

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA PERSPECTIVA DE ENFERMEIROS DO CONTEXTO HOSPITALAR

Gabriela Varela Ferracioli¹

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1155-2794>

Rosana Rosseto de Oliveira¹

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3373-1654>

Verusca Soares de Souza²

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3305-6812>

Elen Ferraz Teston²

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1252-9708>

Patrícia Louise Rodrigues Varela³

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7470-3361>

Maria Antonia Ramos Costa³

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6906-5396>

Objetivo: Descrever a percepção de enfermeiros acerca das competências gerenciais no contexto hospitalar. **Método:** Estudo descritivo realizado em um hospital no noroeste do Paraná, Brasil, com dados coletados junto a 25 enfermeiros. Utilizou-se instrumento composto por questões de caracterização sociodemográfica e voltadas à percepção acerca da importância das competências gerenciais na prática do enfermeiro, sendo elas liderança, comunicação, tomada de decisão, planejamento e organização. As respostas foram dispostas em escala do tipo Likert, em que, quanto maior o escore, mais indispensável era considerada a competência. Os dados foram analisados utilizando estatística descritiva. **Resultados:** 76% dos participantes eram do sexo feminino, com idade média de 35 anos. O domínio da liderança obteve escore de 44,84 (DP±0,8), comunicação de 14,52 (DP±1,32), tomada de decisão de 16,12 (DP±3,2) e o planejamento e organização de 17,24 (DP±1,56). Todos os domínios obtiveram pontuação próxima ao escore máximo. **Conclusão:** Os enfermeiros percebem como são indispensáveis as competências gerenciais determinadas para a formação, em sua prática profissional no contexto hospitalar.

Descritores: Enfermagem; Competência Profissional; Organização e Administração; Hospital.

MANAGEMENT COMPETENCIES IN THE PERSPECTIVE OF NURSES IN THE HOSPITAL CONTEXT.

Objective: To describe the perception of nurses about managerial competencies in the hospital context. **Method:** A descriptive study performed in a hospital in the northwest of Paraná, Brazil, with data collected from 25 nurses. It was used an instrument composed of questions of sociodemographic characterization and focused on the perception about the importance of managerial competences in nurses' practice, being they leadership, communication, decision making and planning and organization. The answers were arranged in a Likert scale, in which the higher the score, the more indispensable the competence was considered. Data were analyzed using descriptive statistics. **Results:** 76% of the participants were female, with a mean age of 35 years. The leadership domain obtained a score of 44.84 (SD ± 0.8), communication of 14.52 (SD ± 1.32), decision making of 16.12 (SD ± 3.2) and planning and organization of 17.24 (SD ± 1.56). All domains scored near the maximum score. **Conclusion:** Nurses perceive as indispensable the managerial competences determined for the training, in their professional practice in the hospital context.

Descriptors: Nursing; Professional Competence; Organization and Administration; Hospital.

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA PERSPECTIVA DE ENFERMEIROS DO CONTEXTO HOSPITALAR

Objetivos: Describir la percepción de enfermeros acerca de las competencias gerenciales en el contexto hospitalario. **Método:** Estudio descriptivo realizado en un hospital en el noroeste de Paraná, Brasil, con datos recogidos junto a 25 enfermeros. Se utilizó instrumento compuesto por cuestiones de caracterización sociodemográfica y orientadas a la percepción acerca de la importancia de las competencias gerenciales en la práctica del enfermero, ya sean liderazgo, comunicación, toma de decisiones y planificación y organización. Las respuestas fueron dispuestas a escala del tipo Likert, en que, cuanto mayor el puntaje más indispensable era considerada la competencia. Los datos fueron analizados utilizando estadística descriptiva. **Resultados:** 76% de los participantes eran del sexo femenino, con edad media de 35 años. El dominio de liderazgo obtuvo una puntuación de 44,84 (DP ± 0,8), comunicación de 14,52 (DP ± 1,32), toma de decisión de 16,12 (DP ± 3,2) y la planificación y organización de 17,24 (DP ± 1,56). Todos los dominios obtuvieron una puntuación cercana a la puntuación máxima. **Conclusión:** Los enfermeros perciben como indispensables las competencias gerenciales determinadas para la formación, en su práctica profesional en el contexto hospitalario.

Descritores: Enfermería; Competencia Profesional; Organización y Administración; Hospital.

¹Universidade Estadual de Maringá, Paraná.

²Universidade Federal do Mato Grosso do Sul.

³Universidade Estadual do Paraná.

Autor correspondente: Gabriela Varela Ferracioli - E-mail: gaby_vf92@hotmail.com

INTRODUÇÃO

Em decorrência das mudanças técnico - científicas e o aumento das exigências dos usuários, as instituições e serviços de saúde se deparam com a necessidade de desenvolver estratégias que as ajudem na sobrevivência organizacional⁽¹⁾. Para tanto, os profissionais de saúde, em especial os enfermeiros que ocupam por vezes o papel de líderes de equipe, devem seguir padrões de qualidade, com o desenvolvimento de competências gerenciais⁽²⁾, visto que o mercado de trabalho exige profissionais polivalentes e com habilidades sociais.

As competências gerenciais são compreendidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam o alto desempenho, na medida em que há pressupostos de que as melhores *performances* estão fundamentadas na inteligência e personalidade das pessoas⁽³⁾. Reconhecendo a importância de tais competências, as Diretrizes Curriculares Nacionais para a formação do enfermeiro incluem competências gerais para a formação deste profissional. Destas competências, cinco podem ser consideradas gerenciais, a saber: a tomada de decisão, comunicação, liderança, administração e gerenciamento e educação permanente⁽²⁾. A competência de atenção à saúde pode ser compreendida como finalidade indireta do trabalho gerencial na enfermagem. Entretanto, não é desenvolvida diretamente como foco do trabalho na gerência⁽⁴⁾.

Vale salientar que, as competências para os profissionais de enfermagem, no bojo gerencial, têm potencial para subsidiar sistematicamente a formação crítico-reflexivo, extrapolando a dimensão técnica do trabalho e, assim, alicerçar a capacidade do profissional impactar o mercado e provocar melhorias sociais e na situação de saúde local, a médio e longo prazo⁽⁵⁾.

Destaca-se que nos serviços de saúde o enfermeiro tem papel fundamental na gestão da assistência à saúde e neste aspecto, espera-se deste profissional conhecimento, habilidades e atitudes adequadas para desempenhar as suas funções gerenciais com eficácia. Sabe-se que, em especial os enfermeiros gerentes que atuam na área hospitalar, desenvolvem múltiplas tarefas com alto grau de exigência o que pode interferir na qualidade do cuidado, a depender da forma como está organizado o seu trabalho e dos conhecimentos e práticas de liderança adotadas⁽¹⁾.

Na prática, a Enfermagem assume papel de destaque nos serviços hospitalares, pois representa o maior percentual do quadro de pessoal, exigindo dos enfermeiros uma maior capacidade adaptativa e a aquisição de novas competências que dêem conta de responder à demanda dos cuidados a saúde do indivíduo hospitalizado⁽⁵⁾. Desta forma, tendo em vista as exigências das constantes transformações e os avanços nos cenários da saúde, questiona-se: Como os enfermeiros percebem a prática gerencial e as competências gerenciais no cotidiano laboral da área hospitalar? E para responder a

esta questão, este trabalho teve como objetivo descrever a percepção de enfermeiros acerca das competências gerenciais no contexto hospitalar.

MÉTODO

Tipo de estudo

Trata-se de um estudo exploratório, descritivo e de enfoque quantitativo.

Participantes da pesquisa

Foram convidados a participar do estudo 31 enfermeiros que exerciam cargo de supervisão há pelo menos seis meses. Por sua vez, foram excluídos aqueles profissionais que estavam de licença ou férias durante o período da coleta de dados e aqueles que não responderam ao questionário após três tentativas de abordagem.

Local do estudo

Realizado em um hospital de grande porte filantrópico, de direito privado no noroeste do Paraná, que atende pacientes do Sistema Único de Saúde e convênios, bem como, conta com setores de internação clínica, cirúrgica, pronto-socorro, Unidades de Terapia Intensiva adulto, pediátrica e neonatal, centro cirúrgico e serviços ambulatoriais.

Coleta dos dados com explicitação dos instrumentos e procedimentos

Os dados foram coletados de janeiro a fevereiro de 2018, por meio de questionário adaptado de Soares⁶. Explicita-se que as adaptações foram relacionadas a não utilização de todas as questões que compunham o questionário, sendo utilizadas somente as questões das dimensões objeto deste estudo, isto é, questões relacionadas especificamente à percepção dos enfermeiros acerca das competências gerenciais. Um questionário com intuito de caracterizar sociodemograficamente os participantes também foi aplicado, contendo questões relacionadas à idade, formação, tempo de atuação no serviço, escolaridade e estado civil.

Na questão para avaliação da **competência liderança**, foi solicitada a pontuação para itens como "ação com elevado padrão ético", "incentivo ao desenvolvimento das pessoas", "tomada de providências diante de problemas", "identificação e valorização da contribuição profissional de todos", "redirecionamento dos colaboradores mostrando opções de desenvolvimento", "definição e explicitação do perfil do profissional almejado na equipe de trabalho". No tocante a **competência comunicação**, havia itens como o "uso de linguagem clara, convincente", "uso adequado dos meios de comunicação disponíveis", "incentivo do desenvolvimento contínuo na habilidade de se expressar em público no ambiente institucional".

A **tomada de decisão** foi outra competência avaliada por meio dos itens: “percepção da abrangência do processo de tomada de decisões e avaliação dos riscos envolvidos na obtenção de resultados desejados junto à equipe”, “escolha da melhor decisão voltada para a satisfação de necessidades da clientela”, “escolha da melhor decisão voltada para a satisfação de necessidades da instituição”, “avaliação das situações apoiando-se no amplo conhecimento técnico, científico e humano no processo de escolha de alternativas para decisão”.

E por último, foi avaliada a **competência de planejamento e organização** por meio dos itens: “estabelecimento de política, modelo e método assistencial”, “desenvolvimento de projetos voltados para a relação custo/benefício frente às necessidades do serviço”, “promoção de ambiente de trabalho saudável e seguro com cumprimento estrito das normas de biossegurança”, “avaliação das situações apoiando-se no amplo conhecimento técnico, científico e humano no processo de escolha de alternativas do serviço”. Nesta pesquisa, apesar de compreender a importância da competência de educação permanente para o alcance de resultados satisfatórios nos serviços, optou-se por não avaliar esta competência com a população em estudo, devido a características próprias da mesma, a qual apresenta um contexto assistencial em que há ausência de educação permanente como parte do serviço de saúde.

Procedimentos de análise dos dados quantitativos

As respostas para cada item estavam distribuídas em uma escala tipo Likert de cinco pontos (1 - dispensável; 2 - indiferente; 3 - indeciso; 4 - desejável; 5 - indispensável), em que, quanto maior o escore mais indispensável era considerada a competência, e, quanto menor o escore menos era considerada dispensável pelos participantes⁽⁶⁾.

Os dados foram tabulados em planilha eletrônica e após, foram submetidos à análise descritiva com cálculo da média por competência gerencial e comparação desta com a pontuação máxima que poderia ser atingida pelo número de questões de cada competência (liderança= 45; comunicação=15; planejamento e organização= 18 e tomada de decisão= 18). Para fins de análise e interpretação, conjugaram-se as respostas de pontuação 1 e 2 e as respostas de pontuação 4 e 5, resultando, portanto em: 1 - dispensável/indiferente; 2 - indeciso e 3 - desejável/indispensável. Baseado nesta conjugação, cada média obtida foi classificada como bom, regular e ruim. Nenhum item de todas as competências avaliadas ficou sem resposta. As análises foram realizadas utilizando o *software* SPSS, versão 20.1.

Procedimentos éticos

O projeto de pesquisa foi aprovado pelo comitê de ética da Universidade Norte do Paraná - UNOPAR, com o número do

parecer: 2.503.132/2018 e todos os participantes assinaram duas vias do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

RESULTADOS

Do total de 31 profissionais, apenas 25 enfermeiros participaram da pesquisa, sendo que a maior parte (19;61,3%) era do sexo feminino, apresentavam média de idade de 35 anos (mínimo de 24 e máximo de 53 anos) e renda média mensal de 3,6 salários mínimos. O tempo médio no cargo atual foi de 6,8 anos (mínimo de 2,5 e máximo de 22 anos), e 12 (48%) deles possuíam especialização, sendo que apenas um era na área da gestão.

A análise das questões por domínio, segundo o escore, é possível observar que a competência gerencial liderança apresentou a maior pontuação. Vale destacar que para todas as competências, nenhum dos enfermeiros entrevistados assinalou a opção de indecisão (Quadro 1).

Quadro 1 - Questões com maior escore por competência gerencial. Paraná-2018.

Competência gerencial	Escore máximo	Classificação
Liderança		
Tomar providências diante de problemas, obstáculos, conflitos e adversidades por meio de decisões assertivas em busca de soluções eficazes.	45	Desejável/ Indispensável
Identificar e valorizar a contribuição profissional de todos, incentivando a participação nas decisões.		
Liderar pelo exemplo. Ter credibilidade e respeito da equipe sendo referência em comportamento, atitudes e conhecimento para os demais.		
Comunicação		
Disseminar informações sem ruídos de comunicação	15	Desejável/ Indispensável
Usar linguagem clara, convincente. Objetiva, adequada, sem distorção.		
Tomada de decisão		
Escolher a melhor decisão voltada para a satisfação de necessidades da clientela.	18	Desejável/ Indispensável
Planejamento e organização		
Estabelecer política, modelo e método assistencial, por meio da SAE.	18	Desejável/ Indispensável

Por sua vez, a distribuição das médias das competências e a respectiva classificação, também mostrou a maior média para a competência liderança, seguida por planejamento e organização, e a menor média para comunicação (Tabela 1).

Tabela 1 - Distribuição das médias, desvio padrão, mínimo e máximo das competências gerenciais identificadas pelos enfermeiros. Paraná, 2018.

Competências	Med.	DP	Min.	Máx.	Classificação
Liderança	44,84	0,8	41	45	Desejável
Comunicação	14,52	1,32	9	15	Desejável
Planejamento e organização	17,24	1,56	13	18	Desejável
Tomada de Decisão	16,12	3,2	12	18	Desejável

DISCUSSÃO

Entre as competências abordadas, a liderança foi apontada como a mais indispensável na visão dos enfermeiros. Tal dado aponta para o fato destes profissionais compreenderem a maior exigência do mercado de trabalho por enfermeiros com comportamento de líder que cause impactos nos resultados assistenciais⁽⁷⁾. Nesta perspectiva, volta-se à busca de uma liderança significativa para o alcance das metas organizacionais e coletivas do trabalho organizado. O enfermeiro, líder da equipe de enfermagem, deve trabalhar suas capacidades de forma a desenvolver as habilidades necessárias relacionadas com essa competência, notadamente, no desempenhar do processo de comunicação e no desenvolvimento de um clima de apoio propício ao exercício da liderança⁽¹⁾.

A prática da liderança em enfermagem é peculiar à organização do trabalho em saúde, reflete na interação das equipes na busca de resultados advindos das ações e intervenções relacionadas ao cuidar num processo simultâneo de superação das somatórias dos esforços individuais por meio do trabalho coletivo construído e retroalimentado pelas interações do cotidiano do trabalho. No entanto, para que o processo de trabalho gerencial tenha resolutividade, o enfermeiro como gerente e líder têm um papel de articulador e condutor de motivação da equipe.

Estudo realizado com o objetivo de avaliar a frequência das práticas de liderança executadas por enfermeiros gerentes de instituições hospitalares obteve que a implementação das práticas de liderança acontece com frequência moderada, com destaque à promoção do trabalho em equipe e a criação de clima de segurança. A frequência moderada indica a necessidade de melhoria e a incorporação de ferramentas e estratégias para uma liderança eficaz⁽¹⁾.

Diante do exercício do profissional enfermeiro, percebe-

se e destaca-se o valor da liderança, uma vez que, através dela que este profissional pode garantir uma boa gerência e melhoria da qualidade da assistência de enfermagem. Esse fato pode estar relacionado ao motivo dos enfermeiros pesquisados terem pontuado o primeiro item da competência liderança, como o mais indispensável, pois ele aponta para práticas de elevado padrão ético, a necessidade de inspirar confiança, respeito e credibilidade por parte dos gerentes, pares e colaboradores.

Para que o exercício da liderança seja possível, a comunicação se torna imprescindível, já que permite ao enfermeiro se aproximar de sua equipe e dos demais profissionais com o objetivo de compreender as atividades executadas, aperfeiçoar o processo de trabalho, compartilhar ideias e criar interdependências para o desenvolvimento do trabalho através da equipe⁽⁸⁾.

Neste contexto, a comunicação foi a segunda competência mais pontuada como indispensável, quando se trata de articulação e condutividade motivacional. Para o gerenciamento de qualquer organização, o processo comunicativo é fator essencial para garantir que as atividades ocorram de maneira eficiente e eficaz. Para os profissionais participantes, a comunicação deve usar linguagem clara, convincente, objetiva, adequada e sem distorção, situação esta que fazia parte da avaliação do item três do questionário, considerado indispensável. Portanto, tal competência deve estar presente no dia-a-dia do profissional enfermeiro, a fim de proporcionar informação e compreensão necessárias à condução das tarefas, e acima de tudo, para que ocorra a motivação, cooperação e satisfação nos cargos⁽⁸⁾.

Destaca-se ainda que, mudanças positivas são provocadas no comportamento individual e podem ocorrer, contribuindo para uma satisfação profissional, quando a comunicação é eficiente. Isso porque a comunicação constitui elemento básico do relacionamento interpessoal, e possibilita ao profissional lidar com diversas situações do convívio com os pacientes. Entretanto, cabe destacar que os enfermeiros desempenham sua ação comunicativa em um conjunto de história e cultura que determinam características de uma força de trabalho, o que pode ser potencializado e estimulado. Desse modo, eles dão sentido às vicissitudes de seu trabalho enquanto líderes da equipe de enfermagem⁽⁹⁾.

O planejamento e organização também foram considerados indispensáveis para os enfermeiros participantes. Na enfermagem, mais especificamente na 'administração da assistência de enfermagem', o planejamento é uma competência, sobretudo importante para um processo adequado, que bem realizado resulta uma série de vantagens que recompensam o tempo e energia nele despendidos. Torna-se evidente que o processo de planejar é

quando definimos e decidimos o que fazer antes da execução. A atuação do enfermeiro quando dirigida pela improvisação e pela falta de sistematização não conseguirá condições de eficiência e eficácia⁽¹⁰⁾.

Sabe-se que na Enfermagem, para os enfermeiros realizarem a assistência, a gerência e a educação continuada, necessita-se do planejamento, um dos pontos de partida para o desenvolvimento de suas ações⁽¹⁰⁾. Baseando-se nesta afirmativa, os profissionais apontaram que é indispensável que promovam um ambiente de trabalho saudável e seguro com cumprimento estrito das normas de biossegurança.

Cumprir destacar que a Lei do Exercício Profissional da Enfermagem atribui privativamente ao enfermeiro, entre outras atividades, o planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação dos serviços da assistência de enfermagem¹¹, o que reforça a importância do planejamento e, por consequência, todas as competências gerenciais, como necessárias ao trabalho na enfermagem.

O planejamento é um processo de racionalização de meios e recursos humanos e físicos, ou seja, atribuições que exigem o uso da racionalidade na previsão das condições para executar com eficiência o planejado, tomando decisões sobre como utilizar esses recursos e meios⁽¹⁰⁾. O que direciona para a última competência gerencial analisada, a tomada de decisão, ação intrínseca a todas as atividades de enfermagem.

Os enfermeiros que exercem o gerenciamento de serviços, inclusive os hospitalares, utilizam a maior parte do exercício laboral no processo de análise de situações e informações com intuito de permitir a tomada de decisão informada. Ser assertivo confere ao enfermeiro o título de profissional bem sucedido, e adota um modelo de tomada de decisão que diminui a chance de escolher soluções tendenciosas e ineficazes. Nessa perspectiva, a utilização de instrumentos e ferramentas como a auditoria em enfermagem, pode permitir a análise do problema de forma sistematizada¹², o que pode reduzir a margem de erro e tornar o profissional mais seguro no enfrentamento de novas situações.

Não obstante, no âmbito hospitalar, é necessário que os enfermeiros estejam diretamente relacionados à utilização de ferramentas administrativas e gerenciais que estimulam e valorizam a interação e participação da equipe no processo de tomada de decisões¹³. Portanto, decidir significa ir além do momento de escolha, e sim, visa alcançar um resultado desejado, o que reforça a necessidade da utilização de ferramentas e instrumentos com o intuito de qualificar a assistência¹⁴.

Sabe-se que a graduação em enfermagem tem como objetivo formar profissionais generalistas, mas os avanços técnico-científicos enfrentados todos os dias na área da saúde, juntamente com as informações adquiridas pelo

usuário, exigem melhoria da qualidade assistencial recebida e consequentemente uma educação permanente deste profissional para responder às necessidades de saúde da população⁽¹⁵⁾. Identificou-se neste estudo que menos da metade dos enfermeiros fizeram uma especialização e apenas um exerce a função em sua área de atuação escolhida. Tal situação pode causar falhas no desenvolvimento de suas funções, pois o avanço tecnológico e dos serviços de saúde devem ser acompanhados por meio de um processo de educação permanente.

Nesse sentido, destaca-se a necessidade de políticas institucionais de incentivo à educação permanente destes profissionais, em especial que considerem as necessidades oriundas da prática e que possibilitem o desenvolvimento permanente das competências gerenciais.

Estudo realizado junto a enfermeiros especialistas em enfermagem médico-cirúrgica após a obtenção do título reconhecido pela Ordem dos Enfermeiros Portugueses revela que a certificação não resultou em mudança na carreira profissional e aponta para uma estagnação no percurso profissional de enfermagem⁽¹⁶⁾. Desta forma, conjectura-se que as mudanças no mercado de trabalho, que por vezes não reconhece os esforços de desenvolvimento pessoal, resultaram na pouca procura no aprimoramento na área de atuação atual, identificada no estudo.

Limitações do estudo

O presente estudo apresenta como limitação ter sido realizado com enfermeiros de apenas um serviço hospitalar que recebe os profissionais geralmente egressos da mesma instituição. Nesse sentido, a formação pode influenciar na percepção destes profissionais. Assim, para pesquisas futuras, sugere-se ampliar o estudo para outras instituições e acrescentar questões subjetivas a fim de conhecer como estes profissionais reconhecem essas competências em sua atuação cotidiana.

Contribuições para a prática

Os resultados reforçam a importância do desenvolvimento das competências gerenciais como habilidades facilitadoras ao processo articulador do enfermeiro supervisor no seu cotidiano laboral. Nessa perspectiva, contribui para direcionar e fundamentar processos de educação permanente em saúde para o desenvolvimento das habilidades necessárias à liderança, tomada de decisão, comunicação, planejamento e organização.

CONCLUSÃO

Na perspectiva de enfermeiros que atuam no contexto hospitalar, as competências gerenciais liderança, tomada de

decisão, comunicação e planejamento e organização são indispensáveis à sua atuação. No entanto, apesar de não ser o objetivo direto deste estudo, foi possível observar que embora os profissionais reconheçam as competências gerenciais como indispensáveis, as mesmas não são necessariamente implementadas com efetividade no cotidiano de trabalho. Desse modo, programas institucionais de educação são indispensáveis para avaliar, promover momentos de capacitação e desenvolvimento dessas competências.

Contribuição dos Autores: Gabriela Varela - desenho do estudo, coleta, análise e interpretação dos dados; redação do artigo, revisão crítica relevante do conteúdo intelectual e aprovação da versão final a ser publicada; Maria Antonia

Ramos Costa - concepção do projeto, interpretação dos dados; redação do artigo, revisão crítica relevante do conteúdo intelectual e aprovação da versão final a ser publicada; Rosana Rosseto de Oliveira - análise e interpretação dos dados, revisão crítica relevante do conteúdo intelectual e aprovação da versão final a ser publicada; Verusca Soares de Souza - análise e interpretação dos dados; redação do artigo, revisão crítica relevante do conteúdo intelectual e aprovação da versão final a ser publicada; Elen Ferraz Teston - análise e interpretação dos dados; redação do artigo, revisão crítica relevante do conteúdo intelectual e aprovação da versão final a ser publicada; Patricia Louise Rodrigues Varela - análise e interpretação dos dados; redação do artigo, revisão crítica relevante do conteúdo intelectual e aprovação da versão final a ser publicada.

REFERÊNCIAS

- Silva VLS, Camelo SHH, Soares MI, Resck ZMR, Chaves LDP, Santos FC et al. Leadership practices in hospital nursing: a self of manager nurses. *Rev Esc Enferm USP* [Internet]. 2017 [cited 2019 May 22];51:e03206. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342017000100407
- Ministério da Educação (BR). Diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em enfermagem. [Internet] 2001 [cited 2018 May 18]. Available from: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/Enf.pdf>
- Rosin J, Tres DP, Santos RP, Peres RR, Oliveira JLC. Skills management development in nursing: experience between residents. *Rev Gestão & Saúde* [Internet] 2016 [cited 2019 May 26];7(1):231-46. Available from: [file:///D:/Usuario/Downloads/DialnetDesenvolvimentoDeCompetenciasGerenciaisNaEnfermage-5555857%20\(2\).pdf](file:///D:/Usuario/Downloads/DialnetDesenvolvimentoDeCompetenciasGerenciaisNaEnfermage-5555857%20(2).pdf)
- Nascimento CROS, Torquato DS, Alves SS, Oliveira TS, Góis RMO. Gestão da qualidade nos serviços de enfermagem no ambiente hospitalar: Uma revisão integrativa de literatura. *Ciências Biológicas e de Saúde - UNIT*. [Internet] 2017 [cited 2019 Abr 21];4(2):11-24. Available from: <https://periodicos.set.edu.br/index.php/cadernobiologicas/article/view/4199/2512>
- Aragão OC, Teófilo JKS, Netto JJM, Soares JSA, Goyanna NF, Cavalcante AES. Competências do enfermeiro na gestão hospitalar. *Rev Saúde Pública do Paraná*. [Internet] 2016 [cited 2019 May 28];17(2):66-74. Available from: <http://espacosparaude.fpp.edu.br/index.php/espacosauade/article/view/286>
- Soares JMS. Perfil de Competências de Enfermeiros de uma Instituição Hospitalar da Rede Privada. [Dissertação]. São Paulo: Universidade de São Paulo, Escola de Enfermagem; 2011. Available from: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/7/7140/tde-20062011-155254/>
- Balsanelli AP. Liderança em enfermagem: Desafios e possibilidades. *Acta Paul Enferm*. [Internet] 2017 [cited 2019 May 02]; 30(1):III-IV. Available from: <https://www.redalyc.org/pdf/3070/307050739001.pdf>
- Treviso P, Peres SC, Silva AD, Santos AA. Competências do enfermeiro na gestão do cuidado. *Rev. Adm. Saúde* [Internet] 2017 [cited 2019 May 02]; 17(69). Available from: <http://www.cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/59/77>
- Faria CC, Santos MCM, Luz NC, Pereira LF, Lima RS, Haddad JGV. Como o enfermeiro líder se comunica no hospital: uma análise das práticas discursivas. *Rev Fund Care* Online. [Internet] 2017 [cited 2019 Jul 05];9(1):152-58. Available from: <http://www.seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/view/5283/pdf>
- Braga DCD, Selow MLC. A relevância do dimensionamento de pessoal de enfermagem para a qualidade no cuidado do paciente: revisão bibliográfica. *Vitrine Prod. Acad.* [Internet] 2016 [cited 2019 Jul 05]; 4(2):89-103. Available from: <http://www.vitrineacademica.dombosco.sebsa.com.br/index.php/vitrine/article/viewFile/209/210>
- Ministério da Saúde (BR). Lei N 7.498/86, de Junho de 1986. Dispõe sobre a regulamentação do exercício da Enfermagem e dá outras providências. Cofen, Conselho Federal de Enfermagem. [Internet] 1986 [cited 2018 May 28]. Available from: http://www.cofen.gov.br/lei-n-749886-de-25-de-junho-de-1986_4161.html. Acesso em 15/10/2018.
- Furukawa MAS, Pitanga FSM, Miranda MKV, Souza AC. Auditoria de enfermagem e tomada de decisão no controle da qualidade da assistência. *Rev Interdisciplin Promoç Saúde - RIPS*. [Internet] 2018 [cited 2019 Nov 12];1(3):214-20. Available from: <http://dx.doi.org/10.17058/rips.v1i3.12790>
- Soares MI, Camelo SHH, Resck ZMR, Terra FS. Nurses' managerial knowledge in the hospital setting. *Rev Bras Enferm*. [Internet] 2016 [cited 2019 Oct 15];69(4):631-7. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-71672016000400676-8&script=sci_arttext&tlng=en
- Vasconcelos OR, Bohrer CD, Rigo DFH, Marques LGS, Oliveira JLC, Tonini NS et al. Meios para a gerência de enfermagem utilizados em unidades hospitalares críticas. *Enferm Foco*. [Internet] 2016 [cited 2019 Apr 23];7(3/4). Available from: <http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/944>
- Leal CBM, Porto AO, Barbosa CB, Fernandes TSS, Pereira ES, Viana TBP. Assistência de Enfermagem ao Público Adolescente na Atenção Primária. *Revista Enfermagem Atual*. [Internet] 2019 [cited 2019 Nov 13];86(24). Available from: <http://revistaenfermagematual.com.br/index.php/revista/article/view/123>
- Silva RMO, Luz MDA, Fernandes JD, Silva LS, Cordeiro LAO, Mota LSR. Tornar-se especialista: expectativas dos enfermeiros portugueses após a realização do curso de especialização. *Rev. Enf. Ref* [Internet] 2018 [citeTBPd 2018 Jun 02];4(16):147-54. Available from: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0874-02832018000100015