



## PERCEPÇÃO DE ENFERMEIROS SOBRE O PROCESSO DE GESTÃO EM UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO

PERCEPTION OF NURSES ON THE MANAGEMENT PROCESS IN A UNIVERSITY HOSPITAL  
 PERCEPCIÓN DE ENFERMEROS SOBRE EL PROCESO DE GESTIÓN EN UN HOSPITAL UNIVERSITARIO  
 Luis Antonio Muller<sup>1</sup>, Suzinara Beatriz Soares de Lima<sup>2</sup>, Tháís Dresch Eberhardt<sup>3</sup>, Grazielle Gorete Portella da Fonseca<sup>4</sup>, Simone Kroll Rabelo<sup>5</sup>, Dienifer Fortes da Fonseca<sup>6</sup>

### RESUMO

**Objetivo:** conhecer a percepção de enfermeiros gerentes sobre o processo de gestão na enfermagem. **Método:** estudo descritivo com abordagem qualitativa, realizado em um hospital universitário do Sul do Brasil, com seis enfermeiros gerentes. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada, transcritas e submetidas à Técnica de Análise de Conteúdo na modalidade Análise Categorial. **Resultados:** emergiram três categorias << Competências gerenciais e funções do enfermeiro gerente >>, << Gerência compartilhada >> e << Gerenciamento do cuidado >>. **Conclusão:** os enfermeiros em cargo de gerência de um hospital universitário do Sul do Brasil percebem o processo de gestão sob três principais aspectos: competências gerenciais e funções do enfermeiro gerente, gerência compartilhada e gerenciamento do cuidado. **Descritores:** Enfermagem; Gestão em Saúde; Supervisão de Enfermagem; Gerenciamento da Prática Profissional; Gerência.

### ABSTRACT

**Objective:** to know the perception of nurses managers about the management process in nursing. **Method:** this is a descriptive study with a qualitative approach carried out in a university hospital in the south of Brazil, with six nurses managers. The data were collected through a semi-structured interview, transcribed and then submitted to the Content Analysis Technique in the Categorical Analysis modality. **Results:** three categories emerged: << Managerial skills and duties of the nurse manager >>, << Shared management >>, << Management of care >>. **Conclusion:** nurses in the management of a university hospital in the southern Brazil perceive the management process under three main aspects: managerial skills and nursing manager roles, shared management and care management. **Descriptors:** Nursing; Health Management; Nursing Supervisory; Practice Management; Management.

### RESUMEN

**Objetivo:** conocer la percepción de enfermeros gerentes sobre el proceso de gestión en la enfermería. **Método:** estudio descriptivo con enfoque cualitativo, realizado en un hospital universitario del sur de Brasil, con seis enfermeros gerentes. Los datos fueron coletados por meio de entrevista semi-estructurada, transcritas y a seguir sometidas a la Técnica de Análisis de Contenido en la modalidad Análisis Categorial. **Resultados:** surgieron tres categorías << Competencias gerenciales y funciones del enfermero gerente >>, << Gerencia compartida >>, << Gerenciamiento de cuidado >>. **Conclusión:** los enfermeros a cargo de la gerencia de un hospital universitario del sur de Brasil notaron el proceso de gestión sobre tres principales aspectos: competencias gerenciales y funciones del enfermero gerente, gerencia compartida y gerenciamiento del cuidado. **Descriptor:** Enfermería; Gestión en Salud; Supervisión de Enfermería; Gestión de la Práctica Profesional; Gerencia.

<sup>1</sup>Enfermeiro, Especialista em Cardiologia e Terapia Intensiva. Ijuí (RS), Brasil. [mullerl@ibest.com.br](mailto:mullerl@ibest.com.br); <sup>2</sup>Enfermeira, Professora Doutora em Enfermagem, Universidade Federal de Santa Maria/UFSM. Santa Maria (RS), Brasil. E-mail: [suzibslima@yahoo.com.br](mailto:suzibslima@yahoo.com.br); <sup>3</sup>Enfermeira, Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal de Santa Maria/UFSM. Santa Maria (RS), Brasil. E-mail: [thaiseberhardt@gmail.com](mailto:thaiseberhardt@gmail.com); <sup>4</sup>Enfermeira, Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal de Santa Maria/UFSM, Brasil/RS. E-mail: [grazielleportelladafonseca@gmail.com](mailto:grazielleportelladafonseca@gmail.com); <sup>5</sup>Enfermeira, Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal de Santa Maria/UFSM. Santa Maria (RS), Brasil. E-mail: [simonekrebello@gmail.com](mailto:simonekrebello@gmail.com); <sup>6</sup>Enfermeira, Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal de Santa Maria/UFSM. Santa Maria (RS), Brasil. E-mail: [dieni\\_ff@yahoo.com.br](mailto:dieni_ff@yahoo.com.br)

## INTRODUÇÃO

O enfermeiro tem, cada vez mais, assumido posições de gerência nos serviços de saúde, principalmente no ambiente hospitalar, onde se destaca pela visão de conjunto articulando as áreas administrativas, assistenciais e de ensino e pesquisa,<sup>1</sup> portanto, seu papel enquanto gerente pode se tornar decisivo na realização do cuidado com qualidade aos pacientes.

Embora o processo de gestão esteja inserido na profissão de enfermagem desde o século XIX, por meio de Florence Nightingale, o cenário hospitalar vem exigindo, dos enfermeiros, cada vez mais conhecimentos, competências e habilidades para a gerência do processo de trabalho.<sup>2-3</sup>

A essência da formação do enfermeiro é voltada para a área assistencial e gerencial, trazendo as competências gerenciais, tornando-se o diferencial no perfil profissional. Ainda, é considerado o trabalhador da saúde que reúne diversas áreas do conhecimento em seu saber, tornando-se, assim, comprometido e conhecedor da estrutura organizacional como um todo e dos processos de trabalho em saúde, o que contribui com seu processo gerencial.<sup>4</sup>

O processo de gestão em enfermagem, à luz dos coordenadores de enfermagem, é envolto em comprometimento com a organização e o cumprimento de metas, tornando-se complexo e exigente.<sup>3</sup> Apesar disso, as práticas gerenciais dos enfermeiros, no âmbito hospitalar, ainda se concentram na dimensão técnica (coordenação, supervisão e controle), sendo norteadas pelo modelo clássico da administração,<sup>5</sup> por este motivo, pesquisas sobre essa temática podem auxiliar na superação deste modelo.

Diante disso, justifica-se a realização deste estudo, uma vez que conhecer a percepção dos enfermeiros gerentes sobre o processo, bem como os modelos de gestão utilizados por eles, pode auxiliar na exposição de modelos e formas de gerenciamento em enfermagem.

Neste contexto, elaborou-se a seguinte questão de pesquisa <<Qual é a percepção de enfermeiros em cargo de gerência sobre o processo de gestão em enfermagem? >>.

## OBJETIVO

- Conhecer a percepção de enfermeiros gerentes sobre o processo de gestão na enfermagem.

## MÉTODO

Estudo qualitativo, descritivo, realizado em um hospital universitário do Sul do Brasil, referência em diversas especialidades, de grande porte, com 291 leitos distribuídos entre as unidades de internação. Atende uma média de 10371 internações ao ano, mas, para isso, a instituição conta com um total de 200 enfermeiros, dos quais 20 ocupam o cargo de gerência de unidade.<sup>6</sup>

Participaram do estudo seis enfermeiros que atuavam em cargo de gerência de unidades de internação adulto e pediátrica durante o período de coleta de dados. Os participantes foram acessados nos locais de trabalho. Os dados foram coletados em abril de 2015, por meio de entrevista semiestruturada, tendo como questionamento central: “Como você percebe o processo de gestão realizado pelos enfermeiros em cargos de gerência neste hospital?”. As entrevistas foram gravadas em meio digital e, posteriormente, transcritas.

Os dados foram analisados por meio da Técnica de Análise de Conteúdo na modalidade Análise Categórica.<sup>7</sup> Esta permite identificar significados, possibilitando construir as chamadas unidades de codificações, que, posteriormente, formam as categorias do estudo.<sup>7</sup>

A operacionalização da análise abrange três etapas dispostas da seguinte maneira: pré-análise, exploração do material, tratamento e interpretação dos resultados obtidos. Na pré-análise, realiza-se a leitura flutuante dos dados. A exploração do material ocorre mediante leitura exaustiva a fim de identificar as expressões mais significativas, surgindo assim as modalidades de codificações. E na fase de tratamento e interpretação dos resultados obtidos, as modalidades de codificação, já definidas, são analisadas e interpretadas.<sup>7</sup> Utilizou-se a análise cromática para organizar e analisar os dados.

Os aspectos éticos foram baseados na Resolução do Conselho Nacional de Saúde nº 466 de 2012. O anonimato dos participantes foi preservado, utilizando-se a seguinte codificação para identificá-los: letra E (de enfermeiro) seguida de número cardinal em ordem crescente por ordem de entrevista (E1, E2, E3...etc). A pesquisa teve início com a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa sob Certificado de Apresentação para Apreciação Ética CAAE nº 42474615.4.0000.5346.

## RESULTADOS

Participaram do estudo seis profissionais enfermeiros em cargo de gerência de unidades de internação de um Hospital Universitário. Quanto à idade destes profissionais, obteve-se média de 40 anos e predomínio do sexo feminino (cinco indivíduos). A média de trabalho em função de gerência foi de um ano e oito meses, e todos possuíam pós-graduação.

A partir da análise dos dados, emergiram três categorias temáticas: Competências gerenciais e funções do enfermeiro gerente; Competências gerenciais e funções do enfermeiro gerente; Gerência compartilhada; e Gerenciamento do cuidado; as quais são apresentadas a seguir.

### ◆ Competências gerenciais e funções do enfermeiro gerente

Esta categoria surgiu a partir das seguintes unidades de registro: competências gerenciais, necessidade de experiência profissional e conhecimento, bem como as funções do enfermeiro gerente. Nestas, os participantes da pesquisa relatam o que consideram ser necessário para que o enfermeiro gerencie uma unidade e quais são suas atribuições.

Os enfermeiros trazem, em suas falas, competências que consideram importantes para o desenvolvimento das atividades de gerenciamento em enfermagem, como a liderança, comunicação e educação permanente.

*Tem paciente no respirador, paciente grave, crítico, então eu estou sempre promovendo capacitação. (E1)*

*A experiência que eu já tinha e a observação dos outros me fez ver que o diálogo foi a melhor forma de todas que eu consegui para estruturar. (E3)*

*O gestor deve ter conhecimento, ser um bom líder. (E4)*

Além disso, apontaram a necessidade de experiência para ocupar o cargo, afirmando que a experiência profissional fornece condições de realizar o gerenciamento da unidade.

*Para gerenciar uma unidade, tu tens que estar preparado. [...] tens que ter muita experiência. (E2)*

*Normalmente, tem mais condições de fazer gerenciamento quem tem experiência, tempo de serviço, porque conhece o serviço, o funcionamento. (E6)*

No que se refere às funções específicas do enfermeiro em cargo de gerência, os participantes da pesquisa indicam que este

deve realizar a previsão de materiais, dimensionamento e escalas do pessoal de enfermagem, além da organização do ambiente de trabalho. Estas atividades são realizadas para alcançar qualidade na assistência de enfermagem.

*Gerenciar é organizar o ambiente de trabalho, evita que falte alguma coisa, que tenha pessoal para trabalhar, materiais, um ambiente adequado para os pacientes, para a equipe de enfermagem e equipe multiprofissional. Faço a escala mensal dos funcionários, a escala diária na qual é realizada a distribuição dos pacientes por funcionário. A gente prevê a necessidade do pessoal, procura adequar a escala para que tenha o mínimo de pessoal, para que tenha uma assistência de qualidade. (E5)*

### ◆ Gerência compartilhada: decisões descentralizadas

Esta categoria emergiu por meio das unidades temáticas gestão compartilhada, reunião e trabalho em equipe. Os enfermeiros mostram que as decisões são descentralizadas, de forma que os membros do quadro de enfermagem participem ativamente do processo de tomada de decisão. Ainda, relatam que são realizadas reuniões periódicas para este fim.

*Eu procuro fazer uma gestão compartilhada[...]. É uma chefia compartilhada onde todos opinam (E1).*

*A gente faz bastantes reuniões para ouvir toda a equipe, para ouvir o que eles [equipe de enfermagem] têm para dizer. (E2)*

*Para gerenciar, é preciso ter alguém que seja referência, que as pessoas tragam os problemas, as questões para que a gente possa resolver juntos, em equipe. Para tomar decisões é preciso uma visão de conjunto, visão do todo, para a gente poder resolver as situações. (E5)*

Pode-se identificar, também, que os enfermeiros consideram o trabalho em equipe multiprofissional importante no processo de gerenciamento de enfermagem.

*Gerenciamento é conseguir fazer uma inter-relação entre a equipe multiprofissional, equipe de enfermagem, médicos, nutricionistas, fisioterapeutas. (E3)*

*A gente tem uma equipe multiprofissional de residentes, que conta com assistente social, psicólogo, nutricionista, fisioterapeuta, enfermeiro, que trabalha junto para suprir as necessidades dos pacientes. (E2)*

### ◆ Gerenciamento do cuidado: dicotomia ou dialética entre gerência e assistência?

A categoria gerenciamento do cuidado emergiu a partir das unidades temáticas

Muller LA, Lima SBS de, Eberhardt TD et al.

dicotomia entre gerência e assistência; e gerência e assistência se complementam.

Alguns enfermeiros percebem a gerência e a assistência como duas funções distintas no processo de trabalho do enfermeiro. Ou seja, existe o que gerencia a unidade e o que presta a assistência direta aos pacientes.

*Agora que tem dois ou três enfermeiros dividimos as atividades, um fica na gerência e os outros na assistência. (E4)*

*Ou a pessoa é gestora ou ela é assistencial, as duas coisas juntas são difíceis de fazer pelo acúmulo de trabalho. [...] nós precisamos de mais enfermeiros para poder dividir, as duas coisas para uma pessoa acaba ficando pesado. (E6)*

Em contrapartida, há enfermeiros que percebem a gerência e a assistência como duas atividades complementares no processo de seu trabalho, como pode ser observado nas falas a seguir.

*Todo enfermeiro é gestor, educador, faz a gerência do cuidado, a gerência da assistência, é algo que é conjunto. (E1)*

*Às vezes a gente fala tu estás na chefia, tu estás só fazendo o gerenciamento. Na verdade, não é só isso, não tem como separar a assistência do gerenciamento. (E5)*

## DISCUSSÃO

Os enfermeiros em cargo de gerência percebem o processo de gestão sob três principais aspectos: Competências gerenciais e funções do enfermeiro gerente, gerência compartilhada e gerenciamento do cuidado. Os resultados mostram para importantes contribuições, que permitem uma discussão ampliada sobre o gerenciamento realizado por estes profissionais.

Na primeira categoria, relatam o que consideram ser necessário para que o enfermeiro gerencie uma unidade e quais são suas atribuições. Indicam competências que consideram necessárias para o desempenho da função, necessidade de experiência profissional e funções do enfermeiro gerente.

Como competências gerenciais, mostram a liderança, comunicação e educação permanente. Uma diversidade de aptidões imprescindíveis ao enfermeiro tem sido elencada em alguns estudos nos últimos anos<sup>4,8</sup> como forma de compor um perfil do enfermeiro mais adequado às necessidades do mercado atual.

A liderança tem sido explorada como um tema relacionado ao gerenciamento de enfermagem, considerada uma das mais importantes e mais citadas das competências.<sup>9-10</sup> É entendida como a capacidade de aliar diversas características

Percepção de enfermeiros sobre o processo de...

em prol da condução da equipe multiprofissional a uma assistência de qualidade ao paciente.<sup>9</sup>

Diversos são os atributos esperados de um líder em enfermagem, como a flexibilidade, comunicação, habilidades técnicas, administrativas e relacionais.<sup>9</sup> A comunicação é identificada como uma importante habilidade necessária ao profissional de saúde, que tem o relacionamento interpessoal arraigado ao seu fazer diário, seja ao relacionar-se com o paciente, com a família ou com os demais profissionais.<sup>11</sup>

A educação permanente aparece como uma preocupação dos gestores e importante para a unidade da equipe e qualidade da assistência, configurando-se como uma ferramenta utilizada por eles em seu processo de gerir. Resultado semelhante foi encontrado em um estudo sobre a dimensão do trabalho do enfermeiro no ambiente hospitalar<sup>12</sup>, onde a educação continuada foi vista como um importante processo tanto na assistência quanto na construção do perfil institucional.

Ao afirmar a necessidade de experiência profissional para ocupar o cargo, os enfermeiros relataram que essa fornece condições de realizar o gerenciamento da unidade. Ou seja, consideram o conhecimento situacional do ambiente de trabalho como facilitador para o processo de gerir. Outro estudo aponta que a experiência profissional pode colaborar para que o enfermeiro seja capaz de gerenciar.<sup>1</sup>

Com relação às funções específicas do enfermeiro em cargo de gerência, os participantes da pesquisa indicam que este deve realizar a previsão de materiais, dimensionamento e escalas do pessoal de enfermagem, além da organização do ambiente de trabalho; buscando a qualidade na assistência de enfermagem. Nesse contexto, pode-se afirmar que o enfermeiro tem como atribuição a gerência de recursos humanos, materiais e do cuidado, a fim de alcançar a qualidade assistencial<sup>5</sup> corroborando os resultados deste estudo.

Os enfermeiros mostram que buscam realizar uma gestão de forma compartilhada, onde as decisões são descentralizadas, de forma que os membros da equipe de enfermagem participem do processo de tomada de decisão. Ainda, afirmam que o desenvolvimento do trabalho em equipe multiprofissional é relevante.

A gerência desenvolvida em conjunto alicerçada em objetivos e metas comuns ao coletivo, sem fazer uso da autoridade, pode ser denominada de gestão compartilhada. Este

Muller LA, Lima SBS de, Eberhardt TD et al.

modo de gerenciar parece ser necessário para atender as mudanças e exigências atuais do mercado e das instituições.<sup>13</sup> Ainda, neste tipo de gestão, considera-se a equipe multidisciplinar, de modo a construir corresponsabilidade entre os profissionais envolvidos na produção de saúde.<sup>14</sup>

Outro aspecto relevante a ser destacado refere-se à desarticulação do processo de assistir e gerenciar relatado pelos enfermeiros. Parte deles afirma que a gerência e a assistência são duas funções distintas no processo de trabalho do enfermeiro. Por outro lado, outros enfermeiros mostram que não há como separar a gerência e a assistência.

A atuação gerencial do enfermeiro no processo de cuidar possui a finalidade de criar condições adequadas de assistência ao paciente, por meio da organização do processo de trabalho.<sup>15</sup> Assim, destaca-se que a gerência do cuidado ocorre no diagnóstico, planejamento, execução e avaliação do cuidado, delegação de tarefas e supervisão da equipe.

A gerência do cuidado de enfermagem, em sua concepção teórica, envolve uma relação dialética entre o saber-fazer gerenciar e o saber-fazer cuidar. A dialética do termo estabelece um jogo de relações que resulta em um processo dinâmico, situacional e sistêmico, que articula os saberes da gerência e do cuidado possibilitando a existência de uma interface entre esses dois objetos na prática profissional.<sup>16</sup>

Neste sentido, o conceito demonstra uma dialética entre o administrar e o cuidar, e não uma dicotomia, uma dualidade, entre os dois termos. Assim, o conceito não se divide em duas partes - a gerência e o cuidado - entretanto, é formado por dois significados que ao mesmo tempo se opõem, aproximam-se e se complementam.<sup>16</sup>

Gerenciar e assistir são ações corriqueiras para os enfermeiros, em especial, no ambiente hospitalar, embora ainda exista dificuldade na compreensão do conceito de gerência do cuidado, pois, algumas vezes, não se entende que ele refere-se às ações de cuidar e gerenciar como um processo único, induzindo esses profissionais a compartimentalizarem as ações administrativas e assistenciais.<sup>17</sup>

Conforme evidenciado por outros autores<sup>16</sup> e corroborando os achados deste estudo, ainda se percebe uma dificuldade por parte dos enfermeiros quanto aos conceitos relacionados às ações gerenciais do cuidado de enfermagem.

Percepção de enfermeiros sobre o processo de...

Diante dos achados e o que foi discutido, pode-se destacar a gestão compartilhada como um modelo de gerenciamento inovador, o qual permite ao enfermeiro maior controle acerca da prática profissional, bem como maior poder de decisão.<sup>18</sup>

Assim, carece-se de pensar e refletir uma forma de organização do trabalho em que a gestão compartilhada seja um ato imperativo, e de maneira que a divisão do trabalho seja substituída, por um fazer coletivo, de modo democrático.<sup>19</sup> Portanto, a adoção deste tipo de gerência amplia a possibilidade de melhoria da qualidade assistencial.

## CONCLUSÃO

Os enfermeiros em cargo de gerência de um hospital universitário do Sul do Brasil perceberam o processo de gestão sob três principais aspectos: competências gerenciais e funções do enfermeiro gerente, gerência compartilhada e gerenciamento do cuidado.

Mostraram o que consideram ser necessário para que o enfermeiro gerencie uma unidade e quais são suas atribuições. Indicaram competências gerenciais que consideram necessárias para o desempenho da função (liderança, comunicação e educação permanente) e necessidade de experiência profissional. Relataram, ainda, nas suas percepções, quais são as funções específicas de um enfermeiro gerente: previsão de materiais, dimensionamento e escalas do pessoal de enfermagem, organização do ambiente de trabalho; com o objetivo de alcançar qualidade na assistência prestada. Perceberam também a preocupação com uma gerência desenvolvida em conjunto com a equipe, de modo que a equipe multidisciplinar se torne corresponsável pela atenção de qualidade ao paciente.

Parte dos enfermeiros afirmou que a gerência e a assistência são duas funções no processo de trabalho do enfermeiro. Por outro lado, outros enfermeiros mostram que não existe esta dicotomia. Ainda percebe-se uma dificuldade por parte destes, quanto aos conceitos relacionados às ações gerenciais do cuidado de enfermagem; no entanto, essa dicotomia precisa ser superada.

As limitações deste estudo se concentraram no número de participantes e ao cenário de hospital universitário, portanto, os achados desta pesquisa não podem ser generalizados para todos os cenários hospitalares.

Acredita-se que os resultados deste estudo possam contribuir nas discussões acerca do planejamento de melhores práticas de gerenciamento de enfermagem no âmbito

hospitalar. Além disso, sugere-se a realização de novas pesquisas sobre a temática em diferentes cenários e sob a ótica de diferentes profissionais da saúde.

## REFERÊNCIAS

- Deckman LR, Deon SMP, Silva EF, Lorenzini E. Management competences in nursing: an integrative review. *Rev Gest Saúde* [Internet]. 2013;4(2):2261-72. Doi: <http://dx.doi.org/10.18673/gs.v4i2.22952>
- Felli VEA, Peduzzi M. O trabalho gerencial em enfermagem. In: Kurcgant P, coordenadora. *Gerenciamento em Enfermagem*. 2nd ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2012. p.1-11.
- Meneti SM, Ciampone MHT, Mira VL, Minami LF, Soares JMS. The construction process of managerial profile competencies for nurse coordinators in the hospital field. *Rev Esc Enferm USP*. 2012 June;46(3):727-33. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0080-62342012000300027>
- Xavier-Gomes LM, Barbosa TLA. The work of manager nurses and their professional training. *Trab Educ Saúde*. 2011 Nov;9(3):449-59. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1981-77462011000300006>
- Santos JLG, Pestana AL, Guerrero P, Meirelles BSH, Erdmann A L. Nurses' practices in the nursing and health care management: integrative review. *Rev Bras Enferm*. 2013 Mar/Apr;66(2):257-63. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-71672013000200016>
- Hospital Universitário de Santa Maria. HUSM [Internet]. Santa Maria: UFSM; 2016 [cited 2016 May 12]. Available from: <http://www.husm.ufsm.br/index.php?janela=historico.html>
- Bardin L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70; 2011.
- Soares MI, Camelo SHH, Resck ZMR, Souza FT. Nurses' managerial knowledge in the hospital setting. *Rev Bras Enferm*. 2016;69(4):631-7. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167.2016690409i>
- Silva VLS, Camelo SHH. Nursing leadership competence: concepts, essential attributes and the role of the nurse leader. *Rev Enferm UERJ* [Internet]. 2013 [cited 2016 Apr 25];21(4):533-9. Available from: <http://www.facenf.uerj.br/v21n4/v21n4a19.pdf>
- Caveião C, Zagonel IPS, Coelho ICM, Peres AM, Montezeli JH, Venturi KK. Students' Competences with Regard to Nursing Administration: an exploratory and descriptive research. *Online Braz J Nurs*. 2014;13(4):602-12. Doi: <http://dx.doi.org/10.5935/1676-4285.20144770>
- Martin, YC, Pessoni A. Health and communication in nursing: a bibliometric study. *RECIIS* [Internet]. 2015 [cited 2016 Aug 27];(1):1-13. Available from: <http://www.reciis.icict.fiocruz.br/index.php/reciis/article/view/445>
- Presotto GV, Ferreira MBG, Contim D, Simões ALA. Dimensions of the work of the nurse in the hospital setting. *Rev Rene*. 2014;15(5):760-70. Doi:10.15253/2175-6783.2014000500005
- Santos JLG, Erdmann AL. Governance of professional nursing practice in a hospital setting: a mixed methods study. *Rev Latino-Am Enferm*. 2015;23(6):1024-32. Doi:10.1590/0104-1169.0482.2645
- Navarro ASSN, Guimarães RLS, Garanhani LM. Teamwork and its meaning to professionals working in the family health strategy program. *REME rev min enferm*. 2013;17(1):61-8. Doi: <http://www.dx.doi.org/10.5935/1415-2762.20130006>
- Maziero VG, Bernardes A, Spiri WC, Gabriel CS. Building meanings about management assistance: aphenomenological study. *Ciênc Cuid Saúde*. 2014;13(3):563-70. Doi: 10.4025/ciencucuidsaude.v13i3.23245
- Fernandes MC, Silva FMP, Barros LSF, Pinto LMC, Bezerra ICB, Martins APA. Caring and managing: dialectic or dichotomous practices in the hospital scope of nurse managers. *J Nurs UFPE on line* [Internet]. 2016 [cited 2016 Aug 27];10(3):985-90. Available from: [http://www.revista.ufpe.br/revistaenfermage/index.php/revista/article/view/7134/pdf\\_9824](http://www.revista.ufpe.br/revistaenfermage/index.php/revista/article/view/7134/pdf_9824)
- Senna MH, Drago LC, Kirchner AR, Santos JLG, Erdmann AL, Andrade SR. Meanings of care management built throughout nurses' professional education. *Rev RENE*. 2014;15(2):196-205. Doi: 10.15253/2175-6783.2014000200003
- Santos JLG, Erdmann AL, Andrade SR, Mello ALSF, Lima SBS, Pestana AL. Nursing governance: an integrative review of the literature. *Rev Esc Enferm USP*. 2013 Dec; 47;(6):1417-25. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0080-623420130000600024>
- Lorenzetti J, Oro J, Matos E, Gelbcke FL. Work organization in hospital nursing: literature review approach. *Texto contexto-enferm*. 2014 Oct/Dec; 23(4):1104-12. Doi:

<http://dx.doi.org/10.1590/0104-07072014001510012>

Submissão: 24/09/2016

Aceito: 22/09/2017

Publicado: 15/12/2017

#### **Correspondência**

Graziele Gorete Portella da Fonseca  
Universidade Federal de Santa Maria- UFSM.  
Departamento de Enfermagem.  
Centro de Ciências da Saúde- CCS  
Sala 1302, Prédio 26  
Faixa de Camobi, Km 09  
CEP: 97105-900 – Santa Maria (RS), Brasil