.pdf>
- Bourgault, A., & Goforth, C. (2021). Embrace Teamwork to Create and Mantain a Positive Workplace Culture. *41(3)*. *American Association od Critical-Care Nurses*. Obtido de <http://aacnjournals.org/ccnonline/article-pdf/41/3/8/136214/8.pdf>
- Caballero, V., Sánchez, E., Vela, R., Herrera, M., Montoya, I., & Riera, J. (2017). Essential elements of professional nursing environments in Primary Care and their influence on the quality of care. *20(1)*, 27-35. *Enfermería Clínica*.
- Cadge, W., Lewis, M., Bandini, J., Shostak, S., Donahue, V., Trachtenberg, S., . . . Robinson, E. (2021). Intensive Care unit nurses living through COVID-19: a qualitative study. *(29)*, 1965-1973. *J Nurs Manag*.

- Carvalho, J. (2010). Percurso e evolução da Enfermagem em Portugal. Projeto de Graduação, Universidade Fernando Pessoa. Obtido de [https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/1862/2/PG\\_17193.pdf](https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/1862/2/PG_17193.pdf)
- Cathcart, E. (2020). After the surge: How leaders promote healing and growth. *Nursing Management*.
- Chen, J., Ramalhal, T., & Lucas, P. (2019). Ambiente de Prática de Enfermagem e a Satisfação dos Enfermeiros em Contexto Hospitalar - uma revisão scoping. 23(2). *Pensar Enfermagem*.
- Cochrane. (2020). Cochrane Central Register of Controlled Trials (CENTRAL). Obtido de <https://www.cochranelibrary.com/central/about-central>
- Comissão Europeia. (2021). Quadro estratégico da UE para a saúde e segurança no trabalho 2021-2027 - Saúde e segurança no trabalho num mundo do trabalho em evolução.
- Conselho Nacional de Saúde [CNS]. (2020). Portugal e a Resposta à Covid-19 - A posição do Conselho Nacional de Saúde e o contributo das entidades que o constituem. Obtido de <https://www.cns.min-saude.pt/wp-content/uploads/2021/09/Reflexao-do-CNS-quanto-a-resposta-a-pandemia-por-COVID-19.pdf>
- Cunha, S. (2016). A Tomada de Decisão de Gestores da Atenção Secundária à Saúde. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais.
- Decreto-Lei nº. 71/2019. (2019). Diário da República n.101/2019, Série I de 2019-05-27. 2626-2642.
- Decreto-Lei nº161/96 do Ministério da Saúde. (1996). 2959-2962. Diário da República nº205/1996. Obtido de <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/161-1996-241640>
- Decreto-Lei nº71/2019. (2019). Diário da República nº101/2019. 2626-2642. Obtido de <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/71/2019/05/27/p/dre/pt/html>
- Dimino, K., Horan, K., & Stephenson, C. (2020). Leading our Frontline HEROES through times of crisis with a sense of hope, efficacy, resilience, and optimism. *nurseleader.com*. Obtido de <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2020.05.011>
- Dimino, K., Learmonth, A., & Fajardo, C. (2021). Nurse managers leading the way: reenvisioning stress to maintain healthy work environments. *American Association of Critical-Care Nurses*. Obtido de <https://doi.org/10.4037/ccn2021463>
- Direção Geral da Saúde [DGS]. (2018). Programa Nacional de Saúde Ocupacional (PNSOC) - Extensão 2018/2020. Obtido de <https://www.dgs.pt/documentos-e-publicacoes/programa-nacional-de-saude-ocupacional-extensao-2018-2020-pdf.aspx>

- Direção Geral da Saúde [DGS]. (2020). Plano de Vacinação COVID-19. Obtido de [https://www.sns.gov.pt/wp-content/uploads/2019/06/PlanoVacinaoCovid\\_19.pdf](https://www.sns.gov.pt/wp-content/uploads/2019/06/PlanoVacinaoCovid_19.pdf)
- Direção Geral da Saúde [DGS]. (2020). Plano Nacional de Preparação e Resposta à doença por novo coronavírus (COVID-19). Obtido de <https://www.dgs.pt/documentos-e-publicacoes/plano-nacional-de-preparacao-e-resposta-para-a-doenca-por-novo-coronavirus-covid-19-pdf.aspx>
- Direção Geral da Saúde [DGS]. (2020). SAÚDE E ATIVIDADES DIÁRIAS: Medidas gerais de prevenção e controlo da COVID-19. Ministério da Saúde. Obtido de <https://www.seg-social.pt/documents/10152/17033048/ManualVOLUME1-1+%281%29.pdf/f9d3a821-775f-4c0f-9be7-677611d37982>
- Duarte, M., & Boeck, J. (2015). O trabalho em equipe na enfermagem e os limites e possibilidades da estratégia saúde da família. *13(3)*, 709-720. *Trab. Educ. Saúde*.
- Eduardo, E., Peres, A., Almeida, M., Roglio, K., & Bernardino, E. (2015). Análise de modelo de tomada de decisão de enfermeiros gerentes: uma reflexão coletiva. *(4)*, 68. *Revista Brasileira de Enfermagem*.
- Entidade Reguladora da Saúde [ERS]. (2020). Impacto da Pandemia Covid-19 no Sistema de Saúde - período de março a junho de 2020. Obtido de <https://www.ers.pt/media/3487/im-impacto-covid-19.pdf>
- Er, F., & Sokmen, S. (2018). Investigation of the working conditions of nurses in public hospitals on the basis of nurse-friendly hospital criteria. *(5)*, 206-212. *International Journal of Nursing Sciences*.
- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e Etapas no Processo de Investigação*. Lusodidacta.
- Gomes, A. (2019). A importância do Reconhecimento Profissional para a Motivação dos colaboradores. *13(1)*. *Humanae: Questões controversas do mundo contemporâneo*. Obtido de <https://revistas.esuda.edu.br/index.php/humanae/article/view/628/220>
- JB. (2020). *JB Manual for Evidence Synthesis. Issue July*. (E. Aromataris, & Z. Munn, Edits.) Obtido de <https://doi.org/10.46658/JBIMES-20-01>
- Jesus, E., Roque, S., & Araújo, B. (2022). Ambiente de prática de enfermagem e gestão. Em P. Parreira, A. Castilho, M. Rocha, M. Martins, M. Reis Santos, M. Souza, . . . F. Prado, *Gestão nas Organizações de Saúde* (pp. Vol. 3, pp. 173-210). Ed. Ordem dos Enfermeiros; Associação de Apoio aos Cuidados de Saúde dos Pequenos; Centro Universitário Dinâmica das Cataratas.

- Jylhä, V., Oikarainen, A., Perala, M., & Holopainen, A. (2017). Facilitating evidenced-based practice in nursing and midwifery in the WHO european region. World Health Organization Regional Office for Europe. Obtido de [https://www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0017/348020/WH06\\_EBP\\_report\\_complete.pdf](https://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0017/348020/WH06_EBP_report_complete.pdf)
- Laccort, A., & Oliveira, G. (2017). A importância do trabalho em equipe no contexto da Enfermagem. *29(3)*, 06-10. Revista UNINGÁ Review.
- Lake, E. (2022). Development os the practice environment scale of the nursing work index. *25*, 176-188. Research in Nursing & Health.
- Lucas, P., & Nunes, E. (2020). Ambiente de prática de enfermagem na Atenção Primária à Saúde: revisão scoping. *(6)*, 73. Revista Brasileira de Enfermagem.
- Luz, D., Campos, J., Bezerra, P., Campos, J. B. R., Nascimento, A., & Barros, A. (2021). Burnout e saúde mental em tempos de pandemia: revisão sistemática com metanálise. *(24)*, 5714-5719. Revista Nursing.
- Mabens, J., & Bridges, J. (2020). Covid-19: Supporting nurses' psychological and mental health. Journal of Clinical Nursing. Obtido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/jocn.15307?src=getftr>
- Martins, M., Trindade, L., Vandersen, L., Amestoy, S., Prata, A., & Vilela, C. (2020). Conflict management strategies used by portuguese nurse managers. *73(suppl 6)*. Revista Brasileira de Enfermagem. Obtido de <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0336>
- Mattos, C. C., Guerra, M. T., Franco, B. N., & Mancebo, C. A. (2021). Ambiente de Trabalho: o que realmente influencia no clima organizacional de uma instituição federal de ensino superior? 62-80.
- Miyah, Y., Benjelloun, M., Lairini, S., & Lahrichi, A. (2022). COVID-19 impact on public health, environment, human psychology, global socioeconomy, and education. 2022. The Scientific World Journal. Obtido de <https://doi.org/10.1155/2022/5578284>
- Mollahadi, M., Nouri, J., & Moradian, S. (2021). Role model nursinf leaders in COVID-19 crisis. *5*, 258-263. BMJ Leader. Obtido de <https://bmjleader.bmj.com/content/leader/5/4/258.full.pdf>
- Neves, H., Souza, A., Medeiros, M., Munari, D., Ribeiro, L., & Tipple, A. (2011). Segurança dos trabalhadores de enfermagem e fatores determinantes para adesão aos equipamentos de proteção individual. Revista Latino-Americana Enfermagem.
- Oliveira, M., Souza, A., Calvetti, P., & Filippin, L. (2018). A escuta ativa como estratégia de humanização da assistência em Saúde. *(2)*, 6. Revista Saúde e Desenvolvimento

- Humano. Obtido de [https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/saude\\_desenvolvimento/article/view/4732/pdf](https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/saude_desenvolvimento/article/view/4732/pdf)
- Ordem dos Enfermeiros [OE]. (2012). Regulamento do Perfil de Competências do Enfermeiros de Cuidados Gerais. Obtido de [https://www.ordemenfermeiros.pt/media/8910/divulgar-regulamento-do-perfil\\_vf.pdf](https://www.ordemenfermeiros.pt/media/8910/divulgar-regulamento-do-perfil_vf.pdf)
- Organização Mundial da Saúde [OMS]. (2010). Ambientes de Trabalho Saudáveis: Um modelo para ação. Obtido de [http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44307/9789241599313\\_por.pdf;jsessionid=FB0B948CB5E9FC490EA36781E6DF23C9?sequence=2](http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44307/9789241599313_por.pdf;jsessionid=FB0B948CB5E9FC490EA36781E6DF23C9?sequence=2)
- Organização Mundial da Saúde [OMS]. (2010). Ambientes de trabalho saudáveis: um modelo para ação para empregadores, trabalhadores, formuladores de política e profissionais. Obtido de [http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44307/9789241599313\\_por.pdf;jsessionid=FB0B948CB5E9FC490EA36781E6DF23C9?sequence=2](http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44307/9789241599313_por.pdf;jsessionid=FB0B948CB5E9FC490EA36781E6DF23C9?sequence=2)
- Peters, M., Godfrey, C., Khalil, H., Mclerney, P., Parker, D., & Soares, C. (2015). Guidance for conducting systematic scoping reviews. *13(3)*, 141-146. *International journal of evidence-based healthcare*. Obtido de <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/26134548/>
- Prestia, A. (2021). The remote influence of nursing leadership. *nurseleader.com*. Obtido de <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2020.06.005>
- Rego, C. (s.d.). Gestão em Enfermagem e a Formação em Serviço: tecnologias de informação e padrões de qualidade. Tese de Mestrado, Escola Superior de Enfermagem do Porto. Obtido de [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/9756/1/tese\\_finalCarla%20Rego\\_fev2015.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/9756/1/tese_finalCarla%20Rego_fev2015.pdf)
- Regulamento nº101/2015. (2015). Diário da República nº48/2015. 5948-5952. Obtido de <https://dre.pt/home/-/dre/66699805/details/maximized>
- Regulamento nº76/2018 da Ordem dos Endermeiros. (2018). Diário da República nº21/2018: Série II . 3478-3487. Obtido de <https://dre.pt/dre/detalhe/regulamento/76-2018-114599547>
- Ribeiro, Í., Lira, J., Maia, S., Almeida, R., Fernandes, M., Nogueira, L., & Freitas, D. (2021). Gestão em Enfermagem: Reflexões acerca dos desafios e estratégias frente à COVID-19. *95(33)*. *Revista Enfermagem Atual*. Obtido de <https://revistaenfermagematual.com/index.php/revista/article/view/1053/852>

- Ripp, J., Peccoraro, L., & Charney, D. (2020). Attending to the Emotional Well-Being of the Health Care Workforce in a New York City Health System During the COVID-19 Pandemic. Association of American Medical Colleges.
- Santos, J., Fenegon, F., Andrade, G., Freitas, E., Camponogara, S., Balsanelli, A., & Erdmann, A. (2022). Mudanças implementadas no ambiente de trabalho de enfermeiros na pandemia de COVID-19. *75(suppl 1)*. Revista Brasileira de Enfermagem. Obtido de <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-1381>
- Sihvola, S., Kvist, T., & Nurmeksele, A. (2022). Nurse leaders' resilience and their role in supporting nurses' during the COVID-19 pandemic: a scoping review. 1-12. Journal of Nursing Management. Obtido de <https://doi.org/10.1111/jonm.13640>
- Silva, M., Borges, E., Baptista, P., & Queirós, C. (2020). Engagement e satisfação dos enfermeiros do pré-hospitalar. *Spe7*, 25-30. Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental.
- Silveira-Alves, A., Figueiró, R., Machado, F., Loureiro, L., & Silva, I. (2020). A história do cuidado desde as suas origens até os tempos de pandemia. *11*, 5-8. Acta Biomédica Brasiliencia. Obtido de <https://doi.org/10.18571/acbm.201>
- Tricco, A. (2020). How to conduct and report your scoping review: latest guidance. JBI Live Webinar. Obtido de <https://www.youtube.com/watch?v=5Db5JILJDRQ>
- Tricco, A., Lillie, E., Zarin, W., O'Brien, K., Colquhoun, H., Levac, D., . . . Straus, S. (2018). PRISMA Extension for scoping reviews (PRISMA-ScR): checklist and explanation. *Annals of Internal Medicine*. Obtido de [http://guides.temple.edu/ld.php?content\\_id=44376438](http://guides.temple.edu/ld.php?content_id=44376438)
- Ventura-Silva, J., Ribeiro, O., Santos, M., Faria, A., Monteiro, M., & Vandresen, L. (2020). Planejamento organizacional no contexto de pandemia por COVID-19: implicações para a gestão em enfermagem. *5(1)*. Journal Health NPEPS . Obtido de <https://periodicos.unemat.br/index.php/jhnpeps/article/view/4626/3639>

## ANEXOS



## Anexo 1 - Datos extraídos dos estudos incluídos



<b>Título</b>	<b>Embrace Teamwork to Create and Mantain a Positive Workplace Culture</b>
<b>Autor(es)</b>	Bourgault, A. Goforth, C.
<b>Ano de Publicação</b>	2021
<b>País de Origem</b>	Estados Unidos da América
<b>Tipo de Estudo</b>	Exploratório descritivo
<b>Objetivos</b>	Mostrar alguns conceitos-chave do trabalho de equipa militar que se podem utilizar em unidades de cuidados intensivos
<b>Metodologia</b>	Não aplicável
<b>Resultados</b>	Não aplicável
<b>Referência Bibliográfica do estudo</b>	Bourgault, A., Goforth, C. (2021), Embrace Teamwork to Create and Mantain a Positive Workplace Culture, American Association of Critical-Care Nurses, Editorial, Vol. 41, Nº3, Junho 2021, <a href="http://aacnjournals.org/ccnonline/article-pdf/41/3/8/136214/8.pdf">http://aacnjournals.org/ccnonline/article-pdf/41/3/8/136214/8.pdf</a>

<b>Título</b>	<b>Nurse leaders' resilience and their role in supporting nurses' during the COVID-19 pandemic: A scoping review</b>
<b>Autor(es)</b>	Sihvola, S. Kvist, T. Nurmeksela, A.
<b>Ano de Publicação</b>	2022
<b>País de Origem</b>	Finlândia
<b>Tipo de Estudo</b>	Scoping Review
<b>Objetivos</b>	Explorar a resiliência dos enfermeiros gestores e o seu papel na resiliência dos enfermeiros durante a Pandemia por COVID-19

<b>Metodologia</b>	Pesquisa foi realizada nas bases de dados PubMed, Scopus, CINAHL e PsyncINFO, tal como alguns artigos de literaturatura cinzenta, entre dezembro de 2019 até junho de 2021
<b>Resultados</b>	Foram selecionados 12 artigos. Ao dar apoio à sua equipa e promover um ambiente de trabalho seguro e saudável, mantendo uma comunicação eficaz, o enfermeiro gestor tem um papel importante na resiliência dos enfermeiros
<b>Referência Bibliográfica do estudo</b>	Sihvola, S., Kvist, T., Nurmeksela, A. (2022), Nurse leaders' resilience and their role in supporting nurses' during the COVID-19 pandemic: A scoping review, Journal of Nursing Management, 1-12, <a href="https://doi.org/10.1111/jonm.13640">https://doi.org/10.1111/jonm.13640</a>

<b>Título</b>	<b>Mudanças implementadas no ambiente de trabalho de enfermeiros na Pandemia por COVID-19</b>
<b>Autor(es)</b>	Santos, J. L. G. Menegon, F. H. A. Andrade, G. B. Freitas, E. O. Camponogara, S. Balsanelli, A. P. et al
<b>Ano de Publicação</b>	2022
<b>País de Origem</b>	Brasil
<b>Tipo de Estudo</b>	Qualitativo descritivo
<b>Objetivos</b>	Descrever as mudanças implementadas no ambiente de trabalho de enfermeiros em hospitais universitários durante a Pandemia por COVID-19

<b>Metodologia</b>	Foi realizado um survey online com 75 enfermeiros de três hospitais universitários brasileiros
<b>Resultados</b>	Foram identificadas mudanças como organização das unidades para atendimento exclusivo de pacientes com COVID-19, adequação no uso de equipamentos de proteção individual, adaptação da estrutura física, aumento do número de camas e capacitação da equipa
<b>Referência Bibliográfica do estudo</b>	Santos J. L. G., Menegon F. H. A., Andrade G. B., Freitas E. O., Camponogara S., Balsanelli A. P., et al. (2022), Mudanças implementadas no ambiente de trabalho de enfermeiros na Pandemia por COVID-19. Rev Bras Enferm; 75(Suppl1):e20201381. <a href="https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-1381">https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-1381</a>

<b>Título</b>	<b>Nurse Managers Leading the Way: Reenvisioning Stress to Mantain Healthy Work Environments</b>
<b>Autor(es)</b>	Dimino, K. Learmonth, A. E. Fajardo, C. C.
<b>Ano de Publicação</b>	2021
<b>País de Origem</b>	Estados Unidos da América
<b>Tipo de Estudo</b>	Exploratório descritivo
<b>Objetivos</b>	Fornecer recomendações sobre como os enfermeiros gestores podem utilizar as normas da American Association of Critical-Care Nurses sobre ambiente de trabalho saudável para tornar a experiência de stress mais produtiva
<b>Metodologia</b>	Não aplicável
<b>Resultados</b>	Não aplicável

<b>Referência Bibliográfica do estudo</b>	Dimino, K., Learmonth, A. E., Fajardo, C. C. (2021), Nurse Managers Leading the Way: Reenvisioning Stress to Mantain Healthy Work Environments, American Association of Critical-Care Nurses. doi: <a href="https://doi.org/10.4037/ccn2021463">https://doi.org/10.4037/ccn2021463</a>
---	--

<b>Título</b>	<b>Leading Our Frontline HEROES Through Times of Crisis With a Sense of Hope, Efficacy, Resilience, and Optimism</b>
<b>Autor(es)</b>	Dimino, K. Horan, K. M. Stephenson, C.
<b>Ano de Publicação</b>	2020
<b>País de Origem</b>	Estados Unidos da América
<b>Tipo de Estudo</b>	Exploratório descritivo
<b>Objetivos</b>	Providenciar recomendações sobre como os enfermeiros gestores podem utilizar as suas capacidades de liderança, o seu profissionalismo, e humanidade para liderar os enfermeiros durante a Pandemia por COVID-19
<b>Metodologia</b>	Não aplicável
<b>Resultados</b>	Não aplicável
<b>Referência Bibliográfica do estudo</b>	Dimino, K., Horan, K. M., Stephenson, C. (2020), Leading Our Frontline HEROES Through Times of Crisis With a Sense of Hope, Efficacy, Resilience, and Optimism, nurseleader.com, EUA, <a href="https://doi.org/10.1016/j.mnl.2020.05.011">https://doi.org/10.1016/j.mnl.2020.05.011</a>

<b>Título</b>	<b>The Remote Influence of Nursing Leadership</b>
<b>Autor(es)</b>	Prestia, A. S.

<b>Ano de Publicação</b>	2021
<b>País de Origem</b>	Estados Unidos da América
<b>Tipo de Estudo</b>	Exploratório descritivo
<b>Objetivos</b>	Mostrar como expressões de cuidado e preocupação por parte dos enfermeiros gestores são importantes para o bem estar dos profissionais e dos utentes
<b>Metodologia</b>	Não aplicável
<b>Resultados</b>	Não aplicável
<b>Referência Bibliográfica do estudo</b>	Prestia, A. S. (2021), The Remote Influence of Nursing Leadership, nurseleader.com, EUA, <a href="https://doi.org/10.1016/j.mnl.2020.06.005">https://doi.org/10.1016/j.mnl.2020.06.005</a>

<b>Título</b>	<b>After the surge: How leaders promote healing and growth</b>
<b>Autor(es)</b>	Cathcart, E. B.
<b>Ano de Publicação</b>	2020
<b>País de Origem</b>	Estados Unidos da América
<b>Tipo de Estudo</b>	Exploratório descritivo
<b>Objetivos</b>	Mostrar aos enfermeiros gestores como podem comunicar com os enfermeiros sobre o que estes experienciaram durante a Pandemia por COVID-19 e sobre a ansiedade que podem ter pela possibilidade de uma nova vaga
<b>Metodologia</b>	Não aplicável
<b>Resultados</b>	Não aplicável
<b>Referência Bibliográfica do estudo</b>	Cathcart, E. B. (2020), After the surge: How leaders promote healing and growth, Nursing Management, October 2020, 01-10.1097/01.NUMA.0000698140.19548.71



