

## **Competências soft skills e hard skills para o gerenciamento de enfermagem em tempos de crise**

**Soft skills and hard skills for nursing management in times of crisis**

**Habilidades blandas y habilidades duras para la gestión de enfermería in tiempos de crisis**

Recebido: 26/04/2022 | Revisado: 06/05/2022 | Aceito: 13/05/2022 | Publicado: 19/05/2022

### **Clarissa de Albuquerque Guilherme Vieira**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5648-9787>

Hospital OTOclínica, Brasil

E-mail: [clarissa.vieira@hospitalotoclinica.com.br](mailto:clarissa.vieira@hospitalotoclinica.com.br)

### **Lara da Silva Sales**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3445-5364>

Hospital OTOclínica, Brasil

E-mail: [larasales104@gmail.com](mailto:larasales104@gmail.com)

### **Ester Marques da Silva**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5643-9707>

Hospital OTOclínica, Brasil

E-mail: [ester.silva@hospitalotoclinica.com.br](mailto:ester.silva@hospitalotoclinica.com.br)

### **Anna Vitória Alves Ferreira Freires**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7782-6765>

Hospital OTOclínica, Brasil

E-mail: [anna.freires@hospitalotoclinica.com.br](mailto:anna.freires@hospitalotoclinica.com.br)

### **Lilian Karla de Nojosa Rodrigues**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3395-8202>

Hospital OTOclínica, Brasil

E-mail: [lilian.rodrigues@hospitalotoclinica.com.br](mailto:lilian.rodrigues@hospitalotoclinica.com.br)

### **Marília Mendes Nunes**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7589-6962>

Hospital Gastroclínica, Brasil

E-mail: [marilia\\_mn@hotmail.com](mailto:marilia_mn@hotmail.com)

### **Hilda Vitória Freires Sousa**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2460-5293>

Hospital Gastroclínica, Brasil

E-mail: [hildavitoria.f@gmail.com](mailto:hildavitoria.f@gmail.com)

### **Maria Eduarda Jucá da Paz Barbosa**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5663-7663>

Hospital Gastroclínica, Brasil

E-mail: [mariaeduarda@edu.unifor.br](mailto:mariaeduarda@edu.unifor.br)

### **Carolina Barreira de Queiroz**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7961-1108>

Hospital OTOclínica, Brasil

E-mail: [carolbarreira25@hotmail.com](mailto:carolbarreira25@hotmail.com)

### **Francisca Brena Silva Sousa**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4151-0264>

Hospital OTOclínica, Brasil

E-mail: [brena1050@gmail.com](mailto:brena1050@gmail.com)

### **Alice Pinheiro Reis**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0671-7630>

Hospital OTOclínica, Brasil

E-mail: [alicepreis@hotmail.com](mailto:alicepreis@hotmail.com)

### **Ivanna Christie Arruda da Silva**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8697-8816>

Hospital OTOclínica, Brasil

E-mail: [arrudachristie@gmail.com](mailto:arrudachristie@gmail.com)

### **Resumo**

Trata-se de uma Revisão Integrativa da Literatura onde buscou-se identificar na literatura científica estudos sobre as competências administrativas do enfermeiro em tempos de crise. A pesquisa foi realizada nas bases de dados: MEDLINE, BDENF, LILACS, IBECs. Coleciona SUS, PAHO-IRIS por meio da BVS e Portal CAPES, no recorte temporal de 2019 a 2022, onde foram encontrados 211 artigos, entretanto após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão restaram à amostra final seis estudos que foram distribuídos de acordo com o seu título, autor e ano de

publicação, revista e fator de impacto e as competências gerenciais citadas. A análise dos dados nos permitiu identificar quais as estratégias de gerenciamento usadas por enfermeiros em períodos de crise. O estudo nos leva a concluir que a enfermagem é uma profissão que detém e aplica as competências *soft skills* e *hard skills* durante seu processo de trabalho o que evidencia o papel gerenciador do enfermeiro.

**Palavras-chave:** Enfermeiros; Gerenciamento; Administração dos Serviços de Saúde; Ensino de enfermagem.

### Abstract

This is an Integrative Literature Review where we sought to identify in the scientific literature studies on the administrative competences of nurses in times of crisis. The research was carried out in the following databases: MEDLINE, BDNF, LILACS, IBECs. Collects SUS, PAHO-IRIS through the VHL and CAPES Portal, in the time frame from 2019 to 2022, where 211 articles were found, however, after applying the inclusion and exclusion criteria, the final sample was left with six studies that were distributed according to its title, author and year of publication, journal and impact factor and the mentioned management skills. Data analysis allowed us to identify which management strategies are used by nurses in times of crisis. The study leads us to conclude that nursing is a profession that holds and applies soft skills and hard skills during its work process, which highlights the nurse's managerial role.

**Keywords:** Nurses; Management; Health Services Administration; Nursing education.

### Resumen

Se trata de una Revisión Integrativa de la Literatura donde buscamos identificar en la literatura científica estudios sobre las competencias administrativas de los enfermeros en tiempos de crisis. La investigación se realizó en las siguientes bases de datos: MEDLINE, BDNF, LILACS, IBECs. Recopila SUS, OPS-IRIS a través del Portal BVS y CAPES, en el período de 2019 a 2022, donde se encontraron 211 artículos, sin embargo, después de aplicar los criterios de inclusión y exclusión, la muestra final quedó con seis estudios que se distribuyeron de acuerdo con a su título, autor y año de publicación, revista y factor de impacto y las mencionadas habilidades de gestión. El análisis de los datos permitió identificar qué estrategias de gestión son utilizadas por los enfermeros en tiempos de crisis. El estudio nos lleva a concluir que la enfermería es una profesión que posee y aplica habilidades blandas y habilidades duras durante su proceso de trabajo, lo que destaca el papel directivo de la enfermera.

**Palabras clave:** Enfermeras; Gestión; Administración de Servicios de Salud; Educación en enfermería.

## 1. Introdução

O processo de formação de enfermeiros gestores construídos em alinhamento à atual Diretriz Curricular Nacional (DCN) do Curso de Enfermagem busca preparar o futuro profissional para o enfrentamento do cotidiano conforme as demandas do atual cenário prático. Esse processo de capacitação visando alta capacidade de liderança e resolutividade inicia-se desde a inserção precoce de estudantes em campos práticos o que propicia a desenvoltura de habilidades técnicas e científicas para uma melhor adaptação no serviço (Palheta et al., 2020).

O enfermeiro, por diversas vezes, encontra-se centrado na resolução de conflitos durante sua atividade profissional, operando na linha de frente de decisões a serem tomadas e no gerenciamento de atividades de sua equipe e serviço. Dessa forma, o enfermeiro é visto como referência no desempenho da função de coordenar e orientar as ações da equipe de enfermagem, gerentes de unidades e instituições hospitalares (Faria et al, 2017; Teixeira et al., 2018).

Assim, espera-se que ao longo do processo de formação e atuação o estudante/enfermeiro desenvolva habilidades comportamentais e técnicas para liderar e gerenciar, de forma eficaz, conflitos e crises, para assim obter qualidade assistencial e organizacional. O processo gerencial em enfermagem é apontado como influenciador dos resultados obtidos o que é proporcionado por estratégias de liderança e comunicação (Nunes & Gaspar, 2016; Teixeira et al, 2018).

Em contraponto, a literatura ainda aponta que por vezes o enfermeiro escolhido para assumir cargos de gestão não atende ao perfil necessário baseado em suas competências, surgindo assim a necessidade de buscar qualificação, para assim desenvolva as características necessárias ao cargo. Uma vez que, a liderança associada à gestão é estratégica para coordenar uma equipe (Luz & Junior, 2022; Lima, 2022).

O conceito central de liderança eficaz ocorre quando líderes e liderados têm capacidade de manter relações de maturidade, afeto, lealdade, respeito, parceria e reciprocidade, até em momentos de crise, visto que, no cenário atual gerenciar

tornou-se um grande desafio na mesma proporção que é crucial para a desenvoltura das atividades assistenciais (Faria et al, 2017; Nunes & Gaspar, 2016).

Associando ao atual cenário marcado pelo surgimento, em dezembro de 2019, de um novo Coronavírus denominado pelo International Committee on Taxonomy of Viruses de severe acute respiratory syndrome coronavirus 2 (SARS-CoV-2), agente etiológico da Coronavirus Disease 2019 (COVID-19), que causou grave epidemia na província de Hubei em Wuhan na China (Lipsitch et al., 2020).

Em menos de três meses a COVID-19 tornou-se pandêmica, causando mortes, crise econômica e colapso em sistemas de saúde pelo mundo. Em 26 de fevereiro de 2020, o Brasil confirmou o primeiro caso na capital paulista, epicentro de transmissão da doença, declarada de transmissão comunitária em 12 de março (Lana et al, 2020).

Assim, o contexto do processo de trabalho do enfermeiro foi fortemente modificado por fatores como: super lotação dos serviços de saúde e alta carga horária de trabalho atrelado a um cenário catastrófico o que de certa forma limitou a ação dos enfermeiros no que tange a assistência aos pacientes, visto que, novas diversas exigências surgiram no processo de trabalho do enfermeiro (Acioli et al, 2022; Alves et al, 2020; Souza et al, 2021),

Contudo, mesmo diante as dificuldades empregadas pelo cenário pandêmico, o enfermeiro permaneceu buscando garantir a qualidade da assistência por meio da conciliação dos objetivos organizacionais com as necessidades dos trabalhadores da enfermagem e a demanda social, assim, o gerenciamento realizado pelo enfermeiro é resultado da junção da força de trabalho aliado à sua responsabilidade legal do mesmo sobre a equipe (Peres & Ciamponi, 2006).

O que nos mostra que para assegurar a qualidade, é imprescindível que o profissional tenha como habilidade a capacidade de comunicação, observação, escuta, senso crítico e a empatia para vislumbrar todas as faces de um conflito, o que é tido como competências *hards skills* e *soft skills* (Faria et al, 2017; Teixeira et al, 2018).

O estudo de Kovalski (2019) traz as competências *hards* como aquelas que requerem do profissional elevado grau de conhecimento em um ponto particular, ou seja, cada vez mais especializado em um conhecimento único. Já as competências *softs* constituem comportamentos/habilidades que podem ser adquiridas ao longo do percurso profissional e estas são vistas como as mais desafiadoras a serem implementadas.

Diante disso, o objetivo desta pesquisa é identificar na literatura científica o perfil do enfermeiro no gerenciamento de enfermagem em tempos de crise.

## 2. Metodologia

Trata-se de uma revisão integrativa da literatura que tem como base a análise de estudos relevantes que dão suporte a um amplo conhecimento da área pesquisada, permitindo a síntese das evidências de um determinado assunto, além de apontar lacunas do conhecimento que necessitam ser preenchidas com a realização de novos estudos (Mendes, Silveira & Galvão, 2008).

Assim, para a realização desse trabalho optou-se por utilizar o modelo de Revisão Integrativa proposto por Mendes, et al. (2008), que utiliza as seguintes fases no seu processo de construção metodológico:

1ª fase - elaboração da questão norteadora: Alcançar o problema desse estudo exigiu, portanto, o levantamento da seguinte questão norteadora: quais as competências necessárias para gerenciar a enfermagem em tempos de crise? A questão foi respondida por meio da construção de discussões, facilitando o entendimento acerca da temática Gerenciamento de Enfermagem em tempos de crise.

2ª fase - estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão/busca na literatura: esta é a fase em que são estabelecidos os critérios de inclusão e exclusão dos estudos a serem utilizados devendo ser explicitados pelo autor.

Dessa forma, foi realizada a busca nas seguintes bases de dados: Sistema Online de Busca e Análise de Literatura Médica (MEDLINE), Bases de Dados de Enfermagem (BDENF), Literatura Latino-americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), Índice Bibliográfico Espanhol em Ciências da Saúde (IBECS), Coleciona SUS, Portal Saúde Baseada em Evidências (PAHO-IRIS), por meio da Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) e Portal CAPES.

A pesquisa foi realizada a partir do cruzamento com o marcador booleano “and” entre os seguintes descritores de assunto: Administração dos Serviços de Saúde, Enfermeiro e Infecções por Coronavírus, que fazem parte dos Descritores em Ciências da Saúde – DeCS e MeSH, onde foram encontrados um total de 211 estudos.

A busca e validação dos artigos ocorreu no período de janeiro de 2022, a amostra final desse estudo foi constituída de seis (seis) artigos revisados na íntegra e organizados em uma tabela produzida pelo autor no Microsoft Office Word, versão 2019, onde o material foi organizado conforme o título, autor e ano de publicação, revista e fator de impacto.

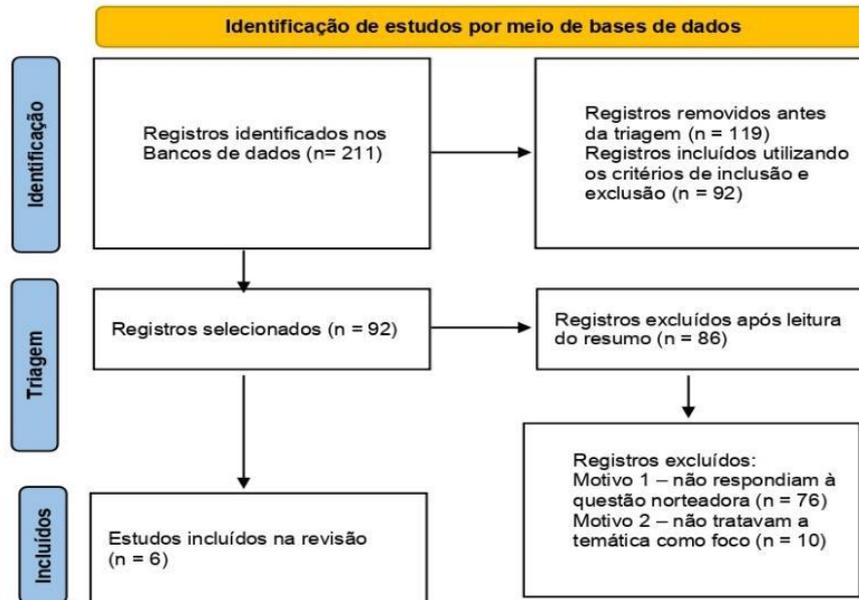
Os critérios de inclusão foram artigos na íntegra, com texto completo disponibilizado nas bases de dados; estudos publicados em português, inglês e espanhol; publicados nas bases: MEDLINE, BDENF, LILACS, IBECS, Coleciona SUS, PAHO-IRIS e Portal CAPES, publicados no recorte temporal de 2019 a 2021. Os critérios de exclusão foram: revisões da literatura, pois sua análise seria redundante; artigos cujos os resumos não respondiam à questão norteadora; artigos repetidos nas bases de dados e artigos que não tratavam o assunto como foco principal.

3ª fase - definição das informações a serem retiradas dos textos/categorização dos estudos: o instrumento utilizado para prender os artigos foi instituído visando propiciar uma análise mais completa e eficaz dos materiais selecionados, assim os estudos foram separados conforme as palavras-chaves utilizadas, o título, ano de publicação e fator de impacto.

4º fase - avaliação dos estudos incluídos: na busca por respostas objetivas e relevantes para a questão norteadora, os artigos foram lidos detalhadamente e organizados no instrumento. Constatou-se que as pesquisas que envolvem a temática “Gerenciamento em Tempos de Crise” vêm trazendo diversas contribuições para o processo de trabalho da enfermagem. Os artigos incluídos no estudo foram publicados nos anos de 2020 (quatro) e 2021 (dois).

5ª fase - interpretação dos resultados: Aqui, os estudos foram avaliados e discutidos, além de analisados criteriosamente de acordo com os seus conteúdos em busca de responder a questão norteadora e por fim, 6ª fase: apresentação da revisão integrativa. A revisão integrativa foi apresentada por meio da discussão que emergiu da leitura aprofundada dos estudos, mostrando os principais resultados evidenciados da análise dos artigos incluídos. Segue abaixo o fluxograma que demonstra de forma sucinta o processo de captação dos estudos para a construção deste estudo.

**Figura 1:** Fluxograma para seleção dos artigos.



Fonte: Autores (2022).

### 3. Resultados e Discussão

A partir do cruzamento dos descritores de assunto selecionados para contemplar o problema da pesquisa (*Administração dos Serviços de Saúde, Enfermeiro e Infecções por Coronavírus*), foram pré-selecionados 211 estudos. Sendo, 193 artigos na BVS e destes 19 eram incompletos, 95 eram revisões da literatura, 1 (um) foi publicado em anos anteriores, 61 não respondiam à questão norteadora, 2 eram repetidos e 10 não tratavam a temática como foco principal e assim foram inseridos 5 (cinco) estudos. No portal CAPES foram encontrados 18 artigos destes 15 não respondiam à pergunta problema e 2 (dois) eram repetidos, assim restaram 1 (um) a serem inseridos no estudo.

Ao final do estudo foram inseridos 6 (seis) artigos, tendo sido seus resultados devidamente analisados e discutidos na íntegra.

A seguir, o Quadro 1 apresenta os artigos selecionados conforme título, autores, ano de publicação, fator de impacto e palavras-chaves. Em seguida, seus conteúdos são discutidos a seguir.

**Quadro 1:** Descrição dos artigos segundo título ano de publicação, fator de impacto das revistas e estratégias de gerenciamento em tempos de crise.

TÍTULO	AUTOR E ANO DE PUBLICAÇÃO	REVISTA	FATOR DE IMPACTO	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS
A Enfermeira Líder Clínica e COVID-19: Liderança e qualidade no ponto de atendimento.	Hoffman RL, et al. 2020.	ELSEVIER	6.795	1. Ciência de melhoria; 2. Prática interprofissional e liderança; 3. Informática clínica e tecnologia; 4. Prática baseada em evidências.
Gestão de um serviço ambulatorial universitário: a enfermagem no enfrentamento da pandemia de COVID-19	Santos RS, et al. 2020.	Revista Brasileira de Enfermagem	0.71	1.Plano de contingência; 2.Organização do atendimento; 3.Dimensionamento pessoal; 4. Adequação do espaço; 4. Treinamentos.
Protagonismo do enfermeiro na estruturação e gestão de uma unidade específica para covid-19	Bitencourt JVOV, et al 2020	Texto & Contexto Enfermagem	0.589	1. Sistematização da Assistência de Enfermagem; 2. Treinamentos; 3. Novos protocolos;
Análise do processo de implantação do serviço de atenção ao paciente com COVID-19.	Souza OAB e Tavares CMM. 2020.	Online Brazilian Journal of Nursing	0.133	1. Gestão participativa; 2.Uso de protocolos; 3. Empatia; 4.Troca de experiências; 5.Capacitação permanente.
Gestão e liderança dos serviços de enfermagem no plano de emergência da pandemia COVID-19: a experiência do Hospital das Clínicas de Barcelona	Stalella GM, Zabalegui A e Sevilla S. 2021.	ELSEVIER	6.795	1. Gestão compartilhada; 2. Troca de Informações; 3. Criação do comitê de crise.
Barreiras dos enfermeiros para cuidar de pacientes com COVID-19.	Joo JY e Lui MF. 2021.	International Nursing Riview	2,871	1. Conhecimento; 2. Treinamento e preparo da equipe; 3. Estrutura e materiais adequados.

Fonte: Autores (2022).

A categoria a seguir irá discorrer sobre os achados relevantes nos estudos selecionados para o planejamento e gerenciamento de Enfermagem em tempos de crise.

### 3.1 Competências para o gerenciamento em tempos de crise:

A partir da análise dos estudos de Bitencourt *et al.* (2020), Joo e Lui (2021), Santos *et al.* (2020) e Souza e Tavares (2020) pode-se concluir que a estratégia mais utilizada por enfermeiros no gerenciamento de suas equipes foi o fornecimento de **treinamentos e capacitações permanentes** que se caracterizaram como uma ação positiva no enfrentamento da pandemia, pois o provimento de informações claras e seguras propiciou aos colaboradores uma maior segurança.

A partir dessa seguridade no desenvolvimento de suas funções a equipe de saúde pôde desenvolver uma **prática baseada em evidências** sintetizando achados científicos e aplicando-os na vivência assistencial em conjunto a uma **prática interprofissional** que gerou uma maior **organização do atendimento** prestado, além de permitir aos profissionais uma **troca de informações, experiências e conhecimento** de forma contínua (Hoffmann et al., 2020; Joo & Lui. 2021; Santos *et al.* 2020; Stalella et al., 2021; Souza & Tavares. 2020)

A partir disso, tem-se o estabelecimento do uso da **ciência de melhoria** que visou integrar os processos tecnológicos, científicos e assistenciais de forma que organizaram o fluxo do serviço da equipe de saúde com a aplicação da **informática clínica e tecnológica**, realização de um **dimensionamento de pessoal** adequado que atendesse as demandas do momento crítico, **adequação do espaço** para um melhor circular da equipe e do paciente, minimizando os riscos de infecção, tendo

assim **estrutura e materiais adequados** para o desenvolver da assistência (Hoffman *et al.* 2020; Joo & Lui. 2021; & Santos *et al.* 2020).

Todos esses processos foram instituídos a partir da criação dos **comitês de crise** que propiciou a estruturação de uma **plano de contingência** que aconteceu em, grande parte dos serviços de saúde no decorrer do período pandêmico, tal estratégia levou ainda ao desenvolvimento de novos **protocolos** que direcionaram a equipe de forma segura, ainda mais no que se refere a equipe de enfermagem que com o auxílio da **Sistematização da Assistência de Enfermagem** (SAE) os profissionais foram se tornando os protagonistas do gerenciamento em todos os quesitos que se envolveram o enfrentamento da pandemia (Bitencourt *et al.* 2020; Santos *et al.* 2020; Souza & Tavares, 2020 Stalella et al.,2021).

Além disso, os estudos de Souza e Tavares (2020) e Statella et al., (2021), discutem ainda sobre um gerenciamento baseado em ações empáticas, gestão compartilhada e participativa que tornaram os colaboradores atuantes no processo organizacional das equipes de saúde, o que implica para um melhor desenvolvimento da equipe de forma critico-reflexiva e não somente assistencial.

#### 4. Considerações Finais

A partir da análise desta pesquisa evidenciou-se que para administração dos serviços de saúde em tempos de crise é necessário que o enfermeiro detenha conhecimentos que extrapolem a assistência propriamente dita e somem-se habilidades técnicas e científicas. Assim, por meio da análise da literatura pode-se constatar que a enfermagem é uma profissão que detém e aplica as competências *soft skills* e *hard skills* durante seu processo de trabalho o que evidencia o papel gerenciador do enfermeiro.

Entretanto, como limitação deste estudo teve-se uma reduzida amostra, ressalta-se assim, a importância de novas pesquisas relacionadas ao tema para que se identifique como essas habilidades podem ser aplicadas na prática.

#### Referências

- Acioli, D. M. N., Santos, A. A. P., Santos, J. A. M., Souza, I. P., & Silva, R. K. L. (2022). Impactos da pandemia de COVID-19 para a saúde de enfermeiros. *Revista de Enfermagem da UFRJ*.
- Alves, V. H., Souza, K. V., Carmo, J. M. A., Moretto, V. L., Teixeira, R. C., Freitas, W. M. F., & Sousa, E. L. C. (2020). Enfermagem obstétrica e sua força de trabalho em tempos de COVID-19: relato de experiência das regiões do Brasil. *Enfermagem em Foco*.
- Bitencourt, J. V. O. V., Meschial, W. C., Frizon, G., Bif, P., Souza, J. B., & Maestri, E. (2020). Protagonismo do enfermeiro na estruturação e gestão de uma unidade específica para covid-19. *Texto & Contexto Enfermagem*.
- David, L., Swerdlow, M. D., & Lyn Finelli, D. P. H. (2020). *Defining the Epidemiology of Covid-19 — Studies Needed*.
- Estalella, G. M., Zabalegui, A., & Guerrac, S. S. (2021). Gestão e liderança dos serviços de Enfermagem no plano de emergência para a pandemia COVID-19: a experiência do Hospital Clínic de Barcelona. *Elsevier*.
- Faria, C. C., Santos, M. C. M., Luz, N. C., Pereira, L. F., Lima, R. S., & Haddad, J. G. V. (2018). Como o enfermeiro líder se comunica no hospital: uma análise das práticas discursivas. *Revista de Pesquisa Cuidado é Fundamental*.
- Hoffmann, R. L., Wojtaszek, K., Battaglia, A., Campbell, G., & Perpetua, Z. (2020). O líder de enfermagem clínica e o COVID-19: liderança e qualidade no ponto de atendimento. *Elsevier*.
- Joo, J. Y., & Liu, M. F. (2021). Barreiras dos enfermeiros para cuidar de pacientes com COVID-19: uma revisão sistemática qualitativa. *International nursing review*.
- Kovaleski, F. (2019). Gestão de recursos humanos: comparação das competências hard skills e soft skills listadas na literatura, com a percepção das empresas e especialistas da indústria 4.0. *Repositório Institucional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná*.
- Lana, R. M., Coelho, F. C., Gomes, M. F. C., Cruz, O. G., Bastos, L. S., Villela, D. A. M., & Codeço, C. T. (2020). Emergência do novo coronavírus (SARS-CoV-2) e o papel de uma vigilância nacional em saúde oportuna e efetiva. *Cadernos de Saúde Pública*.
- Lima, J. S. (2022). Gestão de pessoas e a liderança na empresa: o líder diante das mudanças organizacionais. *Research, Society and Development*.
- Luz, S. R. C., & Júnior, C. M. (2022). A percepção de enfermeiros gestores sobre as dificuldades do exercício da liderança no âmbito hospitalar do serviço público. *Research, Society and Development*.

Mendes, K. D. S., Silveira, R. C. C. P., & Galvão, C. M. (2008). *Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem*.

Nunes, E. M. G. T., & Gaspar, M. F. M. (2016). A liderança em enfermagem e a satisfação dos pacientes em contexto hospitalar. *Revista Gaúcha de Enfermagem*.

Palheta, A. M. S., Cecagno, D., Marques, V. A., & Biana, C. B. (2020). Formação do enfermeiro por meio de metodologias ativas de ensino e aprendizado: influências no exercício profissional. *Interface*.

Peres, A. M., & Ciampone, M. H. T. (2006). Gerência e competências gerais do enfermeiro. *Texto Contexto Enfermagem*.

Santos, R. S., Barreto, C. T. G., Lemos, P. F. S., Duarte, C. A., Moreira, D. S., Reis, A. T., Silva, F. H., & Nunes, A. S. (2021). Gestão de um serviço ambulatorial universitário: a enfermagem no enfrentamento da pandemia de COVID-19. *Revista brasileira de enfermagem REBEn*.

Souza, N. V. D., Carvalho, E. C., Soares, S. S. S., Varella, T. C. M. M. L., Pereira, S. R. M., Andrade, K. B. S. (2021). Trabalho de enfermagem na pandemia da COVID-19 e repercussões para a saúde mental dos trabalhadores. *Revista Gaúcha de Enfermagem*.

Souza, O. A. B., & Tavares, C. M. M. (2020). Análise do processo de implantação do serviço de atenção ao paciente com covid-19. *Biblioteca Virtual em Saúde*.

Teixeira, N. L., Silva, M. M., & Draganov, P. B. (2018). Desafios do enfermeiro no gerenciamento de conflitos dentro da equipe de enfermagem. *Revista de Administração em Saúde*.