

**Importância e atribuições da gestão em enfermagem nos serviços de terapia renal  
substitutiva: percepção de enfermeiros**

**Importance and attributions of nursing management in renal replacement therapy  
services: nurses' perception**

**Importancia y atribuciones de la gestión de enfermería en los servicios de terapia  
sustitutiva renal: percepción de las enfermeras**

Recebido: 05/09/2020 | Revisado: 13/09/2020 | Aceito: 18/09/2020 | Publicado: 20/09/2020

**Francinéa de Nazaré Ferreira de Castilho**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9278-0010>

Universidade do Estado do Pará, Brasil

E-mail: francineacastilho@hotmail.com

**Jaqueline Dantas Neres Martins**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3377-9482>

Universidade do Estado do Pará, Brasil

E-mail: jaqueline170896@gmail.com

**Camilla Castilho Maia**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3369-7866>

Universidade do Estado do Pará, Brasil

E-mail: milla\_maia@hotmail.com

**Giselle Castilho Maia**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1665-7790>

Verbo jurídico, Brasil

Email: gisacasm@gmail.com

**Ricardo Figueiredo Pinto**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0323-485X>

Faculdade interamericana de ciências sociais, Brasil

E-mail: rfp@conhecimentociencia.com

**Resumo**

Objetivo: Descrever a percepção de enfermeiros sobre importância e atribuições da gestão em enfermagem nos serviços de terapia renal substitutiva. Método: Pesquisa descritiva-

exploratória realizada em serviços de diálise de Belém e Ananindeua com enfermeiros gestores desse setor, mediante entrevista semi-estruturada, sendo realizada a interpretação dos dados com base na análise de conteúdo de Bardin. Resultados: A pesquisa foi realizada com 8 enfermeiros gestores do serviço de diálise. Surgiram 3 categorias a partir da análise: Categoria 1- Compreensão do enfermeiro sobre a gerência dos serviços de enfermagem em diálise; Categoria 2- As atribuições do enfermeiro no serviço de diálise; Categoria 3- A importância da gerência de enfermagem nos serviços de diálise. Conclusão: Os enfermeiros conhecem suas atribuições e a importância de seu trabalho, no entanto, citam adversidades como empecilhos na melhoria de qualidade dos cuidados.

**Palavras-chave:** Gestão em enfermagem em unidades de diálise; Qualidade do cuidado; Gestão em doença renal crônica.

### **Abstract**

Objective: To describe nurses' perception of the importance and attributions of nursing management in renal replacement therapy services. Method: Descriptive-exploratory research carried out in dialysis services in Belém and Ananindeua with nurse managers in this sector, through a semi-structured interview, with the interpretation of data based on Bardin's content analysis. Results: The research was carried out with 8 nurse managers of the dialysis service. Three categories emerged from the analysis: Category 1- Nurses' understanding of the management of nursing services in dialysis; Category 2- The nurse's duties in the dialysis service; Category 3- The importance of nursing management in dialysis services. Conclusion: Nurses know their duties and the importance of their work, however, they cite adversities as obstacles in improving the quality of care.

**Keywords:** Nursing management in dialysis units; Quality of care; Management in chronic kidney disease.

### **Resumen**

Objetivo: Describir la percepción de los enfermeros sobre la importancia y atribuciones de la gestión de enfermería en los servicios de terapia sustitutiva renal. Método: Investigación descriptiva-exploratoria realizada en los servicios de diálisis de Belém y Ananindeua con enfermeras gestoras de este sector, a través de una entrevista semiestructurada, con la interpretación de los datos basada en el análisis de contenido de Bardin. Resultados: La investigación se realizó con 8 enfermeras gerentes del servicio de diálisis. Del análisis surgieron tres categorías: Categoría 1- Comprensión de las enfermeras sobre la gestión de los

servicios de enfermería en diálisis; Categoría 2- Categoría 2- Las funciones de la enfermera en el servicio de diálisis; Categoría 3- La importancia de la gestión de enfermería en los servicios de diálisis. Conclusión: Las enfermeras conocen sus funciones y la importancia de su trabajo, sin embargo, citan las adversidades como obstáculos para mejorar la calidad de la atención.

**Palabras clave:** Gestión de enfermería en unidades de diálisis; Calidad de atención; Manejo de la enfermedad renal crónica.

## 1. Introdução

A gestão em enfermagem é caracterizada como a forma que o enfermeiro sistematiza as suas ações e cuidados, modo de integração entre as diferentes etapas da assistência e a articulação dos recursos humanos e materiais voltados para atender as necessidades do paciente. Como um dos processos de trabalho da enfermagem a gestão é de tão grande importância, uma vez que a decisão do enfermeiro gestor influencia diretamente na qualidade da assistência (Rodrigues et al, 2019).

Um dos pilares fundamentais da gestão/gerenciamento na enfermagem é a aplicação de teorias administrativas e ferramentas da gestão para operacionalizar a qualidade da assistência e controle de qualidade. Desta forma, a gestão e assistência são interligadas (Vituri & Évora, 2015).

No entanto, algumas das grandes adversidades da gestão em enfermagem citadas na literatura são as práticas administrativas essencialmente burocráticas, despidas da dialética do cuidado e falta de articulação entre ambas (Mororó et al, 2017).

Isso influi na efetivação dos serviços de saúde. Quando a gestão não é realizada na lógica da assistência e necessidade do serviço, frequentemente, há dissipação dos recursos materiais, insatisfação e sobrecarga de trabalho da equipe e riscos a segurança do paciente (Mororó et al, 2017).

A gestão em enfermagem nos serviços de diálise é de suma importância, já que além de ser um serviço altamente especializado, seu funcionamento tem um rígido regulamento que deve estar em acordo com RDC nº154, a qual estabelece parâmetros técnicos para os serviços de diálise (Brasil, 2004). Além disso, este serviço abriga pacientes com riscos de vida (desequilíbrios eletrolíticos, em cuidados paliativos) e com necessidades complexas de saúde e cuidados técnicos- educacionais (Rocha & Pinho, 2018).

Deste modo, pautado na complexidade desse serviço e diante das evidências de que o enfermeiro nos serviços de diálise frequentemente tem sobrecarga de trabalho e enfrentam inúmeros desafios, é importante compreender a percepção do enfermeiro gestor sobre a importância e atribuições da gestão em enfermagem nos serviços de terapia renal substitutiva.

## **2. Metodologia**

A pesquisa realizada trata-se de descritiva, exploratória com abordagem qualitativa. Este tipo de estudo permite a apresentação e explicação de características presentes em um determinado fenômeno ou população de estudo, com pauta nas relações e causalidades entre estes eixos nos pormenores (Pereira et al, 2018).

O estudo desenvolveu-se em 08 serviços hemodialíticos de Belém e Ananindeua com a participação de 08 enfermeiros, sendo os critérios de inclusão: ser enfermeiro responsável técnico pelos serviços de enfermagem no serviço de diálise, independente de ser especialista em nefrologia.

Para a coleta de dados foi realizada entrevista semi-estruturada com roteiro elaborado pelos pesquisadores contendo itens de caracterização sócio-demográfica e outras pertinentes ao tema do estudo (o conhecimento dos enfermeiros sobre gestão em diálise). A efetivação da entrevista ocorreu em sala reservada, sendo apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), riscos e benefícios da pesquisa. Após aceite e com o consentimento do participante a entrevista foi iniciada e gravada.

A fim de honrar e preservar o anonimato dos entrevistados foi atribuído o pseudônimo E de enfermeiro, seguido de ordem numérica de entrevista (E1, E2, E3....). A pesquisa ocorreu em 2014 e iniciou após a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP).

Posteriormente, mediante as entrevistas gravadas foram transcritas, lidas e ouvidas várias vezes e agrupadas e interpretadas com base na análise de Bardin, mediante a qual deu origem a categorias nomeadas: Categoria 1- Categoria 1- Compreensão do enfermeiro sobre a gerência dos serviços de enfermagem em diálise; Categoria 2- Categoria 2- As atribuições do enfermeiro no serviço de diálise; Categoria 3- A importância da gerência de enfermagem nos serviços de diálise.

### 3. Resultados e Discussão

A pesquisa foi realizada com 8 enfermeiros gestores do serviço de diálise, na qual 87.5% (07) são do sexo feminino e 12.5% (01) do masculino com média de idade de 37 anos. Todos os participantes tinham especialização em nefrologia e possuíam a média de tempo de serviço, como gestores em diálise, de 4 anos e 18 meses, sendo o menor tempo, de 2 meses e o maior, 10 anos.

#### **Categoria 1- Compreensão do enfermeiro sobre a gerência dos serviços de enfermagem em diálise**

Dos enfermeiros entrevistados percebeu-se que 07 deles combinam as funções de gerência e assistência nos serviços de diálise. Quando questionados sobre atribuições gerais no serviço, por vezes os enfermeiros confundiram a concepção de funções assistenciais e administrativas, devido a associação e empenho nos dois processos de trabalho, tal como evidenciado nas falas abaixo:

*“Trabalho dentro da sala dando esse cuidado específico pro paciente, na verdade eu faço tudo o que um assistente faz!” (E1)*

*“Eu também faço a parte assistencial. Eu desenvolvo as atividades na troca de turno, ajudo a ligar e desligar paciente, passo nas máquinas pra revisar peso, tempo, vejo a parte de material supervisiono reuso, os capilares diariamente” (4)*

Não raro, foi evidenciado que os enfermeiros compreendiam a escala e dimensionamento do serviço como atividade específica do enfermeiro gestor.

*“A atividade que desenvolvo é primeiramente como gestor que eu faço a distribuição da escala. Então eu divido a escala, programo a escala de funcionários, a escala de pacientes todos os dias, remanejamento de pessoal de todo esse desfalque, isso é atribuição minha” (E1).*

O dimensionamento de recursos, humanos e materiais é atribuição da enfermagem no serviço, independente de exercer atividade gerencial. Por estar incumbido da liderança de uma

equipe e de pacientes de diferentes gravidades e complexidades o enfermeiro concentra atividades administrativas de pessoas e materiais mesmo que não exerça cargo gerencial (Soares et al, 2016).

A concentração de várias atividades a cargo de um enfermeiro também é descrito por Ponce et al, (2019), na qual ilustrou em sua pesquisa que o enfermeiro nas unidades de hemodiálise frequentemente concentra-se em 3 tipos de atividades: assistência (de cuidados diretos ao paciente antes, durante e após hemodiálise), administrativa e atividades educacionais (para paciente, família e equipe).

Apenas um enfermeiro trabalha com a função específica de gestor, tal justificativa de acordo com o participante é devido a creditação do hospital.

Para alguns enfermeiros, a execução da díade gerência-assistência poderia prejudicar a qualidade do serviço por reter tempo de supervisão e envolvimento na melhoria de qualidade

*“Eu acho assim, seria importante o enfermeiro ficar só na gerência, mas sem deixar de lado a parte assistencial. Seria importante se eu ficasse só na gerência, mas ficasse lá dentro supervisionando o que tá acontecendo. Porque muitas vezes na hora estou fazendo assistência eu posso deixar de ver alguma coisa, pelo lado mas, se eu ficasse exclusivo como gerente eu posso tá atuando mais em cima ...!” (E4).*

Nesse ínterim a concentração das duas funções pode ocasionar a má condução em um dos dois lados. Trepichio et al, (2013), ressalta que um dos fatos constantemente encontrado nos serviços de diálise é a sobrecarga de trabalho de enfermagem devido a complexidade dos pacientes encontrados. Este estudo descreve que o trabalho de cuidado direto ao paciente com doença renal crônica em hemodiálise já é um fator que pesa e requer atenção do profissional e pode acarretar sobrepeso no cargo, quanto mais a junção de duas funções complexas.

Em contrapartida, um enfermeiro entendeu o empenho nos dois processos de trabalho: gerência-assistência como oportunidade para conhecimento/vivência do serviço e por facilitar inserção de mudanças.

*“[...] você sabe! Você delega, você passa, você ensina, você treina, mas se não estiver supervisionando não adianta então mesmo como gerente eu não deixo de tirar plantões porque é nesses plantões que ficamos próximo e facilita a melhoria da qualidade porque muitas vezes percebemos que estão no automático, e nesse momento atuamos fazendo a adequação nas não conformidades. Mas tudo tem que ter consenso entre o enfermeiro*

*gestor e os enfermeiros da assistência. é o momento que tu tá na sala, momento que de certa forma te permite uma supervisão mais próxima, a gente desenvolve a observação clínica, só de olhar a gente sabe que não tá adequado. Não sei, a gente desenvolve! temos que ter cuidado até no modo de tratar o paciente. Por conviver muito tempo, o seu Francisco já é Chiquinho. O seu chico gosta de ser tratado mas até o momento assim que ele se aborrecer. Até que pro paciente esteja legal você é o melhor técnico, melhor enfermeiro, mas quando ele se aborrecer vai dizer que você tá faltando com o respeito e a gente se permite isso por tanto tempo de convivência, mas isso da trabalho, vivenciaram situações que fizeram dar uma parada. Tem que pôr limite na equipe. A minha relação não sou autoritária, não gosto desse perfil de liderança, mas sou aquela parceira com limite [...]” (E5).*

Este sentido de concentração das funções assistenciais e gerenciais pode significar o entendimento de gestão como um controle incessante e/ou como uma necessidade de saber sobre tudo, medo de perder a prática e ser desacreditado (Tenório et al, 2019).

## **Categoria 2- As atribuições do enfermeiro no serviço de diálise**

Sobre as atribuições específicas os enfermeiros descreveram com segurança e precisão as atividades efetuadas no local. Além disso, é nítido a preocupação com indicadores e normatizações decretadas por órgãos e entidades de saúde.

*“Específico diria o controle da água, acompanho o tratamento da água diariamente, os exames quando chegam o resultado vem direto pro meu e-mail, imprimo já olho e depois levo para o diretor a RT médica (RT- Responsável Técnica), eu que notifico a vigilância sanitária tanto da água quanto quem faz o levantamento dos indicadores da clínica é responsabilidade minha e não do médico. O controle do nosso reuso, de tá supervisionando isso de perto, dos indicadores de infecção, não só os indicadores da ANVISA, mas o nosso aqui de qualidade e assistência de enfermagem como: hematomas, infecções, as complicações intradialíticas, das complicações que a gente tá tendo, sempre na tangente do serviço de enfermagem, no que a gente oferta do cunho científico ao paciente, isso é do responsável técnico tá participando. E ai da pra ver se foi erro técnico ou não técnico ou mesmo biológico do paciente. E em cima disso dá pra gente*

*conseguir ter uma perspectiva pro próximo mês e pra tá sanando esses problemas. E também da elaboração dos protocolos, rever todos os POPs (Procedimento Operacional Padrão) da clínica, pode ou não sentar com os enfermeiros e a equipe toda multidisciplinar mas o final mesmo é do enfermeiro. Caí sobre ele a responsabilidade do enfermeiro técnico ver o que é mais viável pra equipe dele pois é ele que juridicamente é ele mesmo que vai responder” (E3).*

*“Como gerente a minha maior responsabilidade é no final do mês fazer os indicadores e encaminhar para a SESMA (Secretaria de Saúde Municipal). Até o dia cinco eu tenho que fazer e a responsabilidade é só minha” (E1).*

Percebe-se que como parte do exercício na função de gestor, os enfermeiros em seu processo de trabalho têm uma necessidade profissional de “controlar” e acabam tomando pra si uma responsabilidade que é do outro. O discurso de E3 diz ser específico dele e não do médico, o controle de tratamento de água, os exames e a notificação à vigilância sanitária. Esse fato denota atenção, pois, conforme descrito na RDC – 154, compete ao Diretor Clínico dos serviços de diálise a responsabilidade da qualidade da água em todas as etapas do seu tratamento, mediante o monitoramento dos parâmetros microbiológicos e físico-químicos, assim como, dos próprios procedimentos de tratamento (Brasil, 2004).

Acredita-se que por ser responsável técnico pelo serviço de enfermagem e a preocupação com a ocorrência de eventos adversos e com a qualidade do cuidado prestado aos pacientes em hemodiálise relacionados às implicações legais, sejam esses os motivos que contribuem para essa tomada de responsabilidade pra si. Corroborando, Tenório et al, (2019) diz que o sucesso da empresa irá depender, cada vez mais, da qualidade e profissionalismo dos gestores.

### **Categoria 3- A importância da gerência de enfermagem nos serviços de diálise**

A gerência de enfermagem em diálise é compreendida como indispensável para a qualidade dos serviços. Em contrapartida, é citado pelos enfermeiros que apesar de toda a competência e habilidade do profissional para empenho no serviço, ainda há fragilidades e dificuldades na condução desse trabalho, sendo os principais: A falta de valorização profissional, autonomia e reconhecimento.

*“Acredito que o profissional enfermeiro nefrologista tem conhecimento científico e administrativo para gerenciar com primazia em serviço de nefrologia em terapia dialítica, mas o que percebo que ainda há profissionais que não conseguem profissionalizar-se diante da categoria médica submetendo-se ao julgo.” (E2)*

*“Ainda galga, engatinha, principalmente nos serviços privados, a gente não consegue ter a atuação que a gente poderia ter, ainda é muito cortada, você é limitado, é um trabalho que você tem que fazer corpo a corpo, mostrando o papel, a importância do seu papel de enfermeiro dentro da instituição, que ele não é só cumpridor de ordens que vêm de cima, ele tem poder de decisão, tem uma grande responsabilidade na mão dele, ele é dono de uma ciência que é dele, que outro profissional não vai fazer o que ele faz, que a ciência é dele.”(E3)*

Essas dificuldades são frequentes nos serviços, não apenas em nefrologia. O reconhecimento, valorização e autonomia são vocabulários constantemente procurados nas práticas de enfermagem. Diante disso, o proceder embasado no conhecimento científico (principalmente) emitido pelas ações da enfermagem são requisitos de extrema valia para obtenção do espaço e respeito.

De acordo Avila et al, (2013), as implicações para o reconhecimento profissional do enfermeiro são: falta de conhecimento científico, postura profissional, inabilidade técnica e sobrecarga de trabalho. Este último, segundo o mesmo autor culmina na frustração do profissional e pode afetar o desempenho de suas atividades.

Algumas pesquisas de autoria de Amorim et al, (2017) e Soares et al, (2019), descrevem que o conhecimento científico, habilidade, utilização de ferramentas e indicadores para o controle do trabalho com consideráveis resultados são requisitos fundamentais para obtenção da autonomia e valorização do trabalho da enfermagem.

A importância da gestão em enfermagem nos serviços de diálise é a necessidade de viabilizar serviços baseado nas especificidades humanas, já que, o paciente com doença renal crônica é portador de inúmeras respostas descompensadas (Martins et al, 2019). Isso inclui, a contemplação de demandas de cuidados diretos, controle de qualidade de indicadores seguindo normas técnicas, oportunizar ações de capacitação para boas práticas nos serviços de diálise, ensinar e incentivar tecnologias educativas-cuidativas para autocuidado do paciente (Moffat et al, 2018).

Ao elucidar sobre gestão frequentemente associa-se essa palavra aos vocabulários “saber tudo” e “controlar”. No entanto, mais do que isso, gerir é viabilizar, oportunizar e permitir a melhoria dos serviços e promover o cuidado eficaz e eficiente dos usuários de saúde com satisfação dos pacientes e equipe de saúde (Walker, Marshall & Polaschek, 2014).

Nesse sentido, explicar a lógica da gestão em enfermagem nos serviços de nefrologia é um tema que não se pôde esgotar nessa pesquisa e que apresentou carência de estudos atuais que explicitem os fenômenos associados a gestão em nefrologia. Tais resultados apresentados aqui podem diferir de outras pesquisas conforme a realidade institucional-regional, dentre outras, já que os resultados expressos neste estudo tratam-se de percepção de enfermeiros de uma determinada localidade.

#### **4. Considerações Finais**

Neste estudo, os enfermeiros gestores de unidades de diálise geralmente trabalham na prestação de assistência e possuem formação em nefrologia. Eles compreendem suas atribuições e reconhecem a importância do seu serviço na qualidade do cuidado. A exigência e rigor no controle e qualidade do serviço faz o enfermeiro tomar para si determinadas responsabilidades técnicas administrativas que são externas a sua competência profissional.

Os enfermeiros administradores dessas unidades entendem a gestão como controle rigoroso, concentração de múltiplas atividades, saber técnico e científico para tomada de decisão. Eles expressam a necessidade de dedicação exclusiva a gestão no serviço, no entanto, fatores externos os impedem de cumprirem tal disposição.

Foram citadas as adversidades presentes no cotidiano do cuidado administrativo assistencial, tais como: excesso de trabalho, falta de reconhecimento profissional. Dessa forma, há a necessidade de despontar trabalhos científicos futuros os quais oportunizem a discussão científica sobre a importância do enfermeiro nefrologista na gestão dos serviços de diálise e os impactos na prestação desse tipo de serviço.

#### **Referências**

Amorim, L. K. A., Souza, N. V. D. O., Pires, A. S., Ferreira, E. S., Souza, M. B., Vonk, A. C. R. P. (2017). The nurse's role: recognition and professional appreciation in the user's view. *Revista de Enfermagem da UFPE online*, 11 (5), 1918-1925. Doi: 10.5205/reuol.11077-98857-1-SM.1105201722

Avila, L. I., Silveira, R. S., Lunardi, V. L., Fernandes, G. F. M., Mancia, J. R., Silveira, J. T. (2013). Implicações da visibilidade da enfermagem no exercício profissional. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 34 (3):102-109. Doi: <https://doi.org/10.1590/S1983-14472013000300013>.

Brasil. Agência Nacional de Vigilância Sanitária [ANVISA]. (2004) Resolução-RDC nº154, de 15 de junho de 2004. Estabelece o Regulamento Técnico para o funcionamento dos Serviços de Diálise, Brasília, 2004.

Martins, J. D. N., Carvalho, D. N. R., Sardinha, D. M., Santos, A. P. G., Santos, M. W. O., Aguiar, V. F. F. (2019). Contribuições da enfermagem na potencialização do processo de adaptação ao paciente com doença renal crônica. *Revista Nursing (São Paulo)*, 22(57), 3199-3203. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1026067>.

Moffat, H., Moorhouse, P., Mallery, L., Landry, D., Tennankore, K. (2018). Using the Frailty Assessment for Care Planning Tool (FACT) to screen elderly chronic kidney disease patients for frailty: the nurse experience. *Clinical interventions in aging*, 7 (13), 843-852. Doi: 10.2147 / CIA.S150673.

Mororó, D. D., Enders, B. C., Lira, A. L. B. C., Silva, C. M. B., Menezes, R. M. P. (2017). Concept analysis of nursing care management in the hospital context. *Acta paulista de enfermagem*, 30(2), 323-332. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-0194201700043>.

Pereira, A. S., Shitsuka, D. M., Parreira, F. J., Shitsuka, R. (2018). Metodologia da pesquisa científica. Universidade Federal de Santa Maria. Recuperado de <https://repositorio.ufsm.br>.

Ponce, K. L. P., Tejada-Tayabas, L. M., González, Y. C., Haro, O. H., Zuñiga, M. L, Morán, A. C. A. (2019). Nursing care for renal patients on hemodialysis: challenges, dilemmas and satisfactions. *Journal of School of nursing university of São Paulo*, 53, 1-9. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1980-220X2018011103502>.

Rocha, R. P. F. D. L. M. P. (2018). Patient safety in hemodialysis. *Revista de Enfermagem da UFPE online*, 12(12), 3360-3367. Doi: <https://doi.org/10.5205/1981-8963-v12i12a235857p3360-3367-2018>.

Rodrigues, W. P., Martins, F. L., Carvalho, F. L. O., Costa, D. M., Fraga, F. V., Paris, L. R. P.; Junior, R. L. G., Bueno, D. M. P., David, M. L. (2019). A importância do enfermeiro gestor nas instituições de saúde. *Revista saúde em foco*, 11, 382-395. Recuperado de <https://portal.unisepe.com.br/>.

Soares, M. I., Resck, Z. M. R., Camelo, S. H. H., Terra, F. S. (2016). Gerenciamento de recursos humanos e sua interface na sistematização da assistência de enfermagem. *Enfermería global*, 42, 353-364. Recuperado de [http://scielo.isciii.es/pdf/eg/v15n42/pt\\_administracion3.pdf](http://scielo.isciii.es/pdf/eg/v15n42/pt_administracion3.pdf).

Soares, M. I., Leal, L. A., Resck, Z. M. R., Terra, F. S., Chaves, L. D. P., Henriques, S. H. (2019). Avaliação de desempenho por competências em enfermeiros hospitalares. *Revista latino-americana de enfermagem*, 27, e3184. Doi: 10.1590/1518-8345.3173.3184.

Tenório, H. A. A., Souza, I. B., Junior, E. L. G., Santos, R. F. E. P., Correia, D. S., Viana, L. S., Marques, E. S., Brandão, T. M. (2019). Nursing management and administration: perspectives of student performance. *Revista de Enfermagem da UFPE*, 13, e240535. Doi: <https://doi.org/10.5205/1981-8963.2019.240535>.

Trepichio, P. B., Guirardello, E. B., Duran, E. C. M., Brito, A. P. (2013). Perfil dos pacientes e carga de trabalho da enfermagem. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 34 (2), 133-139. Doi: <https://doi.org/10.1590/S1983-14472013000200017>

Vituri, D. W., Évora, Y. D. M. (2015). Total Quality Management and hospital nursing: an integrative literature review. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 68(5), 660-7. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167.2015680525i>.

Walker, R. C., Marshall, M. R., Polaschek, N. R. (2014). A prospective clinical trial of specialist renal nursing in the primary care setting to prevent progression of chronic kidney: a quality improvement report. *BMC Family Practice*, 15. DOI: <https://doi.org/10.1186/1471-2296-15-155>.

**Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito**

Francinéa de Nazaré Ferreira de Castilho – 25%

Jaqueline Dantas Neres Martins – 19%

Camilla Castilho Maia – 19%

Giselle Castilho Maia – 19%

Ricardo Figueiredo Pinto – 19%