

O PROCESSO GERENCIAR DA ENFERMAGEM NA REALIDADE DE SAÚDE EM UM MUNICÍPIO DO VALE DO JAGUARIBE/CE

Maria Michaelly Vasconcelos Diogens¹

Francisca Adriana Barreto²

Palmyra Sayonara Góis³

RESUMO: Introdução: A gestão nos serviços é essencial para o sucesso da instituição de saúde e para a qualidade e segurança do paciente. O enfermeiro precisa ser apto a trabalhar e conduzir com cooperação e dinamismo a sua equipe. Objetivo: Analisar o Processo Gerenciar do Enfermeiro no contexto de saúde em uma UBS do Vale Jaguaribe. Método: O presente estudo é de cunho descritivo-analítico, construído a partir das aulas teóricas expositivas, conhecimentos absorvidos, bibliográficas, captação da realidade e uso de entrevista semiestruturada. Resultados: A partir da análise da entrevista pode observar que as percepções acerca das atribuições dos enfermeiros foram bem esclarecidas, demonstrando que a gerência está ligada às questões técnicas e burocráticas, e da sua relevância na condução eficiente da equipe sob sua liderança.

Descritores: Atenção Primária à Saúde; Conflito; Gestão em saúde; Liderança e Enfermagem.

1. INTRODUÇÃO

Uma liderança forte é fundamental, porém, nem todos os enfermeiros começam sua carreira com o pensamento de se tornar um líder. A profissão de enfermagem deve produzir líderes em todo o sistema de saúde, da beira do leito à sala de reuniões, que possam servir como parceiros de outros profissionais de saúde e serem responsáveis por suas próprias contribuições para prestar cuidados de alta qualidade enquanto trabalham em colaboração com a equipe multiprofissional (MENDES *et al.*, 2022).

Corroborando com isso, Osugui *et al.*, (2020) quando cita Grubaugh, ressalta que o enfermeiro é o líder da gestão de pessoas, pois interage direta e sucessivamente com a equipe de trabalho. Sendo assim, não só o gestor de enfermagem, mas cada enfermeiro, como líder, também é responsável pela administração do recurso humano na organização. Todavia,

¹ Discente do Curso de Enfermagem da Universidade do Estado do Rio Grande Do Norte - UERN. E-mail: mariavasconcelos@alu.uern.br

² Docente do Curso de Enfermagem da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN. E-Mail: adrianabarreto@uern.br

³ Docente do Curso de Enfermagem da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN. E-Mail: palmyragois@uern.br

saberes sobre liderança e administração são essenciais à gestão da instituição, independentemente da área de ocupação. Diante disso, o profissional responsável pela gerência do processo deve possuir competências, habilidades e atitudes assertivas para gerenciar conflitos.

Nessa perspectiva, Osugui *et al.*, (2020) ao citar Silva, afirma que o enfermeiro gestor deve ser dotado da aptidão de liderança para gerenciar conflitos. Para tanto e para atender às exigências das instituições, que requerem postura ética e atitude do enfermeiro para atingir objetivos e excelência no trabalho em equipe, a comunicação interpessoal é crucial.

Além disso, Osugui *et al.*, (2020) reforça que a liderança do enfermeiro é fundamental na gerência de conflitos, pois o líder deve assumir a comunicação integrada eficaz, ser responsável pela coordenação e negociação, como forma de prevenção interdisciplinar de conflitos; deve ainda ter visão ampla e caráter flexível no enfrentamento de hostilidades, com vistas a manter o ambiente de trabalho propício, saudável e harmonioso, para proteger a qualidade do serviço de saúde.

Ademais, a enfermagem é uma área da ciência responsável pela prestação de cuidados à saúde, tendo como objetivo a prestação de atendimento às necessidades básicas do paciente, visando à promoção da saúde, a prevenção de doenças, a manutenção e a reabilitação da saúde (DIAS *et al.*, 2021). Vale salientar que, o gerente de enfermagem tem a atuação voltada para organização do trabalho e os recursos humanos de enfermagem (DIAS *et al.*, 2021). Esse profissional é responsável pela organização, coordenação, planejamento, direção, execução e avaliação dos serviços de enfermagem e de suas atividades técnicas e auxiliares (SPAGNOL *et al.*, 2021). Para que tais atividades ocorram de modo adequado, faz-se necessário o desenvolvimento e aprimoramento de competências gerenciais, tais como liderança, comunicação e tomada de decisão, entre outras que qualificam o processo de trabalho do enfermeiro (TREVISO *et al.*, 2017).

Diante do exposto, considera-se de suma relevância identificar as competências e habilidades no processo de gerenciar do enfermeiro enquanto líder, são essenciais ao exercício da profissão.

Assim, o objetivo deste estudo foi analisar e compreender o Processo de Gerenciar do Enfermeiro que está na função de coordenador no contexto da atenção primária à saúde em uma UBS do Vale do Jaguaribe. Diante do exposto, procurando atentar para o funcionamento e descrever como a realidade de saúde vivenciada, relaciona-se com o referencial teórico discutido durante as aulas.

2. OBJETIVO

Analisar e compreender o Processo de Gerenciar do Enfermeiro que está na função de coordenador no contexto da atenção primária à saúde em uma UBS do Vale do Jaguaribe.

3. METODOLOGIA

O presente estudo é de cunho descritivo-analítico, construído a partir de uma captação da realidade na UBS, por meio de uma entrevista semiestruturada, assim como dos conhecimentos adquiridos durante as aulas teóricas expositivas, e referências bibliográficas.

A priori, foi realizada a captação da realidade em uma cidade do Vale do Jaguaribe - CE. A coleta de dados foi realizada com um profissional da enfermagem, que estava sob coordenação da UBS. As informações foram coletadas, por meio de uma entrevista semiestruturada, que de acordo com Bardin (2009) permite uma maior flexibilidade para as perguntas, ou seja, apesar de apresentar um roteiro prévio ele pode ser alterado de acordo com o interesse no momento da entrevista realizada com o presente enfermeiro.

Foram utilizados referenciais bibliográficos, encontrados a partir de bases de dados como Scielo, Pubmed, BVS e LILACS. A pesquisa se deu de maneira online pelo site bvsalud.org com a utilização dos descritores: "Conflito", "Gestão em saúde", "Atenção primária à saúde", "Liderança" e "Enfermagem".

4. PROCESSO GERENCIAR DA ENFERMAGEM NA REALIDADE DE SAÚDE DE UM MUNICÍPIO DO VALE JAGUARIBE/CE

4.1 Realidade da Unidade Básica de Saúde

A captação foi realizada em uma Unidade Básica de Saúde (UBS) na região Vale do Jaguaribe, no interior do Ceará. A unidade é dirigida por um profissional da enfermagem e possui uma equipe da Estratégia da Saúde da Família (ESF) na qual há outro profissional de enfermagem responsável pela demanda assistencial. A UBS possui cronogramas para prestação dos serviços sendo disponibilizado para consulta tanto nos murais de aviso como também pelos Agentes Comunitários de Saúde (ACS), durante as visitas, o que facilita o acesso e rotina do serviço daquela área.

O cronograma da unidade promove atendimentos específicos feitos por agendamentos, como o Crescimento e Desenvolvimento, Colpocitologia oncótica cervical e Pré-natal, além de estabelecer dias e horários para demanda livre/espontânea, sendo organizados por toda equipe em reuniões periódicas. A unidade conta com prontuário eletrônico, que é utilizado inicialmente pela recepção, onde será direcionado para o atendimento já previamente

agendado e no caso de não agendamento prévio, como o atendimento médico e odontológico serão realizadas orientações adequadas para qual atendimento será direcionado, desde que esteja sendo ofertado no horário da procura.

4.2 Realidade do enfermeiro na coordenação de uma Unidade Básica de Saúde

Inicialmente, quando questionado acerca da preparação que teve durante a formação, para gerenciar uma unidade básica de saúde, o enfermeiro relatou que não teve este tipo de preparação durante o período do curso. Mas, que não acreditava que este despreparo que teve ao assumir a coordenação da UBS, era somente por falta de um componente curricular na grade do curso, apesar de reconhecer sua relevância, pois sabia que os enfermeiros colegas que estudaram em uma pública tiveram o componente e que exerciam com maestria suas funções de coordenador, e que o fato de ter cursado em uma instituição privada, que não ofertou o prejudicou de alguma forma, mas que acredita que qualquer que seja o enfermeiro, só aprende de fato mesmo, é durante a prática diária, quando tem oportunidade de experienciar situações que demandem capacidade resolutiva de problemas variados, quando este é colocado em situação que exige por parte do profissional responsabilidade em assumir a coordenação de uma unidade de saúde.

Ao ser abordado sobre a existência de algum aspecto burocrático em seu ambiente de trabalho, o profissional responsável pela unidade, enfatizou que a burocracia perpassa todo o trabalho na UBS, principalmente na execução do seu trabalho, mencionando a variedade de fichas que tem que preencher para um único atendimento. Enfatizando que apesar da utilização do prontuário eletrônico ter reduzido a utilização de papéis e acelerado o desenvolvimento do trabalho do profissional enfermeiro assim como dos outros que atendem na unidade, ainda há em muitos casos, a necessidade da utilização de preencher diversas fichas manualmente.

Segundo o profissional, a cada quinze dias, ocorre uma reunião com toda a equipe que compõe a UBS, com o objetivo de organizar o planejamento para o funcionamento da unidade, para os próximos dias, estabelecendo metas a serem cumpridas, como também fazem uma avaliação dos trabalhos desenvolvidos da quinzena anterior, e refletem acerca dos dados obtidos por meio do planejamento anterior. Ressaltando que é responsável por supervisionar o trabalho da equipe de enfermagem, frisou que a supervisão que exerce não está relacionada apenas com a produção, alcançar metas, mas também tem relação com o desenvolvimento de todo o processo do trabalho, almejando a assistência de qualidade ao usuário que procura o serviço.

Ao indagar o profissional, sobre como ele se considera, ser um líder ou um chefe. Este respondeu que se considerava um líder. Assim sendo, não agia com sua equipe a ser autoritário. E que, durante as reuniões, buscava escutar todos os membros. Visto que, acredita que é indispensável para o bom funcionamento da instituição, manter uma relação cordial que possibilite a troca de opiniões, e que jamais pode haver imposições. Além disso, tenta ser flexível nas decisões, de forma que ninguém seja prejudicado. Ressaltou que, para ser um bom líder, tinha que ter muita humildade, e muito jogo de cintura, para lidar com os conflitos que aparecem entre os membros da equipe. Pois, a unidade ao qual está sendo o coordenador, apesar de ser bem aceito como líder, a equipe ao qual integra, chega a ser uma equipe difícil de lidar, por parte de alguns concursados, sente resistência em acatar ordens dos superiores.

Nessa perspectiva, observa-se a relevância da necessidade de realização de um estudo, com a finalidade de investigar e refletir acerca do papel gerencial que o enfermeiro exerce dentro de uma unidade de saúde.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A priori, foram coletadas as respostas das perguntas norteadoras da entrevista, que possibilitou o direcionamento deste trabalho, tendo como finalidade saber como o profissional age no seu cotidiano na função de gerenciar a UBS.

Segundo o profissional, o curso não ofertou o componente curricular na grade do curso na instituição privada ao qual se formou, e acredita que isso prejudicou bastante, pois teve que aprender como gerenciar uma UBS na prática. Sobre os aspectos burocráticos que enfrenta, alegou ser inerente à profissão de enfermagem. E que a cada quinze dias, ocorre uma reunião, com o objetivo de organizar o planejamento, das ações da UBS estabelecendo metas e avaliação o que foi proveitoso e o que deve melhorar.

Além do mais, com relação a supervisão, ele frisou que a supervisão que exerce não está relacionada apenas com a produção de serviços, ou alcançar metas, mas também tem relação com o desenvolvimento de todo o processo do trabalho, almejando uma assistência de qualidade ao usuário que procura a unidade.

Com relação ao profissional se considerar líder ou chefe, este por sua vez, foi enfático em dizer que se considera, ser um líder, pois escuta a todos, e tenta resolver as demandas das necessidades individuais da melhor forma, desde que possível. Ressaltando que a equipe ao qual lidera, é difícil de lidar, havendo diversos conflitos. E que, para ser um enfermeiro líder, é preciso ter muita humildade.

No tocante ao curso, não ter preparado para exercer a gerência de uma unidade de saúde, o enfermeiro assegura que devido essa falta de tal preparação, acaba que a alternativa é aprender na prática diária. Isso ocorre em diversas universidades, que não oferecem para os futuros profissionais o devido preparo. Nesse sentido, Facião *et al.*, (2022) ao citar Caveião, relata que no Brasil, de acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais de Enfermagem, no decorrer da formação do enfermeiro, é indispensável o desenvolvimento de atribuições essenciais à profissão e que estão inteiramente vinculados ao papel de líder que são: visão gerencial, tomada de decisão em tempo real, planejamento das ações assistenciais e gerenciais, educação permanente, estabilidade emocional, habilidades de comunicação, capacidade de resolução de problemas, e bom relacionamento interpessoal para a implementar uma melhor assistência mais dinâmica e ativa. O desempenho e as habilidades dos enfermeiros como líderes dependem em suma de sua articulação para agir promovendo boas relações interpessoais nas organizações em que atuam.

Nesse sentido, com relação à abordagem da supervisão nos serviços, ela é uma das atribuições inerentes do profissional enfermeiro. O ato de supervisionar é caracterizado como uma atividade complexa que inclui monitoramento, orientação e feedback para a equipe supervisionada, garantindo assim segurança para o paciente (CHAVES *et al.*, 2020).

Com relação a ser líder de uma equipe, o enfermeiro é o líder da gestão de pessoas, pois interage direta e sucessivamente com a equipe de trabalho. Sendo assim, não só o gestor de enfermagem, mas cada enfermeiro, como líder, também é responsável pela administração do recurso humano na organização. Todavia, saberes sobre liderança e administração são essenciais à gestão da instituição, independentemente da área de ocupação. Diante disso, foi nesse viés que Osugui *et al.*, (2020) ao citar Grubaugh, afirmou que o profissional responsável pela gerência do processo deve possuir competências, habilidades e atitudes assertivas para gerenciar conflitos.

A comunicação é um elemento vital da enfermagem em todas as áreas de atuação, especialmente para o exercício da liderança. A boa comunicação é uma das principais abordagens para resolução de conflitos por parte do enfermeiro entrevistado. As habilidades necessárias para atingir essas características de liderança incluem comunicação efetiva, criação de um ambiente de trabalho saudável, colaboração, tomada de decisão compartilhada e delegação (SILVA *et al.*, 2022). Líderes eficazes devem ter fortes habilidades de comunicação verbal e escrita e precisam criar um ambiente de trabalho saudável que atenda à saúde e ao bem-estar físico, social e mental de pacientes e funcionários. Isso inclui dar e

solicitar feedback. Os líderes devem ser rápidos para ouvir, lentos para falar e reagir com cautela (SILVA *et al.*, 2022).

A categoria das competências de “comportamento do líder” abrange as dimensões da atitude que o enfermeiro deve possuir como pontualidade, preparação, motivação, habilidades sociais, colaboração, entusiasmo, apoio aos liderados, entre outras competências que Facião *et al.*, (2022) aborda ao citar Lakshminarayana. Dentre essas competências, as habilidades sociais se destacam, pois constituem-se em um atributo avaliativo de um comportamento ou conjunto de comportamentos bem sucedidos, visto que são importantes para exercer a liderança, por contribuir com o desenvolvimento profissional aliando a gestão do cuidado às práticas assistenciais. Além disso, Facião *et al.*, (2022) ao citar Montezeli relata que a habilidade social de comunicação é essencial ao enfermeiro no desenvolvimento do cuidado e no processo de liderança. A comunicação consiste em compreensibilidade, empatia, abertura, cooperação, escuta ativa, feedback, linguagem não-verbal e paralinguagem.

Durante o relato do enfermeiro no decorrer da entrevista, pôde-se observar em suas repetidas falas que, ele sente dificuldade para lidar com a equipe, frisando as relações de conflitos entre os membros da equipe. Para Teixeira *et al.*, (2018) conflito é uma palavra proveniente do latim, que remete à ideia de embate, discussão, desavença e oposição. Na atualidade, a abordagem gerencial reconhece que o conflito, nas organizações hospitalares, pode estar presente. O fato de se querer identificá-lo e abordá-lo é sinal de bem-estar organizacional da equipe de saúde, visto que a reflexão sobre este processo poderá trazer o entendimento entre as partes envolvidas, considerando que os conflitos podem estar relacionados à convivência entre pessoas com crenças, valores, formação e opiniões diferentes.

Osugi *et al.*, (2020) ao citar Silva evidencia que a escolha da estratégia mais adequada para a resolução de conflitos depende de várias situações, tais como: a praticidade em se resolver o problema, a individualidade dos envolvidos e a relevância da questão. Nesse viés, Bristot *et al.*, (2020) evidencia que dentre as estratégias resolutivas de conflito, destacam-se: comunicação efetiva e feedback com a equipe multidisciplinar, capacidade de observação, o que requer do enfermeiro uma visão do todo, mas com o foco no cumprimento de normas e rotinas, discernimento na compreensão das diversas situações, sendo a ética e a discrição imprescindíveis nesse processo. Acrescentam-se o comprometimento, uma vez que, ao envolver toda a equipe, o trabalho torna-se mais prazeroso, e a liderança estratégia indispensável, pois a postura do líder conduz a equipe de maneira positiva e satisfatória e a envolve em todos os processos com responsabilidade.

Para uma boa resolutividade dos conflitos, é necessário conhecê-los. Dentre os diversos tipos existentes, sobressaem-se: conflito latente, que é o conflito não declarado, não existindo uma clara consciência dos envolvidos, eventualmente não sendo necessário intervir; conflito percebido, em que há existência e percepção do conflito, porém não há manifestação aberta desse; conflito sentido, aquele que já atinge ambas as partes, e em que há emoção e forma consciente; e há conflito manifesto, que atinge todas as partes, é nítido para terceiros e pode prejudicar a dinâmica da equipe. (TEIXEIRA *et al.*, 2018).

Dentre as estratégias resolutivas de conflito, destacam-se: comunicação efetiva e feedback com a equipe multidisciplinar; capacidade de observação, o que requer do enfermeiro uma visão do todo, mas com o foco no cumprimento de normas e rotinas; discernimento na compreensão das diversas situações, sendo a ética e a discrição imprescindíveis nesse processo. Acrescentam-se o comprometimento, uma vez que, ao envolver toda a equipe, o trabalho torna-se mais prazeroso, e a liderança estratégia indispensável, pois a postura do líder conduz a equipe de maneira positiva e satisfatória e a envolve em todos os processos com responsabilidade. (SOUZA *et al.*, 2018).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a produção deste trabalho, foi possível analisar como se dá o processo de gerenciar do profissional enfermeiro, sendo este um aprendizado que corroborou para completar os conhecimentos adquiridos durante as aulas da disciplina, e por fim compreender que é relevante para o profissional, ter esse preparo no quesito de gerenciar, durante a graduação.

Os estudos científicos que foram selecionados deram embasamento pois apresentaram as dificuldades do enfermeiro, enquanto gestor do cuidado, em relação à competência para gerenciar conflitos, pois nem sempre ambos os lados envolvidos obtêm satisfação com as resoluções propostas. Para viabilizar essa tarefa, são necessárias estratégias de gerenciamento, evidenciadas neste estudo, tais como: saber liderar, negociar, planejar, agir com justiça frente às situações, avaliar, ter conhecimento científico e técnico para, assim, lograr êxito durante a resolução de conflitos, conduzindo a equipe de maneira mais harmônica. É preciso ainda, ter conhecimento da equipe, suas particularidades e a personalidade de cada membro da equipe, para evitar novas ocorrências de conflitos, tendo em vista o objetivo maior do cuidado de qualidade ao usuário.

Reitera-se que o comportamento do enfermeiro, diante de uma situação conflituosa, depende de seu conhecimento previamente adquirido, suas habilidades adquiridas e atitudes

enquanto gerente, das suas aptidões pessoais no processo de negociação e utilização da estratégia mais adequada para resolver ou reduzir os conflitos que ocorrem no âmbito trabalho. As instituições acadêmicas, formadoras em Enfermagem têm a responsabilidade de implantar estratégias ou metodologias inovadoras com ênfase no desenvolvimento de competências gerenciais ainda no âmbito da graduação, como o gerenciamento de conflitos, que são extremamente necessárias às demandas do mercado de trabalho em saúde.

Nesse sentido, as instituições formadoras em Enfermagem têm a responsabilidade de implantar estratégias ou metodologias inovadoras com foco no desenvolvimento de competências gerenciais ainda no âmbito da graduação, como o gerenciamento de conflitos, necessárias às demandas do mercado de trabalho em saúde.

REFERÊNCIAS

1. BARDIN, L. (2006). **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977)
2. BRISTROT, RB, et al. **Conflitos éticos da equipe de enfermagem no processo de trabalho na atenção básica**. Enfermagem Brasil [Internet]. 2017 [cited 2019 Dec 12];16(1):11-9. Available from: <https://portalatlanticaeditora.com.br/index.php/enfermagembrasil/article/view/899/1853>. Disponível em: <https://portalatlanticaeditora.com.br/index.php/enfermagembrasil/article/view/899/1854>. Acesso em: 06 mar. 2023.
3. CHAVES, L.D.P. et al. **Reflexões acerca do exercício da supervisão de enfermagem no enfrentamento da COVID-19**. Cuid Enferm. 2020 jan.-jun.; 14(1):10-17. Disponível em: <http://www.webfipa.net/facfipa/ner/sumarios/cuidarte/2020v1/p.10-17.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2023.
4. COELHO, L. S. et al. Perception of the nursing team about the role of hospital nursing manager. Rev Fun Care Online. Rio de Janeiro, v.12, p.1-5. Acesso em: 08 mar. 2023.
5. DIAS, C. F. C. et al. **Gerenciamento do cuidado de enfermagem no contexto hospitalar: relato de experiência**. Brazilian Journal of Health Review, Curitiba, v.4, n.2, p.5980-5986. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJHR/article/view/26695/21148>. Acesso em: 07 mar. 2023.
6. FACIÃO, B.H. et al. **Instrumentos para avaliação das competências de liderança em enfermagem: Revisão de literatura. Enfermería: Cuidados Humanizados**. 2022;11(2), e2801. DOI: 10.22235/ech.v11i2.2801. Disponível em: <http://www.scielo.edu.uy/pdf/ech/v11n2/2393-6606-ech-11-02-e2801.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2023.
7. FERNANDES, B.C.G. et al. **Utilização de tecnologias por enfermeiros no gerenciamento da Atenção Primária à Saúde**. Rev Gaúcha Enferm. 2021;42(esp):e20200197. DOI: 10.1590/1983- 447.2021.20200197. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rgenf/a/jkwYV4qjV9zDbhmkbjVB3Gs/?lang=pt>. Acesso em: 13 mar. 2023.
8. MENDES, W.P, et al. **Competências gerenciais do enfermeiro no âmbito hospitalar: uma revisão narrativa**. Research, Society and Development, v. 11, n. 4, Competências gerenciais.ISSN 1982-114X Arquivos de Ciências da Saúde da UNIPAR, Umuarama, v. 26, n. 3, p. 990-1001, set/dez. 2022 1001e13811426742, 2022. Disponível em: <

- file:///C:/Users/User/Downloads/26742-Article-317650-1-10-20220313.pdf>. Acesso em: 08 mar. 2023.
9. OSUGUI, D.M, et al. **Negociação de conflitos como competência do enfermeiro.** Rev bahiana enferm. 2020;34:e-36035. Disponível em: <http://www.revenf.bvs.br/pdf/rbaen/v34/0102-5430-rbaen-34-e36035.pdf>. Acesso em: 08 mar. 2023.
 10. SOUZA, A.C.D, et al. **Atuação do enfermeiro nas estratégias de resolução de conflitos.** Rev Adm Saúde. 2018;18(73). DOI: <http://dx.doi.org/10.23973/ras.73.142> Disponível em: <https://cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/142/198>. Acesso em: 06 mar. 2023.
 11. SPAGNOL, C. A, et al. **Diálogos da enfermagem durante a pandemia: reflexões, desafios e perspectivas para a integração ensino-serviço.** Esc Anna Nery. Belo Horizonte, v. 25, spe, p. e20200498. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ean/a/C34MGczDX5MHjmnZt98GCVf/>. Acesso em: 08 mar. 2023.
 12. TEIXEIRA, N.L, et al. **Desafios do enfermeiro no gerenciamento de conflitos dentro da equipe de enfermagem.** Rev Adm Saúde. 2018;18(73). DOI: <http://dx.doi.org/10.23973/ras.73.138>. Disponível em: <https://www.cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/138>. Acesso em: 08 mar. 2023.
 13. TREVISO, P, et al. **Competências do enfermeiro na gestão do cuidado.** Rev Adm Saúde. Porto Alegre, v.17, n.69, Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/320462922_Competencias_do_enfermeiro_na_gestao_do_cuidado/link/5d972ae492851c2f70e8e8c8/download. Acesso em: 06 mar. 2023.
 14. SILVA, G.T.R, et al. **Gestão e liderança na percepção de enfermeiros.** Escola Ana Nery, 26, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ean/a/vWSnBFg6kNhy3Dyr4hDWrYL/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 07 mar. 2023.