

Reflexão

Supervisão de enfermagem: instrumento gerencial de qualificação da equipe e do cuidado

Nursing supervision: team management tool for qualification and care

Supervisión de enfermería: instrumento gerencial de cualificación del equipo y del cuidado

Márcia Aparecida Giacomini^I , Lucieli Dias Pedreschi Chaves^{II} ,
Camila Galiano^{III} , Larissa Roberta Alves^{III} , Vivian Aline Mininel^{IV} ,
Sílvia Helena Henriques^{II} 

^I Centro Universitário Municipal de Franca – Uni-FACEF, Franca, São Paulo, Brasil

^{II} Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto- USP, Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil

^{III} Hospital Estadual de Ribeirão Preto, Ribeirão Preto, São Paulo Brasil

^{IV} Universidade Federal de São Carlos – UFSCar, São Carlos, São Paulo, Brasil

Resumo

Objetivo: refletir sobre a supervisão de enfermagem como instrumento gerencial para qualificação da equipe e do cuidado. **Método:** estudo reflexivo, fundamentado em publicações científicas e vivência acadêmico-profissional. **Resultados:** para desenvolver a supervisão de enfermagem para além do controle de produção e reprodução de relações autoritárias, o enfermeiro precisa promover articulação entre os membros da equipe e adotar estratégias de corresponsabilização pelo cuidado de enfermagem, por meio de abordagens que promovam qualificação e segurança do cuidado, em uma perspectiva flexível, educativa, compartilhada, com vistas a avançar na utilização desse instrumento de gestão em novas dimensões, como a supervisão clínica e colaborativa. **Conclusão:** compreender as estruturas e os processos relacionados ao desempenho da supervisão pode favorecer a implementação de estratégias para apoiar os enfermeiros em suas funções, o que possibilita diminuir a distância entre teoria e prática profissional, superando adversidades do cotidiano de modo a qualificar a equipe e o cuidado.

Descritores: Supervisão de Enfermagem; Integralidade em Saúde; Equipe de Enfermagem; Enfermagem; Organização e Administração

Abstract

Objective: to reflect on nursing supervision as a management tool for staff qualification and care. **Method:** reflective study, based on scientific publications and academic-professional experience. **Results:** to develop nursing supervision beyond the control of production and reproduction of authoritarian relationships, nurses need to promote articulation between team members and

adopt strategies of co-responsibility for nursing care, through approaches that promote qualification and safety care in a flexible, educational, shared perspective, with a view to advancing the use of this management instrument in new dimensions, such as clinical and collaborative supervision. **Conclusion:** understanding the structures and processes related to the performance of supervision can favor the implementation of strategies to support nurses in their functions, which makes it possible to reduce the distance between theory and professional practice, overcoming daily adversities in order to qualify the team and the care.

Descriptors: Nursing Supervision; Integrality in Health; Nursing team; Nursing; Organization and Administration

Resumen

Objetivo: reflexionar sobre la supervisión de enfermería como instrumento gerencial con el fin de cualificar al equipo y al cuidado. **Método:** se trata de un estudio reflexivo, basado en publicaciones científicas y en vivencia académico-profesional. **Resultados:** para desarrollar la supervisión de enfermería más allá del control de producción y reproducción de relaciones autoritarias, el enfermero necesita promover la articulación entre los miembros del equipo y adoptar estrategias de corresponsabilización en el cuidado de enfermería mediante enfoques que susciten cualificación y seguridad desde una perspectiva flexible, educativa, compartida, con miras al avance de la utilización del instrumento de gestión en nuevas dimensiones, como la supervisión clínica y colaborativa. **Conclusión:** comprender las estructuras y los procesos relacionados con el desempeño de la supervisión puede favorecer la implementación de estrategias que apoyen a los enfermeros en sus funciones, disminuyendo la distancia entre la teoría y la práctica profesional y superando las adversidades de lo cotidiano con el intuito de cualificar al equipo y al cuidado.

Descriptores: Supervisión de Enfermería; Integralidad en Salud; Equipo de Enfermería; Enfermería; Organización y Administración

Introdução

Em diversas circunstâncias e conformações, a função de supervisionar a equipe de enfermagem é tradicional e legalmente atribuída ao enfermeiro, porém, o exercício da supervisão não se esgota na internalidade da enfermagem. O modelo de gestão vigente, as condições estruturais e organizacionais dos serviços de saúde, assim como a capacidade de interlocução e articulação com outros profissionais, influenciam igualmente essa atividade.¹

A disciplina e a valorização da hierarquia, características marcantes da formação e da atuação profissional do enfermeiro, podem ser percebidas até a atualidade.¹ Em diferentes cenários, é possível identificar a prática de supervisão com foco em monitorar e corrigir a partir da culpabilização de membros da equipe que possam ter cometido um erro, com ênfase na punição, o que contribuiu para um clima organizacional hostil e não resolutivo, quando comparado à prática de apoio e

colaboração, por meio de abordagens flexíveis, que favorecem ambientes de trabalho com melhores resultados assistenciais.²⁻³

A supervisão enfatizando apenas o controle da produção é uma abordagem reducionista da potencialidade que esse instrumento tem para qualificar ações assistenciais, favorecer a integralidade do cuidado e articular-se à educação continuada e permanente.¹ Trata-se de um potente instrumento gerencial para repensar a prática, mobilizar a equipe em prol de um trabalho qualificado, seguro, crítico, criativo, para além de abordagens normativas.⁴ Percebe-se que uma possível mudança no enfoque de controle vem despontando lentamente, com ênfase na ideia de participação e interação dos agentes do processo de trabalho,² que encoraja o exercício profissional reflexivo, de corresponsabilização e de entendimento do porquê se promove o cuidado de enfermagem.⁵ Entretanto, apesar de avanços, nota-se um descompasso entre o progresso dos pressupostos teóricos e o contexto de prática da supervisão de enfermagem.

Nesse sentido, é relevante explorar as possibilidades da supervisão tanto na investigação em diferentes perspectivas quanto mediante reflexões sobre a aplicação de novos conhecimentos que permitam articular aspectos teóricos ao contexto atual do trabalho de enfermagem. Esses aspectos devem ser analisados não como algo prescritivo, mas construído na dinâmica dos serviços e das equipes, para além da produção, com a valorização do contexto de prática para a qualificação da equipe e do cuidado.

Diante disso, optou-se por organizar o conteúdo deste estudo em seções (Abordagens da supervisão de enfermagem, Desafios e potencialidades da supervisão de enfermagem e Considerações para reflexão), a partir da vivência acadêmica e profissional das autoras, fundamentadas em pesquisas científicas nacionais e internacionais sobre a temática. Para tanto, articularam-se ponderações sobre o contexto atual, cujo objetivo é refletir sobre a supervisão de enfermagem como instrumento gerencial para qualificação da equipe e do cuidado.

Abordagens da supervisão de enfermagem

Ao refletir sobre a supervisão de enfermagem nas dimensões de controle, ensino e articulação política, percebe-se que a decisão de como conduzir tais ações depende de posicionamentos ético-políticos do enfermeiro.^{1,6} Internacionalmente, emergem outras

concepções com interfaces a uma abordagem educativa, como a supervisão clínica, um instrumento de suporte ao enfermeiro em formação, como consultoria e orientação, com foco no desenvolvimento da prática clínica, por meio da reflexão e do apoio profissional, cujo objetivo é qualificar o cuidado, promover resiliência e reduzir o estresse proveniente do trabalho.⁷

A supervisão colaborativa é outra abordagem em ascensão, com valorização da partilha de conhecimentos, experiências e objetivos, por meio do confronto de ideias e análise conjunta, baseada na interação e mediação entre supervisor e supervisionado. Nessa perspectiva, assume-se uma postura horizontalizada e democrática, valorizando o *feedback* bidirecional, a reflexão e aprendizagem interpares, cuja meta é a autonomia profissional na construção das práticas laborais.⁸

Adotar diferentes abordagens de supervisão requer a utilização de estratégias centradas no desenvolvimento de competências e no suporte adequado ao supervisionado,³ seja em relação aos estudantes de enfermagem ou aos demais membros da equipe de enfermagem. Destacam-se ações alicerçadas em processos reflexivos, bem como direcionadas para a ação e demonstração, incluindo a observação e a análise de casos ocorridos na unidade.⁹

Novas posturas e atitudes adotadas pelo enfermeiro são reconhecidas como componentes essenciais para o exercício da supervisão, pois podem ser profícuas, uma vez que relações respeitadas e promotoras de *feedback* adequado não só favorecem o fortalecimento do vínculo, como contribuem para a satisfação do trabalho e a redução da rotatividade de pessoal.^{2,10-11}

Nessa direção, criar e sistematizar estratégias de compartilhamento entre enfermeiros em diferentes fases de vida profissional e com distintos tempos de atuação no serviço pode ser uma forma de favorecer a permuta entre gerações e, por conseguinte, contribuir para o acolhimento dos recém-chegados, incentivando e reconhecendo a experiência dos mais experientes. Essa estratégia permite compartilhar experiências exitosas, oferecer apoio e colaboração interpares, reduzir o estresse e melhorar o desempenho. Esse tipo de acompanhamento, de forma coordenada e contínua, poderia assemelhar-se à supervisão clínica praticada no processo de formação de enfermeiros, em países europeus e norte-americanos.

Sob outro aspecto, se consideradas as esferas relacional e educativa da supervisão de enfermagem, o estabelecimento de estratégia sistematizada pode avançar para o uso da mentoria profissional, a preparação de sucessão de lideranças, dentre outros.¹ Entende-se a mentoria como uma forma de orientação e apoio para o enfermeiro, seja durante a formação ou quando profissionalmente inserido na equipe de saúde, visto que, ao apoiar e orientar um enfermeiro recém-admitido ou menos experiente, existe a contrapartida do aprendizado mútuo e significativo,¹² de modo a compartilhar experiências, conhecimentos e competências profissionais.

Desafios e potencialidades da supervisão de enfermagem

O fato da supervisão de enfermagem ser normalmente associada a uma conotação negativa, atrelada ao exercício de poder e punição, precisa ser enfrentado e superado, tanto pelo enfermeiro quanto pela própria equipe, porque essa questão interfere desfavoravelmente no relacionamento interpessoal e no ambiente de trabalho.¹¹ Todavia, esse processo de superação e construção de um novo significado é dinâmico, com avanços e retrocessos que se concretizam coletivamente no contexto institucional e de acordo com as condições de cada equipe.

O esforço desejável para ressignificar a supervisão de enfermagem requer considerar o trabalho do enfermeiro em uma perspectiva que articule as dimensões gerencial e assistencial, sob uma abordagem de integralidade do cuidado.^{1,13} Nesse caso, a centralidade reside no usuário, com as relações interpessoais fortalecidas e havendo a possibilidade de desenvolvimento da equipe por meio de ações educativas no contexto de trabalho,⁶ além da ênfase ancorar-se também em instrumentos como a comunicação, a liderança e a tomada de decisão.

Apesar da complexidade e multiplicidade de aspectos apresentados, a supervisão de enfermagem pode ser entendida como instrumento capaz de facilitar o enfrentamento dessa situação, uma vez que acompanhar a produção do cuidado pode favorecer a educação, qualificar a equipe¹³ e estimular o trabalho colaborativo. Em outras palavras, oferece oportunidade de reflexão sobre o significado do próprio trabalho.

Para que a supervisão seja, de fato, desenvolvida de modo a qualificar o cuidado de enfermagem, deve-se suplantiar as múltiplas atividades que diluem o trabalho do

enfermeiro, superar a resistência às mudanças, tanto pelo próprio enfermeiro quanto por parte da equipe, e desmitificar a conotação negativa de supervisão, do exercício de cargos hierárquicos e de sua representação social.^{1,13} Ademais, é necessário enfrentar as adversidades peculiares do relacionamento interpessoal, que perpassam toda a prática de enfermagem, não apenas em busca de formas humanizadas, éticas e colaborativas para o exercício da prática cotidiana, como também para evitar e/ou minimizar a adoção de mecanismos defensivos e evasivos diante de situações desafiadoras no cotidiano do trabalho.¹³

Soma-se aos desafios apresentados o macrocontexto de crescente precarização das condições de trabalho às quais a categoria vem sendo exposta, que implica aumento e intensificação da carga de trabalho, adoecimento dos trabalhadores, maiores riscos à segurança do usuário, elevada rotatividade de pessoal, desmotivação, deterioração de vínculos, dentre outros.¹⁴ Nesse sentido, o enfermeiro depara-se com o desafio de compreender estruturas e processos relacionados ao desempenho da supervisão de enfermagem como possibilidade de implementar estratégias que o apoiem no exercício de sua função, de criar mecanismos de apoio e colaboração intraequipe de enfermagem e fortalecer as defesas coletivas da classe.¹

Faz-se necessário ponderar, ainda, acerca dos desafios para desenvolver a supervisão de enfermagem, de modo a qualificar o cuidado e instrumentalizar os enfermeiros para que avancem na utilização de abordagens coerentes ao modelo de atenção integral do cuidado.¹³ Essas abordagens devem atender às necessidades dos usuários, da equipe e das instituições de saúde, bem como às próprias expectativas dos enfermeiros em relação ao que consideram uma atuação profissional qualificada. Para tanto, são necessários esforços profissionais e institucionais para viabilizar a prática sistematizada e planejada, com foco na integralidade e na gestão do cuidado,^{1,6} com o propósito de superar dificuldades, reforçar positivamente as experiências exitosas e valorizar os benefícios de boas práticas.

Cabe refletir sobre o quanto as instituições de saúde apoiam e oferecem as condições para avançar nesse modelo de supervisão, o quanto o enfermeiro almeja um novo arranjo de saberes que permita o cuidado qualificado e o desenvolvimento de autonomia da equipe, bem como a disponibilidade do auxiliar e técnico de enfermagem

também se qualificarem e se responsabilizarem pelos resultados assistenciais. Ou seja, é preciso reconhecer que para superar desafios acerca da supervisão de enfermagem existem intencionalidades, disputas de poder e visões de mundo a serem explicitadas (e desveladas) na prática cotidiana.

Como estratégias para superação, podem ainda ser considerados aspectos menos tangíveis, mas capazes de repercutir positivamente, como adoção de estratégias que possibilitem repensar os sentidos do trabalho e diversificar ações para abordar a equipe em diferentes situações. Tais estratégias podem ocorrer durante reuniões de equipe ou em *rounds* ao longo da jornada de trabalho, de forma horizontalizada e construída coletivamente.¹⁵

O investimento em abordagens relacionais, educativas, que facilitem a interação comunicativa, focada em valores ético-humanísticos, pode favorecer esse caminho. Considera-se primordial criar espaços e oportunidades para desenvolver o acolhimento, a escuta empática dos membros da equipe, as ações que visem a interação entre os profissionais e enfoquem a supervisão como possibilidade de qualificar a equipe. Além disso, faz-se importante investir em ações que valorizem o papel de cada profissional e do trabalho colaborativo, por meio de atividades realizadas no próprio ambiente de atuação, para desenvolvimento contínuo, utilizando métodos ativos e dinâmicos de aprendizagem, que envolvam os membros da equipe, com o objetivo de qualificar o próprio trabalho.¹⁻²

Para tanto, a instituição de saúde também precisa compreender a importância do papel da supervisão e valorizá-la, oportunizando ações educativas no ambiente de trabalho, de modo a favorecer sua implementação. Propiciar um ambiente acolhedor e empático fortalece a relação entre os integrantes da equipe, possibilitando que se sintam participantes do contexto em que estão inseridos, motivando-os para o desenvolvimento de um trabalho saudável.^{10,13}

É importante ponderar que tanto os usuários quanto os membros da equipe são seres únicos e subjetivos, de modo que a abordagem ética, humanizada, singularizada e de escuta qualificada é aplicável a todos. Não é possível acreditar que a equipe tratada com descaso e rispidez abordará o usuário de forma singular, acolhedora e humanizada. Eis a essência do papel educativo da supervisão, por meio de abordagens cotidianas de

convívio ético, de cuidado qualificado, responsável, respeitoso, no trato com a equipe, para oportunizar que os benefícios dessa prática sejam estendidos ao usuário.

Ademais, é preciso cumprir as responsabilidades inerentes ao cargo ocupado e à função desempenhada, em uma abordagem ética, de corresponsabilização, com clareza de papéis e objetivos. Interações respeitosas, que propiciam o desenvolvimento de autonomia e práticas seguras, devem ser incentivadas, assim como abordagens que não sejam opressoras ou de assédio, mas de educação no sentido de construção de conhecimento e participação.^{13,16}

Enfatiza-se que a supervisão de enfermagem tem potencial para a condução do trabalho assistencial, por seu papel integrador, intermediador, capaz de favorecer processos comunicativos, educativos e de responsabilidade compartilhada. Trata-se de um instrumento valioso também para o desenvolvimento de práticas, atitudes e comportamentos qualificados, constituindo-se em possibilidade/estratégia para direcionar o trabalho de forma resolutiva, humanizada e ética.¹⁰⁻¹¹

Considera-se essencial que os enfermeiros compreendam que o processo educativo *in loco*, a construção de parcerias colaborativas, a análise do processo de trabalho, a participação e o debater com a equipe são ações mais produtivas do que a valorização exagerada da hierarquia, do controle, do relacionamento impessoal e da ordem. Realizar a supervisão do cuidado e do trabalho com enfoque educativo, colaborativo, permite ao enfermeiro contribuir com o seu próprio desenvolvimento e o da equipe, repercutindo positivamente no cuidado.¹⁷

O exercício da supervisão pode ser facilitado por meio da colaboração interprofissional, com vistas a superar o trabalho parcelar, fragmentado, e favorecer a integralidade do cuidado.¹ Esta, aliás, requer ação conjunta e integrada da equipe, visto que a colaboração tem contiguidade com ajuda mútua e estabelecimento de relações articuladas para o alcance da finalidade do trabalho.¹⁰ Para que o processo de supervisão seja eficaz, é desejável que os atores principais (supervisor e supervisionados) estabeleçam atmosfera de aprendizagem que favoreça o bem-estar, a criatividade, a autoestima e a motivação, o que pressupõe compartilhamento de saberes, de poder e de tomada de decisão.²⁻³

Essa abordagem educativa e colaborativa pode estimular profissionais mais experientes na carreira, tanto no sentido de se requalificarem como de contribuir com os profissionais recém-admitidos na equipe de enfermagem. O compartilhamento de ideias, experiências e habilidades aprimoradas de resolução de problemas também é um benefício atribuído ao caráter educativo da supervisão.

No cenário brasileiro, a supervisão de enfermagem ainda é marcada por forte conotação de controle, embora a dimensão educativa desponte há tempos como possibilidade de subsidiar/instrumentalizar ações de educação permanente. Em países europeus e norte-americanos, nota-se a implementação de abordagens de supervisão de enfermagem que enfatizam as dimensões educativa, clínica e colaborativa, as quais podem fornecer conhecimentos e subsídios para mudanças no cenário nacional.^{1,3,8-9}

Considerações para reflexão

A compreensão das estruturas e dos processos relacionados ao desempenho da supervisão pode favorecer a implementação de estratégias para apoiar os enfermeiros em suas funções, o que possibilita diminuir a distância entre teoria e a prática profissional. Contudo, isso demanda reflexões dos enfermeiros e gestores dos serviços de saúde quanto à articulação da supervisão ao trabalho da equipe de enfermagem, bem como à gestão do cuidado.

Nesse sentido, faz-se necessário que cada serviço de saúde, no contexto em que estiver inserido, diagnostique os fatores que limitam ou favoreçam o desenvolvimento da supervisão de enfermagem. Essas necessidades podem ser tanto de estrutura formal e/ou informal das organizações quanto motivadas por fatores objetivos e/ou subjetivos das relações interpessoais.

Vislumbra-se a possibilidade de avançar em direção à supervisão clínica junto aos enfermeiros, para além da formação acadêmica, de forma colaborativa, cujo enfoque educativo lhes permita refletir sobre suas práxis, desenvolvendo novas competências e resiliência diante do desafio de gerenciar não só o serviço, a instituição de saúde, mas, principalmente, o cuidado. É necessário estudar, refletir, articular com a vivência, criar possibilidades e, desse modo, transformar a prática profissional.

Para tanto, é preciso ampliar o conhecimento por meio do desenvolvimento de estudos e lançar mão das evidências científicas, da sensibilização e da qualificação dos enfermeiros, para que se apropriem da supervisão como instrumento capaz de melhorar a qualidade da assistência prestada por toda a equipe de enfermagem e o próprio trabalho em equipe. Isso demanda a incorporação do enfoque educativo e colaborativo, fundamental para superar os desafios que emergem no cotidiano do trabalho.

Ao compreender os sentidos contextual e relacional inerentes ao exercício da supervisão de enfermagem, depreende-se não ser possível propor um modelo único e generalizável para o seu exercício. Entretanto, as considerações expostas são entendidas como potentes para viabilizar, coletiva e dinamicamente, na particularidade de diversos contextos, um processo de construção de protocolos e/ou diretrizes institucionais para o desenvolvimento da supervisão de enfermagem.

A presente reflexão pode contribuir para o uso desse instrumento de gestão pelo enfermeiro em diferentes cenários de atuação, a partir da percepção de sua própria prática, em consonância com a compreensão das estruturas e dos processos relacionados ao desempenho da supervisão, ao possibilitar que o profissional e a instituição visualizem pontos que possam ser aprimorados, revistos ou até questões que precisem de investimento em pesquisas.

Entende-se como limitação deste estudo o seu caráter opinativo, embora fundamentado na literatura. Porém, acredita-se que pode oferecer relevantes reflexões por favorecer análises acadêmicas e de profissionais de serviços de saúde acerca do uso da supervisão em uma perspectiva educativa, colaborativa e de corresponsabilização.

Referências

1. Chaves LDP, Mininel VA, Silva JAM, Alves LR, Silva MF, Camelo SHH. Nursing supervision for care comprehensiveness. *Rev Bras Enferm.* 2017;70(5):1106-11. doi: 10.1590/0034-7167-2016-0491
2. Escrig-Pinol A, Corazzini KN, Blodgett MB, Chu CH, McGilton KS. Supervisory relationships in long-term care facilities: a comparative case study of two facilities using complexity science. *J Nurs Manag.* 2019;27(2):311-9. doi: 10.1111/jonm.12681
3. Vallières F, Hyland P, McAuliffe E, Mahmud I, Tulloch O, Walker P, et al. A new tool to measure approaches to supervision from the perspective of community health workers: a prospective, longitudinal, validation study in seven countries. *BMC Health Serv Res.* 2018;18(1):806. doi: 10.1186/s12913-018-3595-7

4. Regan P, Shillitoe S. The supervisory ward manager's role: progress on Compassion in Practice action area four. *Nurs Manag (Harrow)*. 2017;24(6):27-32. doi: 10.7748/nm.2017.e1641
5. Warshawsky N, Cramer E. Describing nurse manager role preparation and competency: findings from a national study. *J Nurs Adm*. 2019;49(5):249-55. doi: 10.1097/NNA.0000000000000746
6. Weaver SH, Lindgren T. Administrative supervisors: a qualitative exploration of their perceived role. *Nurs Adm Q*. 2016;40(2):164-72. doi: 10.1097/NAQ.0000000000000126
7. Rocha IARS, Santos MR, Pires RMF. Distance supervision in nursing: a reality desired by nurses. *Referência*. 2016;4(10):95-101. doi: 10.12707/RIV16025
8. Ramalho A, Macedo M, Cortes S. Supervisão: representações nas práticas e desenvolvimento profissional. *Internet Latent Corpus J*. 2018;8(1):87-114. doi: 10.34624/ilcj.v8i1.1792
9. Pinto DJE, Santos MR, Pires RM. Relevance of indicators of clinical supervision strategies in nursing. *Rev Rene*. 2017;18(1):19-25. doi: 10.15253/2175-6783.2017000100004
10. Rankin J, McGuire C, Matthews L, Russell MR, Ray D. Facilitators and barriers to the increased supervisory role of senior charge nurses: a qualitative study. *J Nurs Manag*. 2016;24(3):366-75. doi: 10.1111/jonm.12330
11. McGilton KS, Chu CH, Shaw AC, Wong R, Ploeg J. Outcomes related to effective nurse supervision in long-term care homes: an integrative review. *J Nurs Manag*. 2016;24:1007-26. doi: 10.1111/jonm12419
12. Silva NM, Freire LFO, Aires AIBE, Silva MDO, Souza SV, Andrade MF, et al. Peer-mentoring in the health education: what are its applications, limitations and strategies for success? *Res Soc Dev*. 2021;10(11):e52101119343. doi: 10.33448/rsd-v10i11.19343
13. Dias CA, Santos DC, Matias LO, Servo MLS, Santana CLA, Tanaka LH. Nursing supervision from the perspective of nurse coordinators of a teaching hospital. *Rev Baiana Enferm*. 2018;32:e27422. doi: 10.18471/rbe.v32.27422
14. Santos TA, Santos HS, Silva MN, Coelho ACC, Pires CGS, Melo CMM. Job insecurity among nurses, nursing technicians and nursing aides in public hospitals. *Rev Esc Enferm USP*. 2018;52:e03411. doi: 10.1590/S1980-220X2017050503411
15. Silva TO, Vieira LM, Lemos TS, Sant'Anna FP, Sanches RS, Martinez MR. Hospital management and nursing management in the light of the lean philosophy in healthcare. *Cogitare Enferm*. 2019;24:e60003. doi: 10.5380/ce.v24i0.60003
16. Silva NM, Mininel VA, Henriques SH, Limongelli AMA, Pereira AP, Chaves LDP. Facilitating and hindering aspects of the work of nurses in hospital managerial positions. *Rev Enferm UFSM*. 2020;10(8):e8. doi: 10.5902/2179769233263
17. Chu CH, Ploeg J, Wong R, Blain J, McGilton KS. An integrative review of the structures and processes related to nurse supervisory performance in long-term care. *Worldviews Evid Based Nurs*. 2016;13(6):411-9. doi: 10.1111/wvn.12170

Contribuições de autoria

1 – Márcia Aparecida Giacomini

Enfermeira. Doutora - E-mail: marcia.giacomini77@gmail.com

Concepção, desenvolvimento da pesquisa, redação do manuscrito e aprovação da versão final

2 – Lucieli Dias Pedreschi Chaves

Enfermeira. Livre-docente - E-mail: dpchaves@eerp.usp.br

Concepção, desenvolvimento da pesquisa, redação do manuscrito e aprovação da versão final

3 – Camila Galiano

Enfermeira. Mestranda - E-mail: camilagaliano@gmail.com

Revisão

4 – Larissa Roberta Alves

Enfermeira. Mestre - E-mail: laari.lra@gmail.com

Desenvolvimento da pesquisa

5 – Vivian Aline Mininel

Enfermeira. Doutora - E-mail: vivian.aline@gmail.com

Revisão e aprovação da versão final

6 – Silvia Helena Henriques

Enfermeira. Doutora - E-mail: shcamelo@eerp.usp.br

Revisão e aprovação da versão final

Editora Científica: Tânia Solange Bosi de Souza Magnago

Editora Associada: Rosângela Marion da Silva

How to cite this article

Giacomini MA, Chaves LDP, Galiano C, Alves LR, Mininel VA, Henriques SH. Nursing supervision: team management tool for qualification and care. Rev. Enferm. UFSM. 2022 [Accessed in: Year Month Day]; vol.12 e28: 1-12. DOI: <https://doi.org/10.5902/2179769266559>