




REFLEXÃO


**A cultura organizacional em tempos de pandemia pela COVID-19:
repercussões nos enfermeiros especialistas e gestores**

The organizational culture in times of COVID-19 pandemic: repercussions on specialist nurses and nurse managers
La cultura organizacional en tiempos de pandemia por COVID-19: repercusiones en enfermeros especialistas y
gestores


João Miguel Almeida Ventura-Silva¹

 <https://orcid.org/0000-0002-8794-528X>


Olga Maria Pimenta Lopes Ribeiro²

 <https://orcid.org/0000-0001-9982-9537>


Maria Filomena Passos Teixeira Cardoso¹

 <https://orcid.org/0000-0001-5758-2310>


Maria Amélia José Monteiro³

 <https://orcid.org/0000-0002-4774-0554>

Susana Filipa Mendes Castro⁴

 <https://orcid.org/0000-0001-8864-8634>

Nuno Edgar Carones Esteves⁵

 <https://orcid.org/0000-0002-2388-924X>

¹Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar - Universidade do Porto. Centro Hospitalar Universitário São João. Porto, Portugal. ²Escola Superior de Enfermagem do Porto. Centro de Investigação em Tecnologias e Serviços de Saúde. Porto, Portugal. ³Universidade Fernando Pessoa - Escola Superior de Saúde. Porto, Portugal. ⁴Instituto Português de Oncologia Francisco Gentil do Porto. Porto, Portugal. ⁵Centro Hospitalar Universitário São João. Porto, Portugal.

RESUMO

Objetivo: refletir sobre a cultura organizacional, em contexto de pandemia pela COVID-19, e as repercussões no exercício profissional dos enfermeiros especialistas e enfermeiros gestores. **Método:** estudo teórico-reflexivo, elaborado entre outubro e novembro de 2020, a partir da revisão da literatura e experiência dos autores. **Resultados:** perante uma adversidade, nunca antes vivida, as instituições de saúde são confrontadas com inúmeros desafios. A existência de uma cultura organizacional consistente torna-se fundamental, mostrando a dinâmica da instituição para a sociedade e o objetivo comum de todos os seus profissionais de saúde. Os enfermeiros especialistas e enfermeiros gestores desempenham um papel de destaque junto das equipas, através de estratégias de liderança e de gestão de cuidados, recorrendo à reflexão sobre a prática e à capacitação dos enfermeiros de cuidados gerais. **Conclusão:** os enfermeiros especialistas e gestores em contexto de pandemia poderão ser elementos promotores da cultura organizacional, garantindo a qualidade da assistência em saúde.

Descritores: Cultura organizacional. Infecções por Coronavírus. Enfermagem. Enfermeiras Especialistas. Gestor de Saúde.

ABSTRACT

Objective: to reflect on the organizational culture, in the context of the COVID-19 pandemic, and the repercussions on the professional practice of specialist nurses and nurse managers. **Method:** theoretical-reflective study, carried out between October and November 2020, based on a review of the literature and the authors' experience. **Results:** in the face of difficulties, never experienced before, health institutions are dealing with several challenges. Having an established organizational culture is highly relevant, showing the institution's dynamics to society and the common objective of all its health professionals. Specialist nurses and nurse managers play a prominent role with the teams, through leadership and care management strategies, employing reflection on the practice and training of general care nurses. **Conclusion:** specialist nurses and nurse managers in a pandemic context may be elements that promote organizational culture, ensuring the quality of health care.

Descriptors: Organizational Culture. Coronavirus Infections. Nursing. Nurse Specialists. Nurse Administrators.

RESUMÉN

Objetivo: reflexionar sobre la cultura organizacional, en el contexto de una pandemia por COVID-19, y las repercusiones en la práctica profesional de enfermeros especialistas y gestores. **Método:** estudio teórico-reflexivo, realizado entre octubre y noviembre de 2020, basado en revisión de literatura y experiencia de los autores. **Resultados:** ante esta adversidad, las instituciones de salud enfrentan innumerables desafíos. La existencia de una cultura organizacional coherente se vuelve fundamental, mostrando la dinámica de la institución para la sociedad y el objetivo común de todos sus profesionales de salud. Los enfermeros especialistas y los enfermeros gestores juegan un papel destacado con los equipos, a través de estrategias de liderazgo y gestión del cuidado, a partir de la reflexión sobre práctica y formación de los enfermeros de cuidados generales. **Conclusión:** enfermeros especializados y gestores en un contexto pandémico pueden ser elementos promotores de la cultura organizacional, asegurando la calidad de la atención en salud.

Descriptor: Cultura Organizacional. Infecciones por Coronavirus. Enfermería. Enfermeras Especialistas. Gestor de Salud.

INTRODUÇÃO

A cultura organizacional tem sido alvo de estudo e de reflexão, desde os anos 80 até à atualidade, constituindo-se como um relevante componente estratégico no seio das instituições. Corresponde ao ambiente social ou de regulação que mantém uma organização unida, expressando os valores e as crenças sociais que os elementos que a compõem passam a compartilhar. Define-se como um sistema de valores partilhados e de crenças que permeiam as pessoas, as estruturas organizacionais e os sistemas de organização.⁽¹⁾

Na verdade, a cultura organizacional evidencia aspectos formais, nomeadamente as políticas, métodos, procedimentos, objetivos, estrutura organizacional e a tecnologia adotada. Por outro lado, existem outros componentes, designados como informais, de que é exemplo as percepções, os sentimentos, as atitudes, os valores e as normas grupais, que assumem como uma dimensão oculta desta cultura. Estas são mais difíceis de serem compreendidas e interpretadas².

Essa cultura organizacional está intimamente relacionada com o ambiente de trabalho, podendo produzir resultados positivos para os clientes, para os profissionais e para as próprias instituições. Importa referir que no ambiente de trabalho a preocupação com os aspetos da cultura organizacional facilita a concretização dos objetivos institucionais. Dessa forma, a promoção de ambientes de trabalho positivos facilita o envolvimento das pessoas na realização das atividades e um clima organizacional capaz de ser facilitador da sua satisfação. Efetivamente, o clima organizacional, no seio do trabalho, reflete a forma como as pessoas interagem entre si e a forma como respondem aos desafios laborais.⁽²⁾

Nesse sentido, no campo da saúde, uma cultura organizacional e um clima organizacional favoráveis poderão traduzir-se num aumento da satisfação do cliente, diminuição do tempo de internamento, da mortalidade hospitalar e dos índices de infeção associados aos cuidados de saúde.⁽³⁾

No contexto atual, a presença de uma cultura organizacional bem disseminada entre os vários membros das instituições, nomeadamente hospitalares, tem assumido um papel de destaque, perante a pandemia pela *Coronavirus Disease* (COVID-19). Para o sistema nacional de saúde, em geral, e para as instituições de saúde em particular, tem-se constituído como um desafio, atendendo ao número de infetados e à necessidade de recursos para lidar com a doença⁽⁴⁾, sejam eles materiais ou humanos.

Importa referir que a pandemia pela COVID-19 veio marcar o início de uma década, alterando o curso normal de um ano, que para a Enfermagem, era um marco significativo na sua história. Em pleno “Ano Internacional da Enfermagem”, o papel dos enfermeiros no combate dessa pandemia foi destaque, seja na assistência aos clientes, seja na gestão das instituições. Na verdade, a infeção por SARS-CoV-2, impôs nas instituições de saúde a definição de práticas seguras e atividades

organizadas, com vista à redução da incidência dessa enfermidade⁽⁵⁻⁶⁾ e alinhadas com a cultura organizacional preconizada.

Dentro de cada organização de saúde, o combate da COVID-19 requer uma diversidade profissional, que se estende desde os profissionais de saúde aos serviços de apoio à prestação de cuidados⁽⁷⁾, pelo que os aspectos culturais e o clima organizacional são determinantes, para o sucesso das intervenções implementadas.

Face à temática explanada e à sua relevância para a enfermagem, assim como à vivência dos autores em organizações de saúde distintas. Este estudo tem como objetivo refletir sobre a cultura organizacional, em contexto de pandemia pela COVID-19, e as repercussões no exercício profissional dos enfermeiros especialistas e enfermeiros gestores, que assumiram responsabilidades acrescidas na gestão, organização e prestação de cuidados.

MÉTODO

Estudo teórico-reflexivo, realizado entre outubro e novembro de 2020, a partir da experiência dos autores e com recurso à pesquisa bibliográfica, de forma a fornecer subsídios para melhor compreensão da temática em análise.

Relativamente à cultura organizacional, o estudo ancorou-se no referencial de Chiavenato⁽²⁾, por se tratar de um perito com influência na definição e aplicação de conceitos administrativos modernos e inovadores em organizações bem-sucedidas.

No que concerne aos enfermeiros especialistas e enfermeiros gestores, os autores pautaram-se no Regulamento do Perfil de Competências do Enfermeiro Especialista⁽⁸⁾ e no Regulamento do Perfil de Competências do Enfermeiro Gestor⁽⁹⁾, preconizados pela Ordem dos Enfermeiros de Portugal, onde estão plasmados, respectivamente, as competências científica, técnica e humana para prestar cuidados de enfermagem especializados em todos os contextos de cuidados de saúde e as competências que permitem assegurar a qualidade do exercício profissional dos enfermeiros. O corpo de conhecimentos específicos que detém foi determinante no enfrentamento dessa doença, através da avaliação de cada situação e da concepção de cuidados de enfermagem especializados. Por outro lado, as suas competências especializadas permitiram a gestão dos cuidados e o desenvolvimento das aprendizagens profissionais no seio de cada equipa.⁽⁸⁾

Quanto aos aspetos relacionados com a pandemia pela COVID-19, optou-se por elencar apenas aqueles que permitem refletir sobre as repercussões da cultura organizacional no desempenho dos enfermeiros especialistas e enfermeiros gestores e não uma abordagem aprofundada da doença provocada pelo novo coronavírus, nem do próprio estado da pandemia, uma vez que não é esse o objetivo definido.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

No sentido de permitir a reflexão e facilitar a compreensão do leitor, dividimos essa seção do artigo em três tópicos, que emergiram da revisão da literatura efetuada (Figura 1):



Figura 1 - Achados que emergiram da revisão da literatura. PT, 2020.

A cultura organizacional e a pandemia pela COVID-19

Cada organização compreende sistemas culturais, simbólicos e imaginários compostos por valores e normas que orientam o comportamento dos seus membros, representando o resultado da realidade da instituição e a dinâmica cultural com a sociedade em que a instituição está inserida.⁽¹⁰⁾

Acreditando que a missão e visão das instituições de saúde se regem por uma assistência em saúde de excelência, a garantia de cuidados centrados no cliente é conseguida pelo envolvimento dos profissionais⁽¹¹⁾, assim como pelo sentimento de pertença entre todos.

A existência de instituições hospitalares, consideradas como uma referência na prestação de cuidados de saúde, foi determinante no seio da pandemia pela COVID-19, uma vez que a capacidade de enfrentamento que evidenciaram resultou de um percurso anterior direcionado para o tratamento de doenças mais complexas.⁽¹²⁾

Perante esse contexto ímpar, de profundas mudanças na sociedade e na economia, verificou-se uma necessidade imperiosa da introdução de modificações na organização e no funcionamento do sistema nacional de saúde.⁽¹³⁻¹⁴⁾

Efetivamente, as instituições prestadoras de cuidados de saúde tiveram de se reorganizar de uma forma nunca antes vista, no sentido de uma resposta eficaz às novas necessidades de cuidados de saúde dos cidadãos.⁽¹³⁾

Nesse contexto, a existência de uma cultura organizacional bem enraizada tornou-se fundamental no sucesso da implementação das ações, favorecendo o comportamento, a comunicação e a tomada de decisão dos profissionais, conduzindo à eficiência da organização.

A cultura organizacional em tempos de pandemia..

Tal aspecto contribui para a formação da identidade de uma organização e assume-se como a sua raiz, possibilitando a concretização dos objetivos institucionais definidos, com todos os profissionais envolvidos, reconhecendo também a cultura particular dos vários elementos.⁽¹⁵⁾ Cada organização desenvolve a sua própria cultura, que se manifesta por meio dos padrões de comportamento assumido pelos profissionais.⁽¹⁶⁾

Atendendo à gravidade da COVID-19, a sua disseminação e prevalência mundial, as instituições de saúde vêm reunindo esforços, para a assistência aos clientes infetados pelo SARS-CoV-2, nomeadamente na dotação de pessoas, na aquisição de equipamentos, na definição de vários planos de funcionamento em situação de contingência, de acordo com a evolução do conhecimento e das várias expressões da doença.^(6,12) Por outro lado, as estratégias definidas são, posteriormente dadas a conhecer toda a comunidade hospitalar, com o objetivo de promover uma prestação de cuidados de excelência.⁽¹²⁾

Importa também referir que várias estratégias foram reforçadas e conceptualizadas, de modo a garantir e perpetuar a cultura organizacional, de que são exemplo a criação de grupos de trabalho; equipas para a gestão dos internamentos hospitalares; a transformação de enfermarias cirúrgicas para enfermarias destinadas ao cuidado de clientes infetados pelo SARS-CoV-2, assim como de unidades de cuidados intermédios para unidades de cuidados intensivos; reorganização das atividades cirúrgicas urgentes e não urgentes; reestruturação das consultas médicas, definindo as consultas presenciais e as teleconsultas. Ocorreram também alterações no que se refere às condições logísticas e à redistribuição de recursos humanos. Dessa forma, a mobilização de enfermeiros, muitos deles voluntários, para serviços adaptados para o cuidado ao doente com SARS-CoV-2^(6,12,17), traduziu o sentimento de pertença dos profissionais a uma instituição que ativamente procurava dar resposta às necessidades que emergiam.

O clima organizacional e a pandemia pela COVID-19

A existência de profundas mudanças no funcionamento do sistema de saúde, e em concreto nas organizações de saúde, fruto do contexto pandêmico, tornou-se desafiador para a dinâmica das instituições. Para além da cultura organizacional, essas modificações repercutem-se também ao nível do clima organizacional, que se assume como uma componente importante, na estruturação das organizações.⁽¹⁸⁾ Olhar para o clima organizacional de uma instituição permite compreender a perceção dos profissionais, relativamente à liderança, à motivação, às condições de trabalho, ou seja, ao seu ambiente e contexto de trabalho. Na verdade, reflete-se na motivação da equipe, no seu grau de satisfação e na qualidade do seu trabalho.⁽¹⁹⁾

A esse respeito, um clima organizacional positivo proporciona um ambiente com fatores motivacionais elevados, melhora as relações interpessoais, aumenta

a satisfação dos profissionais e garante a qualidade da assistência da organização.⁽²⁰⁾

Nesse sentido, o contexto pandêmico que vivenciamos, reveste-se de um conjunto de exigências para os profissionais e, por conseguinte, para as instituições, através da promoção de condições de trabalho adequadas e condições de segurança, seja para o profissional, seja para a assistência aos clientes⁽²¹⁾, fazendo evidenciar os aspectos inerentes ao clima organizacional.

Efetivamente, nesse período pandêmico onde se exigiu aos profissionais de saúde o seu melhor, reinventando e reaprendendo, frente aos desafios⁽⁷⁾, a existência desse clima organizacional positivo é determinante para o cuidado centrado nos clientes e adequado às suas necessidades individuais.

A pandemia pela COVID-19: repercussões na cultura organizacional e no exercício profissional dos enfermeiros especialistas e gestores

É sabido que o papel dos profissionais de saúde é fundamental na assistência em saúde dos clientes, especialmente quando o contexto se refere a uma pandemia. Na verdade, o trabalho em equipe só é efetivo, quando todos os elementos se consideram como essenciais.⁽²²⁾ Os enfermeiros têm, em contexto pandêmico, a oportunidade de mostrar a particularidade e a importância das suas práticas, bem como expor as condições de atuação nos diferentes contextos de cuidados.⁽⁵⁾

O papel de todos os enfermeiros, em particular dos enfermeiros especialistas, tem sido determinante nesse tempo de pandemia. Detentores de uma formação especializada, com uma visão abrangente, esses profissionais tornaram-se elos fundamentais na comunicação, organização e gestão dos cuidados.⁽²²⁾

Nesse sentido, inerente às competências comuns do exercício profissional especializado, para além da responsabilidade profissional, ética e legal, assim como a melhoria contínua da qualidade, o enfermeiro especialista privilegia a gestão dos cuidados e o desenvolvimento das aprendizagens profissionais.⁽⁸⁾

Dessa forma, considerando a reestruturação dos serviços clínicos, a admissão de novos profissionais, nomeadamente enfermeiros, e as atualizações constantes relativamente aos cuidados a implementar nos clientes infetados com SARS-CoV-2, fez emergir um conjunto de aspectos influenciadores e determinantes para uma assistência em saúde de qualidade.

Na verdade, perante tal cenário, o cumprimento da competência profissional do enfermeiro especialista, relacionada com a gestão de cuidados, tem permitido a otimização das respostas dos enfermeiros, face aos problemas de saúde dos clientes, do mesmo modo que a articulação com os vários elementos da equipe de saúde.⁽⁸⁾

Acresce ainda que a vertente da formação/capacitação dos enfermeiros, numa lógica de segurança, é fundamental permitindo capacitar a equipe para o cuidado ao cliente infetado com SARS-CoV-2.⁽²³⁻²⁴⁾ Essa atividade de enfermagem, inerente ao perfil de competências do Enfermeiro

Especialista, possibilita a transmissão de conhecimentos, relacionados com o manuseamento dos equipamentos de proteção individual e com o cuidado relativo ao cliente suspeito ou com infecção confirmada por SARS-CoV-2.

Por outro lado, é de realçar que o sucesso das intervenções no combate à COVID-19, implica, junto das equipas, uma presença assídua dos enfermeiros gestores que garantam práticas seguras, assim como uma gestão com enfoque nas pessoas.^(6,9) Com esse propósito, entendemos que a liderança é um aspecto fundamental e de destaque no enfrentamento da pandemia, uma vez que se traduz num processo de dirigir o comportamento das pessoas rumo ao alcance dos objetivos definidos, podendo significar conduzir, motivar, orientar ou agregar pessoas e ideias.⁽²⁵⁾

Nesse sentido, perante o cenário pandêmico, aos enfermeiros gestores foi imposto o desafio de liderar as organizações de saúde, com vista à prestação de cuidados de saúde de excelência e com ganhos efetivos para os clientes. As características inerentes a esse contexto fizeram ressaltar uma regra essencial da liderança, que afirma que os resultados das equipas e das organizações advêm não só dos contributos dos líderes, como também dos liderados.⁽²⁶⁾

Liderar em tempos de COVID-19 implica uma liderança transformacional, que contribua para o aumento da motivação e a satisfação no trabalho dos profissionais, fomentando a comunicação e a escuta ativa, levando a um comprometimento organizacional.⁽²⁷⁾ Essa abordagem garante a qualidade dos cuidados, nomeadamente cuidados de enfermagem, no domínio da gestão, na educação, bem como na assistência⁽²⁸⁾, pelo que deverá ser privilegiado esse estilo de liderança por todos os gestores da área da saúde, nomeadamente os enfermeiros gestores.

No que concerne às limitações, entendemos que, apesar do número de estudos relativos ao atual contexto pandêmico estar em fase ascendente, esse fato foi ainda um motivo dificultador, já que na literatura essa temática da cultura organizacional relacionada com o desempenho profissional dos enfermeiros, nomeadamente dos especialistas e gestores, ainda é muito escassa. Nesse seguimento, houve necessidade de aproximar duas áreas de conhecimento, para dar resposta ao objetivo delineado.

O estudo contribuiu para evidenciar que uma cultura organizacional bem enraizada manifesta-se no desempenho dos enfermeiros especialistas e enfermeiros gestores, para lidar com as mudanças impostas pela COVID-19, cumprindo sempre a missão e a visão da instituição hospitalar a qual pertencem, fomentando em todos os profissionais um sentimento de pertença e uma assistência em saúde segura e de qualidade.

CONCLUSÃO

A singularidade de cada instituição permite-lhe uma cultura própria e única, abarcando e respeitando também a cultura individual de cada profissional. Permite perceber e compreender o

funcionamento da própria organização e deverá ser para os gestores um recurso que contribua para alcançar os objetivos delineados.

Uma cultura organizacional bem enraizada e com características positivas favorece um desempenho e um clima organizacional capaz de ser a força motriz para a satisfação profissional e o alcance dos melhores resultados para o cliente e para a instituição. Mais ainda quando se trata de um cenário pandêmico, uma cultura organizacional direcionada para elevados níveis de excelência e de competência, permite uma adequada concepção e prestação de cuidados de saúde aos clientes, garantindo-lhes a melhor assistência e a obtenção de ganhos em saúde, assim como a reinserção após a vivência dessa transição de saúde/doença.

Imbuídos pelos efeitos de uma cultura organizacional, que permite patentear as instituições perante a sociedade, os enfermeiros especialistas e os enfermeiros gestores face a esse contexto singular têm apresentado um papel de destaque, no que concerne à formação *in loco* e no acompanhamento dos seus pares, quando da prestação de cuidados de saúde. Por outro lado, o trabalho de parceria com o enfermeiro gestor, no sentido da criação e garantia de condições de trabalho adequadas e o cumprimento de práticas seguras tem ditado grandemente o sucesso das ações desenvolvidas diariamente nos diferentes contextos da prática clínica.

REFERÊNCIAS

1. Fajardo JY, Gómez NP, Mejía JS. Cultura Organizacional. CyCL [Internet]. 2020 [acesso2020 Nov 29];11(20):263-89. Disponível em: <http://ojs.sociologia-alas.org/index.php/CyC/article/view/156/182>

2. Chiavenato I. Gestão das Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª ed. São Paulo: Brasil; 2014.

3. Braithwaite J, Herkes J, Ludlow K, Testa L, Lamprell G. Association between organisational and workplace cultures, and patient outcomes: systematic review. BMJ Open. [Internet]. 2017 [citad 2020 Nov 25];7(11):e017708. Disponível em: doi: <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2017-017708>

4. World Health Organization. Health workers exposure risk assessment and management in the context of COVID-19 virus Genebra; 2020 [acesso2020 Nov 14]. Disponível em: https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/331340/WHO-2019-nCov-HCW_risk_assessment-2020.1-eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y

5. Ribeiro OMPL, Fassarella CS, Trindade LL, Luna AA, Silva JMAV. Ano internacional da/o enfermeira/o: dos 200 anos de Florence Nightingale à pandemia por Covid-19. Rev enferm Cent-Oeste Min. [Internet]. 2020 [acesso2020 Nov 29];10:e3725. Disponível em: doi: <https://doi.org/10.19175/recom.v10i0.3725>

6. Ventura-Silva JMA, Ribeiro OMPL, Santos MR, Faria ACA, Monteiro MAJ, Vandresen L. Organizational planning in pandemic context by COVID-19: implications for nursing management. J Health NPEPS. [Internet]. 2020 [acesso2020 Nov

14];5(1):e4626. Disponível em: doi: <https://doi.org/10.30681/252610104626>

7. Miranda FMA, Santana LL, Pizzolato AC, Saquis LMM. Condições de trabalho e o impacto na saúde dos profissionais de enfermagem frente a Covid-19. Cogitare enferm. [Internet]. 2020 [acesso2020 Nov 19];25:e72702. Disponível em: doi: <https://doi.org/10.5380/ce.v25i0.72702.1Enfermeira>

8. Ordem dos Enfermeiros. Regulamento das Competências Comuns do Enfermeiro Especialista [Internet]. Lisboa: Ordem dos Enfermeiros; 2019 [acesso2020 Nov 02]. Disponível em: <https://www.ordemenfermeiros.pt/media/10778/0474404750.pdf>

9. Ordem dos Enfermeiros. Regulamento do Perfil de Competências do Enfermeiro Gestor [Internet]. Lisboa: Ordem dos Enfermeiros; 2015 [acesso2020 Nov 02]. Disponível em: https://www.ordemenfermeiros.pt/arquivo/legislacao/Documents/LegislacaoOE/Regulamento_101_2015_PerfilCompetenciasEnfermeiroGestor.pdf

10. Hofstede G, Hofstede GJ, Minkov M. Culture and organizations: intercultural cooperation and its importance for survival. 3ªed. New York: McGraw-Hill; 2010.

11. Amaral CFL, Franciscato FL, Ultramari L, Laurindo MC, Corte RIA, et al. Aplicação da gestão da qualidade no enfrentamento à COVID-19. Rev Qual HC. [Internet]. 2020 [acesso2020 Nov 23];(Esp):177-188. Disponível em: <https://www.hcrp.usp.br/revistaqualidadehc/uploads/Artigos/252/252.pdf>

12. Almeida JA. Internal Medicine in Centro Hospitalar Universitário S. João and the COVID-19 Pandemic. Med Intensiv. 2020 [acesso2020 Nov 17];1-6. Disponível em: doi: <https://doi.org/10.24950/rspmi/COVID19/J.Almeida/CHUSJOAOS/2020>

13. Nogueira L, Borges E. (2020). Pandemia COVID-19: Artigo de Opinião na Perspetiva da Medicina Geral e Familiar. Gaz Medi. [Internet]. 2020 [acesso2020 Nov 19];7(2):116-118. Disponível em: doi: <https://doi.org/10.29315/gm.v7i2.353>

14. Oliveira M, Sousa P, Sousa L, Mendes C, Labucha M, Macedo F. (2020). A Cardiologia na Pandemia COVID-19: Que Impacto na Atividade Clínica?. Gaz Medi. [Internet]. 2020 [acesso2020 Nov 20];101-106. Disponível em: doi: <https://doi.org/10.29315/gm.v7i2.348>

15. Malheiros MB, Wegner RS, Barcellos J, Anklam A, Tontini J. O papel da cultura organizacional na compreensão da diversidade organizacional: estudo em uma indústria de cosméticos. Ges Joven. [Internet]. 2020 [acesso2020 Nov 27];21(2): 47-65. Disponível em: <http://elcriterio.com/gestionjoven/2020/06/04/vol-21-num-2-2020>

16. Oliveira D, Passador J, Padua S, Andrade D. Knowledge management, organizational culture and people management with process management and emerging organizational issues: a critical analysis of the subjective dynamics in process management (BP). R Gest Anál Fortaleza. [Internet]. 2020 [acesso2020 Nov 22];9(1):154-67. Disponível em: doi:

<https://doi.org/10.12662/2359-618xregea.v9i1.p154-167.2020>

<https://doi.org/10.1590/1983-1447.2017.03.2016-0060>

17. Cardoso MFPT, Martins MMFPS, Ribeiro OMPL, Pereira VLSC, Pires RMF, Santos MR. Nursing managers' attitudes towards death: repercussions of the COVID-19 pandemic. *J Health NPEPS*. [Internet]. 2020 [acesso2020 Nov 24];5(2): 42-59. Disponível em: doi: <https://doi.org/10.30681/252610104960>

28. Oliveira CD, Santos LCD, Andrade JD, Domingos TDS, Spiri WC. A liderança na perspectiva de enfermeiros da Estratégia Saúde da Família. *Rev gaúch enferm*. [Internet]. 2020 [acesso2020 Nov 21];41:e20190106. Disponível em: doi: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2020.20190106>

18. Vega ZG. Organizational climate related to the motivation of the nursing professional at the Regional Hospital of Ica 2017-2018. *Rev enferm vanguarda*. [Internet]. 2020 [acesso2020 Nov 29];8(1):12-9. Disponível em: doi: <https://doi.org/10.35563/revan.v8i1.313>

Fontes de financiamento: Não

Conflitos de interesse: Não

Data da submissão: 2020/09/02

Aceite: 2021/02/02

Publicação: 2021/06/29

19. Marzzoni DN, Pereira YP. People management: case study of the organizational climate in a public institution. *Res Soc Dev*. [Internet]. 2020 [acesso2020 Nov 24];9(7):e449974364. Disponível em: doi: <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i7.4364>

Autor correspondente:

João Miguel Almeida Ventura-Silva
enf.joao.ventura@email.com

20. Silva C, Tavares G, França L. Clima Organizacional: A Influência na Motivação dos Funcionários e Empregados. *Rev Episteme Transversalis*. [Internet]. 2020 [acesso2020 Nov 23];11(1):20-41. Disponível em: <http://revista.ugb.edu.br/ojs302/index.php/episteme/article/view/2121/1293>

21. Silva LS, Machado EL, Oliveira HN, Ribeiro AP. Working conditions and lack of information on the impact of COVID-19 among health workers. *Rev bras saúde ocup*. [Internet]. 2020 [acesso2020 Nov 29];45:e24. Disponível em: doi: <https://doi.org/10.1590/2317-6369000014520>.

Como citar este artigo:

Ventura-Silva JMA, Ribeiro OMPL, Cardoso MFPT, Monteiro MAJ, Castro SFM, Esteves NEC. A cultura organizacional em tempos de pandemia pela COVID-19: repercussões nos enfermeiros especialistas e gestores. *Rev Enferm UFPI* [Internet] 2021 [acesso em: dia mês abreviado ano]; 10:e882. Doi: 10.26694/reufpi.v10i1.882

22. Cardoso MFPT, Martins MMFPS, Ribeiro OMPL, Fonseca EF, Pereira VLSC. Rehabilitation nurses and attitudes towards death in the contexto of a pandemic crisis by COVID-19. *R Port Enferm Reab*. [Internet]. 2020 [acesso2020 Nov 29];3(2 COVID19): 42-9. Disponível em: doi: <https://doi.org/10.33194/rper.2020.v3.s2.6.5792>



23. Silva KR, Souza FG, Roquete FF, Faria SMC, Peixoto BCF, Vieira A. Allocation of resources for health care in COVID-19 pandemic times: integrative review. *Rev bras enferm*. [Internet]. 2020 [acesso2020 Nov 24];73(Suppl 2):e20200244. Disponível em: doi: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-0244>

24. Abreu IM, Mendes PM, Tavares APM, Avelino FVSD, Nogueira LT, Rocha SS. Reflective analysis on patient safety in the hospital context and primary care. *Rev Enferm UFPI*. [Internet]. 2020 [acesso2020 Nov 21];9(1):e8939. Disponível em: doi: <https://doi.org/10.26694/2238-7234.91106-110>

25. Chiavenato, I. Fundamentos de administração: planejamento, organização, direção e controle para incrementar competitividade e sustentabilidade. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil; 2016.

26. Rego A, Cunha MP. Liderar em tempos de crise. Porto: Católica Porto Business School; 2020.

27. Carrara GLR, Bernardes A, Balsanelli AP, Camelo SHH, Gabriel CS, Zanetti ACB. Use of instruments to evaluate leadership in nursing and health services. *Rev gaúch enferm*. [Internet]. 2017 [acesso2020 Nov 19];38(3):e2016-0060. Disponível em: doi: