REVISTA SAÚDE DOS VALES

ISSN: 2674-8584 V1 – N1– 2023

ENFERMAGEM GERENCIAL NA ASSISTÊNCIA A SAÚDE

MANAGEMENT NURSING IN HEALTH CARE

Luana Luiza Ferreira de sousa
Enfermagem, Centro Universitário do Sudoeste Goiano (UniBRAS).
E-mail: bryanlucas4@homail.com

Ana Carolina Donda Oliveira
Professora do Curso de Enfermagem e Orientadora da pesquisa
Email: dondaanacarolina@gmail.com

Recebimento 11/02/2023 Aceite 06/05/2023

RESUMO

Dentre as competências desejadas para o desenvolvimento do enfermeiro, destacam-se as competências gerenciais. Melhorar as habilidades de gestão é um componente importante para enfrentar os desafios existentes nos ambientes de saúde. Diante da necessidade de desenvolver competências gerenciais o enfermeiro tem um desafio muito grande a vencer para acompanhar o crescimento e investimento do capital humano. Será adotada uma pesquisa bibliográfica desenvolvida a partir de materiais publicados em livros, artigos, dissertações e através de banco de dados disponíveis eletronicamente em sites como: Scientific Library Online (Scielo), Literatura Latino-americana e do Caribe (LILACS) e Biblioteca Virtual em Saúde (BVS). Tem se como objetivos deste trabalho descrever os cuidados do enfermeiro gerencial no auxílio da saúde. As competências gerenciais são entendidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que evidenciam alto desempenho, pois existe o pressuposto de que o melhor desempenho está baseado na inteligência e no caráter da pessoa; no processo de realização do trabalho gerencial, a finalidade do trabalho do enfermeiro é organizar a organização do trabalho e dos recursos humanos do enfermeiro. Para implementar esse processo, são utilizadas ferramentas como planejamento, dimensionamento, recrutamento e seleção de pessoal, treinamento contínuo e de longa duração, monitoramento, avaliação, etc. O enfermeiro é excelente na gestão de programas de cuidados de saúde, tendo sempre grande potencial para implementar, manter e desenvolver a política de qualidade.

Palavras - Chave: Assistência; Saúde; Enfermagem Gerencial.

REVISTA SAÚDE DOS VALES

ABSTRACT

Among the skills desired for the development of nurses, managerial skills stand out. Improving management skills is an important component of addressing existing challenges in healthcare environments. Faced with the need to develop managerial skills, nurses have a very big challenge to overcome in order to keep up with the growth and investment of human capital. Bibliographic research developed from materials published in books, articles, dissertations and through a database available electronically on sites such as: Scientific Library Online (Scielo), Latin American and Caribbean Literature (LILACS) and Virtual Library in Health (BVS). The objectives of this work are to describe the care of the managerial nurse in health assistance. Managerial skills are understood as a set of knowledge, skills and attitudes that demonstrate high performance, as there is the assumption that the best performance is based on the intelligence and character of the person; in the process of carrying out the managerial work, the purpose of the nurse's work is to organize the organization of the work and human resources of the nurse. To implement this process, tools such as planning, dimensioning, recruitment and selection of personnel, continuous and long-term training, monitoring, evaluation, etc. are used. The nurse is excellent in managing health care programs, always having great potential to implement, maintain and develop the quality policy.

Key words: Assistance; Health; Managerial Nursing.

1. INTRODUÇÃO

Por volta da década de 1970, surgiu uma nova forma de produção baseada na flexibilidade do mercado de trabalho. novos produtos e padrões de consumo Isso requer a necessidade de novos especialistas, inclusive encontrar especialistas que possam atender às necessidades do mercado de trabalho. com destreza, flexibilidade e capacidade de se comunicar com os outros irão colaborar e, portanto, fornecer um excelente atendimento ao cliente. Essas várias mudanças trazem novas atitudes do mercado de trabalho, novas ofertas, habilidades inovadoras e estilos de gestão. e exigir um novo perfil de profissional de saúde (DIAS; PAIVA, 2019).

As instituições podem ter diferentes requisitos de elegibilidade e competência, dependendo do sistema. As competências podem ser técnicas, comportamentais, gerenciais e muitas outras que podem fazer parte da estratégia institucional (RUTHES; CUNHA, 2018).

Dentre as competências desejadas para o desenvolvimento do enfermeiro, destacam-se as competências gerenciais. Melhorar as habilidades de gestão é um componente importante

para enfrentar os desafios existentes nos ambientes de saúde (NOBREGA et al., 2016).

A competência de liderança refere-se à capacidade de colaborar com projetos, metas e processos. Isso se traduz em motivação mútua e clima de trabalho solidário (GRAMIGNA, 2017).

Diante da necessidade de desenvolver competências gerenciais o enfermeiro tem um desafio muito grande a vencer para acompanhar o crescimento e investimento do capital humano. Responsáveis pelo gerenciamento de enfermeiros em um ambiente de saúde, os gerentes de enfermagem trabalham para promover uma cultura que melhore a qualidade de vida do paciente. Além de sua própria experiência médica, os gerentes de enfermagem mantêm um papel de autoridade sobre outros enfermeiros no andar de um hospital ou centro clínico (LÓPEZ, 2017).

O gerente de enfermagem toma decisões que influenciam positivamente o desempenho diário de hospitais e organizações clínicas. Do agendamento de enfermagem ao atendimento imediato ao paciente, você trabalhará para fornecer aos pacientes o melhor atendimento possível. A função de gerente de enfermagem oferece uma mistura ideal de responsabilidades gerenciais e de atendimento ao paciente, onde gerenciam os recursos de enfermagem sem se retirar completamente dos andares de atendimento ao paciente (GOMES et al., 2020).

Gerentes de enfermagem cumprem uma ampla gama de responsabilidades. Ao mesmo tempo em que os gerentes de enfermagem prestam assistência ao paciente, eles também mantêm responsabilidades que envolvem a supervisão dos processos de assistência à saúde. Cumprindo papéis administrativos e de cuidados pessoais, os gerentes de enfermagem podem influenciar como e por que hospitais e organizações de saúde usam determinados processos (DIAS; PAIVA, 2019).

1.1 OBJETIVOS

Será adotada uma pesquisa bibliográfica desenvolvida a partir de materiais publicados em livros, artigos, dissertações e teses, a revisão bibliográfica, também conhecida como pesquisa bibliográfica, consiste em reunir os dados nos quais a investigação será baseada.

O levantamento da produção científica acerca do tema proposto será realizado através de banco de dados disponíveis eletronicamente em sites como: Scientific Library Online

(Scielo), Literatura Latino-americana e do Caribe (LILACS) e Biblioteca Virtual em Saúde (BVS). Serão utilizadas palavras chaves como: Enfermeiro; HAS, Qualidade de vida.

A seleção buscará artigos e revistas disponibilizadas gratuitamente que apresentam datas respectivas aos anos de 2012 a 2022, porém alguns trabalhos publicados antes desse período serão considerados se tratar do tema citado.

Tem se como objetivos deste trabalho descrever os cuidados do enfermeiro gerencial no auxílio da saúde.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 ATRIBUIÇÕES DA EQUIPE DE ENFERMAGEM

Com relação à pesquisa apresentada, entende-se que o enfermeiro terá o papel de liderar a equipe de enfermagem no desempenho de suas funções. visa avaliar o desempenho das equipes de enfermagem compostas por enfermeiros, enfermeiros e auxiliares de enfermagem, conforme especificado na portaria nº. 94.406/87, sobre o profissionalismo da enfermagem. Cada uma das tarefas é dividida em níveis de complexidade e complexidade. O técnico é responsável pelos serviços de emergência e suas tarefas individuais, enquanto o enfermeiro é responsável pelos serviços de emergência e especialistas, bem como tarefas complexas e complexas. (COREN/MT, 2013).

Coren/MT, (2013) determina também o que o enfermeiro pode fazer: atividade física individual, gestão (como planejar planos de saúde, fazer planos de apoio, participar de projetos de construção, planos de apoio integrados, atividades como programas de treinamento), desenvolvimento de tecnologia adequada, pessoal de enfermagem; Urgência de prevenção (infecção hospitalar, trauma do paciente, acidente de trabalho).

Coren/MT, (2013) diz que somente profissionais técnicos em enfermagem auxiliam em: planejamento de carreira; no cuidado dos doentes críticos; implementação de programas de prevenção e atenção integral à saúde; participação em programas de saúde e segurança ocupacional; desempenhar cuidados de enfermagem excluindo as funções reservadas ao enfermeiro.

De Coren/MT, (2013) elenca as tarefas que competem aos auxiliares: preparar o paciente para consulta, diagnóstico e tratamento; realizar o tratamento prescrito; supervisionar

a higiene, dieta e conforto do paciente e garantir a segurança; garantia de qualidade geral; administrar medicamentos, distribuir vacinas e máscaras e armazená-los; coleta de espécimes para exames laboratoriais; atividades de desinfecção e esterilização; operações de controle de água; realizar estudos de suporte diagnóstico; dispositivo de controle de contato com pacientes e doenças infecciosas; prestação de cuidados de enfermagem pré e pós-operatórios; uso de oxigenoterapia, nebulização, indução, enzimas e calor ou frio; executar tarefas de rotina associadas à evacuação do paciente; participação em casos de autópsia.

Na pesquisa, Dias, Cunha e Amorim (2015, p. 513) afirmam que a enfermagem é um campo profissional composto por diversas categorias profissionais, uma atividade voltada para a saúde humana e comunitária, que visa promover proteção, recuperação. e reabilitação de pessoas. Segundo a enfermeira, é um agente dicotômico, pois visa descobrir as relações humano-ambientais em seu processo insubstituível, auxilia na identificação das necessidades de saúde com a participação da comunidade e fornece meios de comunicação com as estratégias de trabalho da enfermeira. Com a modernização voltada para a saúde, a enfermagem torna-se uma força motriz para si mesma, pois suas ações contemplam os aspectos sociais, políticos, econômicos e culturais associados à transição, consolidação e expansão do PSF. (DIAS, CUNHA e AMORIM, 2015, p. 513).

Os mesmos autores também especificam nos processos: para participar do processo de implementação é necessário conhecer o espaço geográfico e social em que as famílias estão inseridas e os principais problemas de saúde; Ou seja, é preciso conhecer o perfil epidemiológico e social da área delimitada. Nesse contexto, a liderança do serviço de saúde do PSF deve focar os problemas de saúde da população no conceito de melhoria das condições de vida. A busca de estratégias nesse processo nos dá uma ideia do trabalho dos gestores profissionais da saúde, pela capacidade de controlar os fatores que afetam a organização da saúde, principalmente no médio e longo prazo. (DIAS, CUNHA e AMORIM, 2015, p. 514)

Seguindo o mesmo raciocínio, Jonas, Rodrigues e Resck (2018, p. 29) em seu relato de pesquisa afirmam como os gerentes de enfermagem do PSF fazem do enfermeiro um gerador de conhecimento, brainstorming real, desenvolvimento de habilidades, inovação da equipe e responsabilização, daí o seu perfil gerencial e é definido como um conjunto de atitudes, habilidades e habilidades por meio das quais o enfermeiro melhora a gestão da saúde ou dos

serviços de saúde. Alguns elementos de um perfil de liderança são: liderança, motivação e comunicação.

A partir deles, os mesmos autores constatam a capacidade do enfermeiro em administrar conflitos, com conhecimento técnico-científico, para avaliar e determinar as necessidades de saúde da população e ética, com as atividades exercidas pela assistência médica gerencial. Os serviços de saúde que o integram têm o potencial de transformar a personificação do modelo assistencial desde o seu momento mais operacional, a partir da produção do serviço, argumento suficiente para a investigação dessa tarefa e construção de conhecimentos teóricos e práticos. A implementação é baseada em processos que reorganizam os serviços e sistemas de saúde de baixo para cima (JONAS, RODRIGUES & RESCK, 2018).

2.2 ENFERMAGEM GERENCIAL

As competências gerenciais são entendidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que evidenciam alto desempenho, pois existe o pressuposto de que o melhor desempenho está baseado na inteligência e no caráter da pessoa (ROSIN et al, 2016).

O Guia Curricular Nacional de Enfermagem contempla as competências comuns a esta formação profissional. Dentre essas competências, existem 5 habilidades que podem ser qualificadas como gestor, a saber: tomada de decisão, comunicação, liderança, habilidades gerenciais e executivas e aprendizado contínuo. O processo de enfermagem inclui cuidado/apoio, administração/gerenciamento, pesquisa e educação (GOMES et al., 2020).

Num hospital, os cuidados e a gestão desempenham um papel importante com uma hierarquia de equipas de cuidados em que os técnicos trabalham com serviços de cuidados menos complexos e os paramédicos, cuidadores, gerem grupos mais complexos (BARBOSA et al, 2021).

No processo de realização do trabalho gerencial, a finalidade do trabalho do enfermeiro é organizar a organização do trabalho e dos recursos humanos do enfermeiro. Para implementar esse processo, são utilizadas ferramentas como planejamento, dimensionamento, recrutamento e seleção de pessoal, treinamento contínuo e/ou de longa duração, monitoramento, avaliação, etc. (SANTANA et al., 2021).

A fim de organizar o trabalho, aprimorar as habilidades da equipe de enfermagem e atender às necessidades individuais de assistência médica, o enfermeiro é participante fundamental do processo gerencial que direciona os recursos materiais, financeiros e materiais. Conhecimentos de planejamento gerencial, organização, planejamento e controle necessários à gestão (SANTOS et al, 2014).

Deve-se dizer que as habilidades de enfermagem em gestão provavelmente contribuirão para o ensino e a análise técnica para além do trabalho técnico e, portanto, apoiarão as habilidades profissionais em enfermagem, dinâmica de mercado e comunidade. Houve também uma melhora econômica. No cenário local de saúde, a médio e longo prazo (ARAGÃO et al, 2016).

Na gestão do seu trabalho, o trabalho do enfermeiro centra-se na organização do trabalho e dos recursos humanos da profissão médica, de forma a criar e cumprir condições para a prestação de cuidados e aumentar a eficiência da equipa assistencial. Para isso, dispomos de métodos técnicos e ferramentas de gestão, como dimensionamento de pessoal, planejamento, aprendizado contínuo, monitoramento, avaliação de desempenho, trabalhos que exigem conhecimento gerencial adicional seja por meio de capacitação profissional ou complementar (GOMES et al., 2020).

De facto, o enfermeiro é considerado o primeiro cargo nos serviços hospitalares por ter a maior percentagem do quadro de pessoal, o que exige do enfermeiro maior capacidade de adaptação e aquisição de novas competências. indivíduo (ARAGAO et al., 2016).

As práticas de gerenciamento de hoje incluem os princípios de inovação, flexibilidade, colaboração e tomada de decisão descentralizada. Estes novos modelos refletem a procura de formas de melhorar o desempenho organizacional através do envolvimento das partes interessadas numa gestão e operações mais eficientes, ou seja, os enfermeiros começam a planear e a desenhar práticas com a sua equipa onde todos têm um papel ativo a desempenhar. Abordagens holísticas de gerenciamento e cuidado estão presentes no discurso e na prática da enfermagem, especialmente em ambientes clínicos. O que parece ser verdade, no entanto, é uma incompreensão do conceito de gestão do cuidado, levando esses profissionais a dividir seu trabalho administrativo e assistencial em duas áreas conflitantes de seu trabalho assistencial (CHRISTOVAM et al, 2012).

Os líderes de enfermagem desempenham um papel importante nos serviços de saúde, especialmente nos hospitais, pois são responsáveis pela gestão dos serviços de enfermagem e pela implementação de medidas integradas no ambiente de enfermagem. Seus requisitos incluem, além do gerenciamento de enfermagem, conhecimento e comunicação com um ambiente saudável. Algumas dificuldades foram relatadas, entre elas a autonomia, que é um desafio significativo para os enfermeiros por ser parte essencial da prática gerencial (OLIVEIRA et al., 2020).

Para isso, o profissional deve superar os mecanismos de poder internos e externos, geralmente derivados do modelo mecanicista e biomédico, que influenciam fortemente a prática assistencial (SANTOS et al., 2014).

Manojlovic et al. (2012) no seu estudo com o objetivo de compreender os determinantes da satisfação profissional dos enfermeiros em hospitais mostraram que através de uma gestão criteriosa do hospital ao nível estrutural, é possível fortalecer a posição dos enfermeiros, o que levará a uma maior satisfação profissional do trabalho hospitalar e, portanto, satisfação.

Os enfermeiros assumiram funções de gestão aos níveis estratégico, médio e operacional, conferindo-lhes maior autonomia e envolvimento na acreditação hospitalar (AH). O enfermeiro é excelente na gestão de programas de cuidados de saúde, tendo sempre grande potencial para implementar, manter e desenvolver a política de qualidade (SIMAN et al., 2014).

O grau de autoridade e poder de decisão que os enfermeiros têm na organização do trabalho de enfermagem sublinha a autonomia deste profissional em relação à instituição ou à qual está diretamente subordinado (DE ARAÚJO et al, 2021).

A autonomia do enfermeiro chefe na decisão sobre a organização do trabalho de enfermagem e o próprio estilo de liderança dependem muitas vezes dos padrões estabelecidos pelas instituições, o que se torna um obstáculo às mudanças necessárias (SIMAN et al., 2014).

2.3 ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR

O setor saúde, especialmente o hospitalar, é afetado pelas mudanças no mundo do trabalho, em parte devido à reforma do modelo assistencial proposto para o Brasil pelo sistema integrado de saúde (CHAVEZ et al., 2021).

Esta dinâmica caracteriza-se pelo seu impacto tecnológico, e está ligada à introdução de novos conhecimentos necessários à sua aplicação nas diferentes profissões de saúde, o que confere a todas as profissões de saúde, em especial aos enfermeiros, um perfil mais adaptável e flexível (SILVA et al., 2021).

As mudanças e evoluções contínuas nos cenários das práticas de saúde, especialmente no hospital, afetam a organização das equipes de saúde. Esta perspectiva exige que os profissionais, especialmente os enfermeiros, aprofundem os seus conhecimentos sobre competências de gestão e experiência na área da administração (SALES et al., 2020).

Entre as questões relacionadas à crescente complexidade da gestão hospitalar internacionalmente, a expansão da base de clientes potenciais, o aumento da população idosa e o aumento contínuo de pacientes com doenças crônicas levarão ao aumento da demanda. Os hospitais, independentemente do tipo de gestão, público ou privado, agravam a falta de recursos médicos e os longos tempos de espera para atendimento (CHEN et al., 2015).

O gerenciamento de riscos hospitalares (GRH) oferece uma nova perspectiva sobre esse assunto, permitindo que os administradores de saúde observem e analisem o que realmente importa para o paciente. Ou pelo menos impedi-los de acontecer. O objetivo da gestão de riscos é identificar fontes potenciais de eventos adversos, estimar perdas e tomar decisões apropriadas sobre essas questões (OLIVEIRA et al., 2020).

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gerência de enfermagem é uma área de saúde que trabalha com os cuidados básicos de todos os pacientes, os profissionais de enfermagem fazem parte do corpo médico em hospitais, centros de saúde públicos e privados e outros setores de saúde; trabalhando juntos, os enfermeiros auxiliam a manutenção da saúde das pessoas. A gestão de enfermagem se destina a responder às questões mais comuns na saúde, tais como orientação técnica, planejamento e controle.

O papel imposto pela instituição, direcionando o enfermeiro para a realização de funções essencialmente administrativo-burocráticas, é fator limitante no desenvolvimento do

trabalho gerencial centrado no cuidado. Para diminuir este impasse, e não usar a falta de tempo como justificativa, a estratégia é a realização de uma gestão participativa, com a colaboração da equipe na tomada de decisões e a delegação de funções que podem ser desenvolvidas pelo pessoal de nível técnico com ou sem supervisão. O fazer compartilhado, envolvendo o enfermeiro-gerente e a equipe de enfermagem, resulta em aproximação e interação que facilita e minimiza os conflitos existentes, gerados num modelo de gerência participativa

Na sua prática cotidiana é essencial que o enfermeiro se aproprie dos instrumentos gerenciais, na tentativa de inovar e transformar o processo de cuidar. Para tanto é necessário que este desenvolva suas habilidades gerencias, ancorando-se nos conhecimentos técnico-científico-filosóficos, e na participação e envolvimento da equipe de enfermagem na construção e desenvolvimento das ações do processo de cuidar. O grau de envolvimento e de comprometimento da equipe de enfermagem influência sobre maneira o alcance dos objetivos e resultados a serem alcançados.

O êxito no gerenciamento depende da adoção de nova postura por parte do enfermeiro, compartilhando poder decisório, abandonando ou diminuindo as atividades burocráticas, assumindo seu papel administrativo no processo de cuidar, com autonomia, liderança e criatividade, porquanto resultará mais harmonia entre a equipe de enfermagem e a melhoria na qualidade da assistência prestada ao paciente.

REFERENCIAS

ARAGÃO GH; SOUZA, LK, FERNANDEZ RO, SILVA GD. Competências do enfermeiro na gestão hospitalar. **Rev Saúde Pública do Paraná.**17(2):66-74. 2016

BARBOSA, K. K., SILVA, R. A. N., BARBOSA, D. A., & ABRAO, K. R. Metodologias ativas na aprendizagem significativa de enfermagem. **Humanidades & Inovação**,8(44), 100-109. 2021

CHAVES, F. S., GESSE DE ARAÚJO, LIMA., FREITAS, R. S., SILVA, A. R. A., QUIXABEIRA, A. P., BATISTA, M. H. B. & BARBOSA, D. A. Trabalho em equipe na estratégia de saúde da família e seus desafios.**Facit Business and Technology Journal**,1(31). 2021

CHEN,P. S., YU,C. J., & CHEN,G. Y. H. Applying Task-Technology Fit Model to the Healthcare Sector: a Case Study of Hospitals' Computed Tomography Patient-Referral Mechanism. ***J Med Syst***,39(8):80. 2015

CHRISTOVAM, P., PORTO, I., & OLIVEIRA., D. Nursing care management in hospital settings: the building of a construct. **Rev. Esc. Enferm USP**. 2012

COREN/MT. Quais as devidas funções do enfermeiro, do técnico de enfermagem e do auxiliar enfermagem e quais as diferenças entre cada categoria? Disponível em: http://mt.corens.portalcofen.gov.br/diferenca-entre-categorias_698.html. 2013

DE ARAUJO, A. P. L., DO NASCIMENTO OLIVEIRA, E., DE OLIVEIRA LOPES, L. K., DO CARMO RODRIGUES, C. F., FERREIRA, R. K. A., & BARBOSA, D. A. Desafios e estratégias do programa saúde do homem na atenção básica no município de Xinguara-Pará. **Facit Business and Technology Journal**,1(29). 2021

DIAS HC, PAIVA KCM. Competências do enfermeiro: estudo em um hospital privado. **Rev Bras Enferm**. 2019; 4(3):511-20.

DIAS, M. A. E.; CUNHA, F.T. S.; AMORIM, W. M. Estratégias gerencias na implantação do Programa de Saúde da Família. **Revista brasileira de enfermagem**, Brasília, v. 58,n. 5,p. 513-518, 2015

GOMES, T. B., SILVA, R. A. N., ALMEIDA, N. M., RIBEIRO, T. B., DE LIMA, T. O. S., & FERREIRA, R. K. A. Síndrome de Burnout em Profissionais de Enfermagem. **Research, Society and Development**,10(12), e409101220747-e409101220747, 2020.

GRAMIGNA MR. Modelo de competências e gestão dos talentos. São Paulo: Pearson Prentice Hall; 2017.

JONAS, L. T.; RODRIGUES, H. C.; RESCK, Z. M. R. A função gerencial do enfermeiro na Estratégia Saúde da Família: limites e possibilidades. **Revista Atenção Primária a Saúde**. Jan/mar. V.14, n.1, p.28-38, 2018.

LÓPEZ SP. Gestión del conocimento. Elementos claves en la gestión de conocimiento: un estudio de casos. 2017

MANOJLOVICH, M.,LASCHINGER, H.,& SPENCE,K. The relationship of empowerment and selected personality characteristics to nursing job satisfaction. **Journal of Nursing Administration,**32(11), 586-595, 2012.

NÓBREGA MFB, MATOS MG, SILVA LMS, JORGE MSB. Perfil gerencial de enfermeiros que atuam em um hospital público federal de ensino. **Rev Enferm UERJ**. 2016;16(3):333-8.

OLIVEIRA, M. T., FLEURY, P. C., & ABRÃO, R. K. Educação permanente na prevenção de quedas em idosos institucionalizados. **Rev Uniabeu,**13(33), 237-255. 2020

ROSIN J, TRES D. P., SANTOS R. P., PERES R. R., OLIVEIRA J. L. C. Skills management development in nursing: experience between residents. **Rev Gestão & Saúde**[Internet] ,7(1):231-46. 2016.

RUTHES RM, CUNHA ICKO. Entendendo as competências para aplicação na enfermagem. **Rev Bras Enferm**. 2018;61(1):109-12.

SALES, O. P., VIEIRA, A. F. B., MARTINS, A. M., GARCIA, L. G., & FERREIRA, R. K. A. O Sistema Único de Saúde: desafios, avanços e debates em 30 anos de história. **Humanidades & Inovação**,2020 6(17), 54-65.

SANTANA, E. D. A. S., BARROS, M. N. C., NOGUEIRA, A. G. F., & FERREIRA, R. K. A. Conhecimento dos enfermeiros de maternidade pública sobre a política nacional de humanização. **Humanidades & Inovação**,8(44), 52-62, 2021

SANTOS, J., PESTANA, A., HIGASHI, G., OLIVEIRA, R., CASSETARI, S., & ERDMANN, A. Contexto organizacional e gerência do cuidado pelos enfermeiros em unidades de pronto atendimento. **Rev. gaúcha enferm**.35(4). 2014

SILVA, B. C., MARTINS, G. D. S. M., SILVA, M. R. L., CHAVES, R. G. R., SILVA, A. R. A., & FERREIRA, R. K. A. (). A importância da equipe multiprofissional na unidade de terapia intensiva.**Facit Business and Technology Journal**,1(31). 2021

SIMAN,A. G., BRITO,M. J. M., & CARRASCO,M. E. L. Participação do enfermeiro gerente no processo de acreditação hospitalar. **Rev Gaúcha Enferm**.35(2):93-9. 2014