v7.n5.2026

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

# GESTÃO EM ENFERMAGEM: PAPÉIS GERENCIAIS DE MINTZBERG À LUZ DOS NÍVEIS DE COMPETÊNCIAS DE BENNER

## *NURSING MANAGEMENT: MINTZBERG'S MANAGERIAL ROLES IN LIGHT OF BENNER'S COMPETENCY LEVELS*

## *GESTIÓN DE ENFERMERÍA: LAS FUNCIONES DIRECTIVAS DE MINTZBERG A LA LUZ DE LOS NIVELES DE COMPETENCIA DE BENNER*

Jaqueline Jesus de Andrade Peixoto[1], Giselle Alves da Silva Teixeira[2], Valdenisia Tadeu Bispo Sanches[1], Pedro Henrique Domingos Araujo de Jesus[3], Diana Lima dos Santos Lobo[4], Alexandre Silva Santos[5], Marília de Jesus Silva Martins[6]

e757844
https://doi.org/10.47820/recima21.v7i5.7844

PUBLICADO: 05/2026

**RESUMO**

Objetivo: Refletir sobre a gestão em enfermagem, articulando os conceitos teóricos de Henry Mintzberg (papéis gerenciais) e os níveis de competências descritos por Patricia Benner. Método: Adotou-se uma abordagem teórico reflexiva à luz dos conceitos teóricos de Henry Mintzberg acerca dos papéis gerenciais e os níveis de competências descritos por Patricia Benner, desenvolvidos ou desempenhados na gestão em enfermagem. Desenvolvimento: A análise evidencia que a progressão profissional descrita por Benner influencia diretamente a capacidade das enfermeiras de desempenhar os papéis de liderança, negociação, monitoramento e tomada de decisão propostos por Mintzberg. Observa-se que, à medida que a experiência clínica se consolida, amplia-se também a autonomia e a eficácia no exercício das funções gerenciais, fortalecendo a identidade da enfermeira gestora. Considerações Finais: Essa integração oferece subsídios para práticas formativas mais eficazes e para o aprimoramento das estratégias institucionais voltadas ao desenvolvimento de lideranças em saúde.

**PALAVRAS-CHAVE**: Enfermagem. Gestão em saúde. Competência profissional.

***ABSTRACT***

*Objective: To reflect on nursing management, articulating the theoretical concepts of Henry Mintzberg (managerial roles) and the levels of competence described by Patricia Benner. Method: A theoretical-reflective approach was adopted in light of Henry Mintzberg's theoretical concepts regarding managerial roles and the levels of competence described by Patricia Benner, developed or performed in nursing management. Development: The analysis shows that the professional progression described by Benner directly influences the ability of nurses to perform the roles of leadership, negotiation, monitoring, and decision-making proposed by Mintzberg. It is observed that, as clinical experience consolidates, autonomy and effectiveness in the exercise of managerial functions also increase, strengthening the identity of the nurse manager. Final Considerations: This integration provides support for more effective training practices and for the improvement of institutional strategies aimed at developing leadership in health.*

***KEYWORDS:*** *Nursing. Health management. Professional competence.*

[1] Enfermeira, Mestranda do Programa de Pós-graduação em Enfermagem e Saúde da Universidade Federal da Bahia.
[2] Enfermeira, Doutora em Enfermagem, Professora Adjunta da Universidade Federal da Bahia.
[3] Graduando em Enfermagem, Universidade Federal da Bahia.
[4] Enfermeira, Pós-Graduação em Enfermagem do Trabalho, Hospital Português da Bahia.
[5] Administrador, Mestre, Universidade Federal da Bahia.
[6] Enfermeira, Mestranda do Programa de Pós-graduação em Enfermagem e Saúde da Universidade Federal da Bahia



Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

***RESUMEN***

*Objetivo: Reflexionar sobre la gestión de enfermería, articulando los conceptos teóricos de Henry Mintzberg (roles gerenciales) y los niveles de competencia descritos por Patricia Benner. Método: Se adoptó un enfoque teórico-reflexivo a la luz de los conceptos teóricos de Henry Mintzberg sobre los roles gerenciales y los niveles de competencia descritos por Patricia Benner, desarrollados o aplicados en la gestión de enfermería. Desarrollo: El análisis muestra que la progresión profesional descrita por Benner influye directamente en la capacidad de las enfermeras para desempeñar los roles de liderazgo, negociación, supervisión y toma de decisiones propuestos por Mintzberg. Se observa que, a medida que se consolida la experiencia clínica, también aumentan la autonomía y la eficacia en el ejercicio de las funciones gerenciales, fortaleciendo la identidad de la enfermera gestora. Consideraciones finales: Esta integración proporciona apoyo para prácticas de formación más eficaces y para la mejora de las estrategias institucionales dirigidas al desarrollo del liderazgo en salud.*

***PALABRAS-CLAVE:*** *Enfermería. Gestión de la salud. Competencia profesional.*

## INTRODUÇÃO

A atuação das enfermeiras em cargos de gestão nas organizações de saúde tem se intensificado nas últimas décadas[1-3]. Para as enfermeiras gestoras, esse ambiente impõe exigências que extrapolam o domínio técnico-assistencial, demandando competências de liderança, negociação, tomada de decisão e articulação institucional desenvolvidas de forma progressiva, pela experiência refletida e pelo confronto sistemático com situações reais de complexidade crescente. Compreender como essas competências se constroem e se traduzem em funções gerenciais concretas é, portanto, uma questão central para a formação e a qualificação profissional das enfermeiras.

Dois referenciais teóricos oferecem perspectivas complementares e ainda pouco articuladas para responder a essa questão: os papéis gerenciais propostos por Henry Mintzberg, que descrevem as funções interpessoais, informacionais e decisórias exercidas pelos gestores e os níveis de competência de Patricia Benner, que caracterizam a progressão profissional da enfermeira do estágio de novata ao de especialista, enfatizando o papel da experiência prática no desenvolvimento do julgamento clínico e da autonomia decisória[4-5].

Diante disso, este artigo tem como objetivo refletir sobre a gestão em enfermagem, articulando os papéis gerenciais de Mintzberg e os níveis de competência de Benner, com vistas a compreender de que modo a progressão profissional influencia o desempenho das funções gerenciais em contextos assistenciais complexos e imprevisíveis. Logo, refere-se a uma proposta original ao articular esses dois referenciais teóricos na área da enfermagem.



Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

## MÉTODO

Trata-se de um estudo de abordagem teórico-reflexiva que, por meio de referências bibliográficas, reflete sobre a gestão em enfermagem à luz de dois referenciais teóricos: os papéis gerenciais propostos por Henry Mintzberg e a teoria de Patricia Benner. Inicialmente, foram discutidas cada uma das abordagens e em seguida é apresentada uma integração entre ambas.

Diante disso, para aprofundar o conhecimento acerca da temática e buscar respostas ao objetivo proposto, no período de fevereiro de 2025 foram consultadas publicações de artigos nas bases de dados eletrônicas *PubMed, Medline, Cinahl, Lilacs, Scopus, Web of Science* e na Biblioteca Virtual de Saúde, sendo utilizadas combinações dos seguintes Descritores em Ciências da Saúde (Decs) e operadores booleanos: “formação acadêmica” OR “atividades de capacitação” OR “atividades de formação” AND “gestor de saúde” AND “hospitais” AND “enfermagem”.

Foram incluídos artigos originais e revisões em português, inglês e espanhol, sendo identificados 2.164 artigos inicialmente. Após serem aplicados os filtros de publicações dos últimos cinco anos, restringiu-se para 978 artigos, sendo 308 nacionais e 670 internacionais. Estes artigos abordavam sobre capacitação de profissionais gestores nas organizações hospitalares e atividades de educação permanente com a equipe de enfermagem. Logo, foram encontradas lacunas de conhecimento que levam à necessidade de produção de estudos que retratem as trajetórias formativas dos gestores de enfermagem e as necessidades de capacitação gerencial.

Além disso, foram buscados os livros de Henry Mintzberg e de Patricia Benner para melhor compreensão das teorias defendidas pelos autores.

## DESENVOLVIMENTO

### Os papéis gerenciais de Henry Mintzberg

A teoria dos papéis gerenciais de Henry Mintzberg surge por meio de um estudo observacional do comportamento dos gestores dentro das organizações. A partir dessa análise, Mintzberg notou um agrupamento de ações desenvolvidas pelos gestores que estão interligadas. Essas atitudes foram classificadas em três papéis, sendo eles: interpessoais, informacionais e decisórios[5].



Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

No que tange aos papéis interpessoais, estes expressam a dimensão relacional e simbólica da função gerencial, referindo-se à interação com o gestor e outras pessoas da organização. Essa categoria é ilustrada pelo papel de representante, também conhecido como figura de proa, enquanto personificação da organização perante diversos públicos; o papel de líder, como aquele que mobiliza pessoas e direciona a energia do grupo em direção à cultura organizacional; e o papel de ligação, que diz respeito à conexão entre diferentes setores ou organizações[5].

Quanto ao segundo conjunto, os papéis informacionais, referem-se ao eixo de circulação de informações. O gestor desempenha, nesse contexto, a função de buscar informações importantes por meio do monitoramento e disseminá-las para a equipe a fim de garantir alinhamento das ações e ser o porta-voz para divulgar essas informações para o público externo, de modo a representar o seu setor ou sua organização[5-6].

Por último, os papéis decisórios envolvem a dimensão participativa. Esse grupo perpassa a habilidade de propor inovações e mudanças, sendo conhecido como empreendedor. Ademais, o profissional que desenvolve essas competências também consegue exercer o papel de administrador de distúrbios e alocador de recursos de forma eficiente. Além disso, dentro dos papéis decisórios também é observado o papel de representante do setor ou da organização na articulação de interesses diversos, assim chamado de negociador[5-6].

Em síntese, existem 10 papéis gerenciais propostos por Mintzberg que são organizados em três categorias conforme apresentado no quadro abaixo:

**Quadro 1.** Classificação dos dez papéis gerenciais de Mintzberg, distribuídos conforme suas respectivas categorias. Salvador-BA, 2026

| Categoria | Papéis Gerenciais | Descrição | Características |
|---|---|---|---|
| Interpessoais | Figura de Proa | Representa a equipe e a organização em eventos e interações formais | Conhece a organização e tem capacidade de comunicação |
| | Líder | Motiva, desenvolve e orienta a equipe de trabalho | Delega tarefas de maneira justa, oferece *feedbacks* construtivos e estimula o |



Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | desenvolvimento profissional da equipe |
| | Ligação (contato) | Estabelece conexões entre diferentes setores e grupos | Possui postura estratégica e articulada |
| Informacionais | Monitor | Coleta e analisa informações relevantes para a organização | Acompanha indicadores de processo e resultados; analisa relatórios |
| | Disseminador | Transmite informações importantes para a equipe e demais setores. | Comunica atualizações |
| | Porta-voz | Representa a organização ao comunicar-se com públicos externos | Possui capacidade de negociação e persuasão |
| Decisórios | Empreendedor | Promove inovações e melhorias nos processos organizacionais | É proativo e tem visão estratégica |
| | Administrador de Distúrbios | Resolve crises e conflitos dentro da organização | Analisa a situação de forma objetiva e toma decisões que minimizem os impactos negativos |



Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Alocador de Recursos | Distribui recursos humanos, financeiros e materiais de forma estratégica | Otimiza os recursos disponíveis |
| | Negociador | Media acordos e concilia interesses entre diferentes partes. | Intermedia acordos e conciliações dentro e fora da organização |

Fonte: Elaborado pelos autores adaptado de Mintzberg (2003).

No contexto da enfermagem, o papel de figura de proa manifesta-se na representação do setor de enfermagem perante a administração hospitalar, conselhos profissionais e instâncias externas, conferindo visibilidade e legitimidade à equipe. O papel de líder expressa-se na mobilização da equipe em torno de objetivos assistenciais e organizacionais. Já o papel de ligação é exercido na articulação com outros serviços, equipes multiprofissionais e instâncias administrativas, sendo fundamental para a integração do cuidado e a continuidade assistencial[7,11].

Os papéis informacionais são igualmente centrais na prática gerencial da enfermeira. O monitoramento contínuo dos indicadores permite antecipar problemas e embasar decisões. A disseminação de informações relevantes para a equipe sobre protocolos, mudanças institucionais, resultados de auditorias e metas do serviço, é condição para o alinhamento das ações ao projeto organizacional. O papel de porta-voz, por sua vez, posiciona a enfermeira gestora como interlocutora qualificada junto à direção e a outros setores[5-6].

Quanto aos papéis decisórios, o papel de empreendedora expressa-se na proposição de melhorias nos processos assistenciais, na implementação de inovações e na condução de projetos de qualidade. O papel de administradora de distúrbios é acionado diante de conflitos interpessoais, intercorrências clínicas e situações de crise que demandam resposta imediata e contextualizada. A alocação de recursos requer planejamento, critério técnico e negociação permanente com diferentes atores. Por fim, o papel de negociadora é exercido tanto internamente, na mediação de interesses da equipe, quanto externamente, na interlocução com fornecedores, gestores e outros serviços[5-6,11].



Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

**Teoria de Patricia Benner**

A teoria *From Novice to Expert*, desenvolvida por Patricia Benner, propõe que o desenvolvimento profissional da enfermeira ocorre em cinco níveis progressivos: novato, iniciante avançado, competente, proficiente e especialista[4,10].

No primeiro nível, o novato, a enfermeira recém-formada orienta sua atuação por regras abstratas e protocolos padronizados, uma vez que ainda não dispõe de experiência contextual suficiente para reconhecer nuances da prática[4]. No segundo nível, o iniciante avançado, a profissional começa a identificar padrões recorrentes nas situações clínicas e a considerar aspectos do contexto que antes passavam despercebidos[4,10].

O terceiro nível, competente, a enfermeira já é capaz de planejar suas ações com base em objetivos de médio prazo, priorizar demandas e gerenciar recursos com mais eficiência e autonomia[4]. No nível proficiente, a profissional passa a compreender as situações de forma holística, antecipando desdobramentos com base em experiências anteriores[4,12].

No nível mais avançado, o de especialista, a enfermeira demonstra domínio profundo da prática, operando com base em uma compreensão integrada e fluida das situações complexas[4,13].

**Quadro 2.** Os níveis de desenvolvimento de competências de Patricia Benner e sua relação com a gestão em enfermagem. Salvador-BA, 2026

| Nível de Competência | Características Gerais | Implicações na Gestão em Enfermagem |
|---|---|---|
| Novato | Segue regras rigidamente, possui pouca experiência prática e dificuldade na tomada de decisão | Depende de orientações para gerenciar equipes e processos, necessitando supervisão direta |
| Iniciante avançado | Começa a identificar padrões e a compreender contextos, mas ainda precisa de apoio na tomada de decisões | Desenvolve habilidades iniciais de gestão, como organização do trabalho e delegação de tarefas |



Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

| | | |
|---|---|---|
| Competente | Planeja ações com maior autonomia, prioriza atividades e toma decisões baseadas em experiência prévia | Consegue liderar equipes de forma estruturada, gerenciando recursos e problemas operacionais |
| Proficiente | Possui visão holística da prática, antecipa problemas e adapta estratégias conforme o contexto | Atua com liderança estratégica, influenciando decisões institucionais e promovendo melhorias organizacionais |
| Especialista | Intuição altamente desenvolvida, grande expertise e capacidade de tomada de decisão rápida e eficaz | Assume papéis de liderança avançada, implementando inovações e definindo diretrizes para a gestão hospitalar |

Fonte: Elaborado pelos autores adaptado de Benner (1984).

Do ponto de vista gerencial, a progressão pelos níveis de Benner não é apenas uma trajetória clínica; é também uma trajetória de desenvolvimento das capacidades necessárias ao exercício das funções de gestão. À medida que a enfermeira avança da execução protocolar para a compreensão holística e a tomada de decisão contextualizada, amplia-se também sua capacidade de liderar equipes, negociar recursos, monitorar processos e propor inovações.

**Integração da teoria de Mintzberg e Benner**

A articulação entre os papéis gerenciais de Mintzberg e os níveis de competência de Benner permite compreender não apenas o que as enfermeiras gestoras fazem, mas em que medida sua trajetória profissional condiciona a forma como exercem essas funções.

No nível novato, os papéis gerenciais de Mintzberg podem estar praticamente ausentes nesse estágio; não por falta de valor ou capacidade potencial, mas porque a experiência ainda não permite articular múltiplas variáveis do contexto simultaneamente[4,10].

Ao progredir para o nível de iniciante avançado, podem surgir os primeiros movimentos gerenciais: a identificação de inconsistências nos processos, a proposição de pequenos aprimoramentos e a participação mais ativa na organização do trabalho em equipe. Contudo, a atuação ainda pode ser predominantemente reativa, concentrada na resolução de problemas imediatos e os papéis de porta-voz e empreendedora permanecem pouco acessíveis[10-11].



Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

O nível competente representa uma inflexão significativa no desenvolvimento gerencial da enfermeira. Os papéis informacionais podem começar a ser exercidos de forma mais consistente, assim como os papéis decisórios de alocação de recursos e administração de distúrbios. A enfermeira competente pode ser capaz de propor melhorias nos processos e negociar com outros setores[4-5,12].

No nível proficiente, do ponto de vista gerencial, esse estágio marca a transição do plano tático para o estratégico: a profissional pode passar a compreender o funcionamento da organização de forma mais ampla, identificar oportunidades de mudança e articular interesses de diferentes atores institucionais. Os papéis de líder, negociadora e empreendedora ganham expressão mais consistente, e a tomada de decisão pode deixar de ser apenas resposta a eventos isolados para incorporar uma perspectiva de médio e longo prazo[4,11,13].

No nível especialista, os papéis decisórios, especialmente os de empreendedora e negociadora, geralmente são exercidos com visão sistêmica e capacidade de articular interesses diversos em prol de objetivos organizacionais mais amplos. É também nesse estágio que a enfermeira pode assumir o papel de orientadora e modelo para profissionais em desenvolvimento, contribuindo para a formação de novas lideranças no serviço[4,11,14].

O Quadro 3 combina as funções gerenciais de Mintzberg com os níveis de competência profissional de Patricia Benner, ilustrando como essas funções se manifestam e se desenvolvem conforme a enfermeira avança em sua carreira profissional.

**Quadro 3.** Integração entre os papéis gerenciais de Mintzberg e os níveis de competência de Patricia Benner. Salvador-BA, 2026

| Nível de Competência (Benner) | Papéis Gerenciais mais prováveis (Mintzberg) | Características do Desempenho Gerencial |
|---|---|---|
| **Novato** | Monitora (limitado), Disseminadora de informações | Atuação técnica, foco na execução de tarefas; segue regras; pouca autonomia |
| **Iniciante Avançado** | Monitora, Disseminadora de informações, Alocadora de recursos (com apoio) | Começa a observar processos; participa de decisões simples; necessita de supervisão constante |



Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

| | | |
|---|---|---|
| **Competente** | Líder, Alocadora de recursos, Porta-voz, Monitora | Atua com maior autonomia; organiza equipes; identifica problemas e propõe soluções locais |
| **Proficiente** | Líder, Negociadora, Empreendedora, Disseminadora de informações | Visão global da equipe; antecipa necessidades; promove mudanças; coordena conflitos com segurança |
| **Especialista** | Todos os papéis (com destaque para Empreendedor, Porta-voz, Negociador) | Atuação estratégica; influência institucional; promove inovação e mentoria para outros profissionais |

Fonte: Autoria própria.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou demonstrar que a progressão profissional da enfermeira, tal como descrita por Patricia Benner, não é apenas uma trajetória clínica. É também uma trajetória de desenvolvimento das competências necessárias ao exercício das funções gerenciais propostas por Mintzberg.

Como limitação, destaca-se o caráter teórico-reflexivo do estudo, que, embora permita uma análise conceitual aprofundada, não contempla a verificação empírica das relações propostas entre os níveis de competência e os papéis gerenciais. Diante disso, indicamos que pesquisas empíricas possam ser realizadas para que possa verificar as relações propostas neste trabalho.

Levando-se em consideração os aspectos abordados, este estudo contribui para a área da gestão de enfermagem ao articular dois referenciais teóricos importantes que proporcionam melhor compreensão dos aspectos gerenciais.

## REFERÊNCIAS

Cascio J. A educação em um mundo cada vez mais caótico. Boletim Técnico do Senac, 2021;47(1):101-105. Disponível em: https://bts.senac.br/bts/article/view/879. Acesso em: 22 de jun. de 2024



Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Mendes WP et al. Nurse managerial skills in the hospital environment: a narrative review. Research, Society and Development[Internet]. 2022 [cited 2025 Mar 2];11(4): e13811426742. Available from: https://doi.org/10.33448/rsd-v11i4.26742.

Amarante CMR, Burg M. O enfermeiro frente à gestão dos serviços de saúde: revisão integrativa. RECIMA21 Rev Cient Multidiscip [Internet]. 2022 [cited 2025 Mar 2];3(8):e381756. Available from: https://doi.org/10.47820/recima21.v3i8.1756

Benner P. From Novice to Expert: Excellence and Power in Clinical Nursing Practice. Addison-Wesley Publishing Company, 1984.

Mintzberg H. Criando organizações eficazes. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

Ferreira JB. Competências gerenciais de enfermeiros: uma análise à luz dos papéis de Mintzberg [dissertation]. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Enfermagem; 2020 [cited 2025 Mar 3]. Available from: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/48503/3/TCM%20Janaina%20Bitencourt%20Ferreira%20com%20nova%20revisao%20ABNT.pdf

Gasparino RC, Ferreira TDM, Bernardes A. A importância da liderança em enfermagem para o alcance dos objetivos do desenvolvimento sustentável. Journal Health NPEPS [Internet]. 2023 [cited 2025 Mar 4];8(2). Available from: https://periodicos.unemat.br/index.php/jhnpeps/article/view/11956

Benner P. Interpretive phenomenology: Embodiment, caring, and ethics in health and illness. Sage publications, [s.l.], 1994.

Stein M, Costa R, Gelbcke FL. Nursing and design in the creation of health products: approaching areas and solving problems. Texto Contexto Enferm [Internet]. 2023 [cited 2025 Mar 4];32:e20220160. Available from: https://doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2022-0160en

Benner P. De iniciado a perito: excelência e poder na prática clínica de enfermagem. 2. ed. Coimbra: Quarteto Editora, 2005. 262 p.

Santos AS. Relações de poder em um hospital universitário: uma leitura em Mintzberg [dissertation]. Salvador: Universidade Federal da Bahia, Escola de Enfermagem; 2023.

Ozdemir NG. The development of nurses' individualized care perceptions and practices: Benner's novice to expert model perspective. Int J Caring Sci [Internet]. 2019 [cited 2025 Mar 4];12(2):1279-85.

Escobar-Castellanos B, Jara-Concha P. Filosofía de Patricia Benner, aplicación en la formación de enfermería: propuestas de estrategias de aprendizaje. Educ [Internet]. 2019 [cited 2025 Mar 4];28(54):182-202.

Aued GK et al. Competências clínicas do enfermeiro assistencial: uma estratégia para gestão de pessoas. Revista Brasileira de Enfermagem [Internet]. 2016 [cited 2025 Mar 20];69(1):142–149.

Digitally signed by RECIMA21 REVISTA CIENTIFICA MULTIDISCIPLINAR LTDA:40166538000195.
Timestamp: 2026-04-26 16:52:10 -03.



Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.