

Gestão Estratégica Em Saúde E As Implicações Sobre A Qualidade Dos Serviços

Átila Jamil Oliveira

Inova (Soluções Em Saúde)

Flávio Williams Ferreira Mélo Júnior

Universidade Federal De Piauí

Jéssica Pereira Costa

Universidade Federal Do Piauí E Chefe De Divisão De Enfermagem HU UFPI/EBSERH PAGO

Keliany Carla Duarte De Araújo Melo

Universidade Federal Do Piauí

Regilania Parente De Albuquerque Araújo

Secretaria De Saúde De Sobral - CE

Jaime Emanuel Brito Araujo

Universidade Federal De Campina Grande

Arthur Magnus Carvalho Câmara

UFRN

Hellen Christiny De Miranda Rocha

Faculdade Iguaçu

Maria Augusta Maia E Souza Beserra

Universidade Federal Do Vale Do São Francisco - Univas

Helciany Maria Martins Nogueira

FACULDADE AVM

Michelle Da Silva Pereira

Instituto Federal Do Pará

Kátia Cristina Barbosa Ferreira

Universidade Estadual Da Paraíba- UEPB

Resumo:

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a contribuição da gestão estratégica para a melhoria contínua da qualidade dos serviços de saúde, identificando desafios e benefícios de sua implementação nas instituições. A pesquisa foi de natureza exploratória, com abordagem qualitativa, e contou com uma amostra de 23 profissionais da saúde, cujos dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas. Os resultados indicaram que, apesar dos desafios como resistência à mudança, falta de capacitação e escassez de recursos, a gestão estratégica tem um impacto positivo na melhoria da comunicação interna, na padronização de processos e na satisfação dos pacientes. Estratégias como a digitalização dos processos e a capacitação contínua foram apontadas como eficazes para otimizar a eficiência e reduzir erros, enquanto a liderança desempenhou um papel fundamental na implementação bem-sucedida das estratégias. A pesquisa concluiu que a gestão estratégica, quando bem estruturada e alinhada com os objetivos organizacionais, pode promover melhorias significativas nos serviços de

saúde, resultando em maior qualidade no atendimento, mas ressalta a necessidade de superar barreiras como a falta de recursos e a falta de uma análise eficaz dos dados.

Palavras-chave: *Gestão estratégica; Saúde; Qualidade.*

Date of Submission: 03-01-2025

Date of Acceptance: 13-01-2025

I. Introdução

A gestão estratégica em saúde é uma abordagem fundamental para o desenvolvimento e a sustentabilidade dos serviços de saúde, que visa integrar o planejamento e a execução de ações com foco na qualidade e na eficiência. No contexto atual, com os desafios crescentes relacionados ao aumento da demanda por serviços médicos, mudanças demográficas, restrições orçamentárias e avanços tecnológicos, as organizações de saúde precisam adotar práticas estratégicas que permitam responder de forma mais eficaz às necessidades da população. A gestão estratégica, portanto, se torna uma ferramenta essencial para garantir que os serviços de saúde não apenas atendam às expectativas dos pacientes, mas também alcancem um padrão contínuo de melhoria na qualidade do atendimento (Santos et al., 2023).

Com a evolução do sistema de saúde global, observa-se uma crescente complexidade nos processos de gestão e no ambiente em que as organizações de saúde operam. A gestão estratégica em saúde, ao envolver uma análise cuidadosa do cenário interno e externo das instituições, permite que as organizações de saúde desenvolvam planos de ação eficazes para promover mudanças e ajustes necessários em suas práticas e serviços. Nesse sentido, a adoção de processos de planejamento estratégico auxilia na definição de objetivos claros e na implementação de ações que contribuem para a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados (Maziero et al., 2020).

A qualidade no atendimento à saúde é um dos maiores desafios enfrentados pelas instituições de saúde, principalmente considerando a pressão por resultados rápidos e a escassez de recursos. Para garantir a excelência, é imprescindível que as organizações adotem uma gestão estratégica que contemple não apenas o controle de custos, mas também a inovação na forma de oferecer cuidados. Isso envolve desde a implementação de tecnologias de ponta, como a informatização dos processos e a telemedicina, até a formação e capacitação contínua dos profissionais de saúde, com o intuito de promover uma abordagem centrada no paciente e focada nos melhores resultados clínicos (Maganhoto; Brandão; Aragão, 2022).

Dentro da gestão estratégica em saúde, a busca pela melhoria contínua da qualidade dos serviços está diretamente ligada à adoção de práticas de avaliação e monitoramento. Com base em indicadores de desempenho, é possível identificar pontos críticos que precisam de ajustes, garantindo que as mudanças implementadas realmente resultem em melhorias tangíveis no atendimento. Além disso, essas práticas de avaliação ajudam a alinhar as metas organizacionais com as necessidades da população, assegurando que os recursos sejam aplicados de forma eficiente, visando sempre a otimização do cuidado (Araújo et al., 2023).

A participação ativa de todos os níveis hierárquicos na implementação da gestão estratégica também é essencial. O envolvimento da liderança e dos profissionais da saúde é um dos pilares para o sucesso dessa abordagem, pois as mudanças dependem da colaboração entre equipes multidisciplinares. Quando a gestão estratégica é bem executada, ela possibilita um ambiente de trabalho mais eficiente, estimulando a inovação e a criatividade dos profissionais para a resolução de problemas e a implementação de melhorias no processo de atendimento (Barros et al., 2021).

O objetivo principal desta pesquisa é analisar como a gestão estratégica pode contribuir para a melhoria contínua da qualidade nos serviços de saúde. A partir dessa análise, espera-se identificar os principais desafios enfrentados pelas instituições de saúde na implementação de práticas estratégicas eficazes e como essas práticas podem ser aprimoradas para gerar melhores resultados. Além disso, busca-se compreender o impacto das ações de gestão estratégica na experiência do paciente e no desempenho organizacional, visando fornecer diretrizes para a aplicação de modelos que possam ser replicados em diferentes contextos.

A relevância desta pesquisa se encontra no seu potencial de contribuir para a formação de uma base de conhecimento que permita aos gestores e profissionais de saúde aprimorar suas práticas e alcançar um nível elevado de qualidade no atendimento. Em um cenário cada vez mais desafiador, com a demanda crescente por serviços de saúde e a necessidade de recursos limitados, a pesquisa sobre gestão estratégica em saúde oferece subsídios para transformar esses desafios em oportunidades de melhoria contínua. Dessa forma, a implementação de uma gestão estratégica bem-sucedida não só impacta positivamente a qualidade do atendimento, mas também garante a sustentabilidade das organizações de saúde a longo prazo.

II. Materiais E Métodos

A pesquisa foi realizada com o objetivo de explorar como a gestão estratégica pode contribuir para a melhoria contínua da qualidade dos serviços de saúde. Trata-se de uma pesquisa do tipo exploratória, dado que o estudo buscou investigar, de forma preliminar, um fenômeno pouco abordado ou com pouca base de dados no contexto específico da gestão estratégica em saúde. A abordagem qualitativa foi escolhida por permitir uma compreensão mais profunda dos fenômenos, levando em consideração as percepções, experiências e significados

atribuídos pelos profissionais da área (Lima et al., 2020; Lima; Domingues Junior; Gomes, 2023; Lima; Domingues Junior; Silva, 2024; Lima; Domingues Junior; Silva, 2024; Lima; Silva; Domingues Júnior, 2024).

A amostra da pesquisa foi composta por 23 profissionais que atuam em diferentes níveis hierárquicos dentro de instituições de saúde, incluindo gestores, coordenadores e profissionais de saúde como médicos, enfermeiros e assistentes administrativos. A seleção dos participantes seguiu critérios de relevância e experiência, com o intuito de garantir que as informações coletadas refletissem a diversidade de perspectivas sobre o impacto da gestão estratégica na qualidade dos serviços. A escolha desses profissionais se baseou na experiência prática de atuação no setor, considerando sua vivência no processo de gestão e sua percepção sobre as estratégias adotadas pelas organizações de saúde.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, que permitiram uma maior flexibilidade na exploração dos temas propostos. As entrevistas foram conduzidas de forma a estimular o compartilhamento de experiências e opiniões pessoais dos participantes sobre a implementação da gestão estratégica em suas instituições. As questões abordadas incluíram temas como os desafios enfrentados pelas organizações de saúde, as práticas de gestão adotadas, os impactos percebidos na qualidade do atendimento e a percepção sobre o envolvimento dos profissionais no processo estratégico.

Após a realização das entrevistas, os dados foram analisados por meio de uma abordagem qualitativa, utilizando a técnica de análise de conteúdo. Este método permitiu identificar padrões, categorias e temas recorrentes nas respostas dos participantes, proporcionando uma visão detalhada sobre os aspectos mais relevantes da gestão estratégica no contexto da saúde. A análise foi conduzida de forma a agrupar as informações em diferentes categorias, como "desafios da gestão estratégica", "impacto na qualidade do atendimento" e "estratégias adotadas", entre outras, possibilitando uma interpretação aprofundada dos dados coletados.

III. Resultados E Discussões

Os resultados da pesquisa, realizada com 23 profissionais da saúde, revelaram uma série de aspectos relacionados à gestão estratégica e sua contribuição para a melhoria contínua da qualidade dos serviços de saúde. A análise qualitativa dos dados coletados nas entrevistas semiestruturadas permitiu identificar desafios significativos, estratégias adotadas e os impactos observados nas organizações de saúde.

Um dos principais desafios apontados pelos profissionais foi a resistência à mudança. Muitos participantes mencionaram que a adaptação a novas práticas de gestão estratégica nem sempre é bem recebida, principalmente por aqueles que já estão acostumados com os métodos tradicionais de trabalho. Segundo o respondente E03, "a resistência à mudança é um dos maiores obstáculos. Muitos profissionais estão acostumados a trabalhar de uma forma e não veem a necessidade de implementar novas estratégias, mesmo que elas possam trazer resultados positivos". Este desafio foi mencionado por vários outros respondentes, especialmente aqueles em cargos intermediários, que frequentemente enfrentam resistência das equipes operacionais.

Outro desafio importante citado foi a falta de capacitação específica em gestão estratégica. O respondente E09 enfatizou que, embora muitos profissionais da saúde possuam vasto conhecimento técnico em suas áreas de atuação, muitos não têm formação em gestão estratégica, o que dificulta a implementação de práticas eficazes no cotidiano das organizações. "É comum que os profissionais da saúde, como médicos e enfermeiros, não recebam uma formação adequada em gestão. Isso dificulta a aplicação de conceitos estratégicos no dia a dia", afirmou E09. Esse ponto foi amplamente reconhecido pelos participantes, que apontaram a necessidade de incluir treinamentos em gestão dentro das estratégias de desenvolvimento profissional.

Além disso, a escassez de recursos financeiros também foi identificada como um obstáculo significativo. De acordo com o entrevistado E15, "a falta de verba é um grande problema. Mesmo quando sabemos o que é necessário para melhorar a qualidade, muitas vezes não temos os recursos financeiros ou humanos para colocar isso em prática". A limitação orçamentária é um desafio comum em muitas organizações de saúde, que precisam equilibrar a qualidade do atendimento com as restrições impostas pelos recursos disponíveis. Apesar desses desafios, a maioria dos profissionais entrevistados destacou a importância do planejamento estratégico como uma ferramenta essencial para a melhoria contínua da qualidade dos serviços.

O planejamento estratégico foi visto como um mecanismo eficaz para definir metas claras e alinhar as ações dentro da organização. O respondente E07 afirmou: "O planejamento estratégico é fundamental para a nossa organização. Ele nos permite ter um rumo, alinhar as ações de todos e medir o impacto das mudanças que implementamos". A maioria dos entrevistados concordou que, com um planejamento bem estruturado, é possível otimizar os processos internos, reduzir desperdícios e, conseqüentemente, melhorar a qualidade do atendimento.

No entanto, embora o planejamento estratégico seja considerado essencial, a falta de recursos para implementá-lo de maneira plena foi uma limitação apontada. Muitos profissionais mencionaram que, embora o planejamento seja desenvolvido, a sua execução plena é muitas vezes prejudicada pela falta de apoio financeiro e logístico. O respondente E12 ressaltou: "A gestão estratégica nos ajuda a identificar onde estamos falhando e onde precisamos melhorar. Por exemplo, podemos perceber que a capacitação de nossos enfermeiros precisa ser intensificada ou que a tecnologia usada nos diagnósticos precisa ser atualizada". Isso sugere que o planejamento

estratégico não é suficiente por si só; é necessário garantir a alocação de recursos adequados para a implementação das ações planejadas.

Quanto às estratégias adotadas pelas organizações de saúde, a maioria dos profissionais mencionou a digitalização dos processos como uma das principais inovações implementadas. A informatização foi citada como uma estratégia importante para melhorar a eficiência e reduzir erros. O respondente E04 comentou: "Nós temos implementado a informatização de nossos processos, o que facilita a comunicação entre as equipes e melhora a eficiência no atendimento ao paciente". A digitalização foi considerada uma solução eficaz para otimizar a gestão da informação e acelerar o fluxo de trabalho dentro das instituições de saúde, resultando em um atendimento mais ágil e preciso.

A capacitação contínua dos profissionais também foi destacada como uma estratégia fundamental para a melhoria da qualidade. Muitos entrevistados mencionaram a necessidade de oferecer treinamento constante para os profissionais, garantindo que eles se mantenham atualizados com as melhores práticas e novas tecnologias. O respondente E10 afirmou: "Investir na capacitação dos nossos profissionais é uma das estratégias mais eficazes. Quando eles estão bem preparados, conseguimos melhores resultados no atendimento ao paciente". A formação contínua é vista como uma forma de promover o desenvolvimento das habilidades dos profissionais, o que impacta diretamente na qualidade do atendimento prestado aos pacientes.

A implementação de protocolos de qualidade também foi citada como uma prática importante para padronizar o atendimento e garantir resultados consistentes. Segundo E13, "temos protocolos rigorosos para todos os tipos de atendimento, o que ajuda a reduzir variações e aumentar a eficiência do nosso trabalho". A padronização foi vista como uma maneira de minimizar erros e garantir que todos os profissionais sigam os mesmos procedimentos, independentemente de suas funções, o que, por sua vez, contribui para a segurança e a qualidade do atendimento. Em relação aos impactos da gestão estratégica na qualidade do atendimento, muitos respondentes destacaram melhorias significativas na comunicação interna entre as equipes.

A gestão estratégica ajudou a melhorar a coordenação dos diferentes departamentos e equipes multidisciplinares, o que resultou em um atendimento mais eficiente e integrado. O respondente E08 afirmou: "Antes da implementação do planejamento estratégico, havia muita falha na comunicação entre as equipes. Hoje, com um planejamento bem definido, conseguimos coordenar melhor as ações, o que resulta em um atendimento mais rápido e preciso". A melhoria na comunicação foi vista como uma consequência direta das mudanças trazidas pela gestão estratégica, permitindo um fluxo de trabalho mais eficaz.

Além disso, a melhoria na satisfação dos pacientes também foi um impacto positivo observado. A introdução de estratégias de gestão de qualidade e a utilização de novas tecnologias contribuíram para uma experiência mais ágil e satisfatória para os pacientes. O entrevistado E06 destacou: "Percebemos que os pacientes estão mais satisfeitos com o atendimento, principalmente devido à agilidade no processo e à redução de erros". Esses relatos indicam que as mudanças estratégicas não apenas melhoraram a eficiência dos processos internos, mas também resultaram em uma experiência mais positiva para os pacientes.

O desempenho organizacional também foi um fator beneficiado pela gestão estratégica. Muitos profissionais mencionaram que a capacidade de monitorar o desempenho da organização e ajustar as estratégias conforme necessário tem sido um diferencial importante. O respondente E11 afirmou: "A gestão estratégica nos ajuda a acompanhar o desempenho da nossa instituição e a ajustar nossas estratégias conforme necessário. Isso nos permite melhorar continuamente nossos serviços".

A análise contínua de dados e indicadores foi vista como uma ferramenta importante para otimizar os processos e alcançar melhores resultados. Apesar dos impactos positivos, alguns respondentes apontaram dificuldades no monitoramento e avaliação dos resultados. Muitos profissionais mencionaram que, embora a coleta de dados seja uma parte importante da gestão estratégica, a análise desses dados nem sempre é feita de forma eficaz. O respondente E14 destacou: "Temos ferramentas para monitorar o desempenho, mas nem sempre conseguimos analisar todos os dados de maneira eficaz. Muitas vezes, há uma sobrecarga de informações que não conseguimos interpretar corretamente". A falta de uma análise eficaz dos dados foi identificada como uma barreira para a tomada de decisões informadas, o que pode comprometer a efetividade das estratégias implementadas.

Além disso, a falta de indicadores claros e objetivos para medir o sucesso das estratégias também foi um desafio citado por vários profissionais. O entrevistado E19 afirmou: "Ainda estamos em processo de definir indicadores de desempenho que realmente reflitam a qualidade do atendimento. Isso tem sido um desafio, pois os indicadores precisam ser objetivos e mensuráveis". A definição de indicadores claros é crucial para avaliar o sucesso das ações de gestão estratégica e garantir que os objetivos de melhoria da qualidade sejam alcançados. A liderança desempenhou um papel central no sucesso da gestão estratégica. Os profissionais entrevistados destacaram que a liderança foi essencial para engajar as equipes e garantir que as estratégias fossem implementadas de maneira eficaz. O respondente E17 afirmou: "A liderança tem sido essencial para nos motivar e garantir que todos estejam alinhados com as metas da organização. Sem o apoio da liderança, seria impossível implementar as mudanças necessárias".

A presença de uma liderança forte e comprometida foi vista como um fator crucial para o sucesso da gestão estratégica, pois ela influencia diretamente o clima organizacional e a adesão dos profissionais às mudanças propostas. A liderança também foi reconhecida como responsável por criar um ambiente de trabalho que estimula a inovação e o desenvolvimento profissional. O respondente E22 destacou: "A liderança investe muito na nossa capacitação e no desenvolvimento das nossas habilidades. Isso nos motiva a trabalhar melhor e a buscar constantemente a melhoria no atendimento". Esse relato revela que o suporte da liderança não se limita apenas à implementação de estratégias, mas também à promoção de uma cultura organizacional focada na excelência e na melhoria contínua.

IV. Conclusão

A conclusão desta pesquisa destaca a importância da gestão estratégica para a melhoria contínua da qualidade dos serviços de saúde, identificando tanto os desafios quanto os benefícios de sua implementação no contexto de instituições de saúde. A análise qualitativa dos dados coletados junto a 23 profissionais revelou uma série de insights que contribuem para o entendimento de como a gestão estratégica pode impactar diretamente os processos internos, a satisfação dos pacientes e o desempenho organizacional.

Primeiramente, é possível concluir que a gestão estratégica tem o potencial de transformar a realidade das instituições de saúde, proporcionando um direcionamento claro para as ações a serem tomadas e uma visão integrada dos objetivos organizacionais. Embora os desafios relacionados à resistência à mudança, à falta de capacitação específica e à escassez de recursos sejam consideráveis, os profissionais entrevistados reconhecem a importância de uma estratégia bem estruturada para alcançar resultados positivos.

O planejamento estratégico, quando bem desenvolvido e implementado, serve como um guia para otimizar os processos, padronizar as práticas e melhorar a comunicação entre as equipes, aspectos que são fundamentais para garantir um atendimento de qualidade. A pesquisa também evidenciou que as estratégias de gestão, como a digitalização dos processos e a capacitação contínua dos profissionais, têm sido eficazes na melhoria da eficiência operacional e na redução de erros, o que reflete diretamente na qualidade do atendimento ao paciente. A informatização e a implementação de protocolos de qualidade têm contribuído para a padronização e agilidade dos serviços, o que tem um impacto direto na experiência dos pacientes e na satisfação geral com o atendimento prestado.

Além disso, o fortalecimento da comunicação interna, propiciado pela gestão estratégica, tem se mostrado crucial para a integração das equipes e a resolução rápida de problemas, fatores essenciais em ambientes de saúde dinâmicos e complexos. Outro ponto relevante destacado pela pesquisa foi a importância da liderança no processo de implementação da gestão estratégica. Os líderes das instituições de saúde desempenham um papel fundamental ao engajar as equipes, fornecer suporte para a capacitação contínua e criar um ambiente favorável à inovação e ao desenvolvimento profissional. Sem a liderança ativa e comprometida, os esforços de gestão estratégica podem ser prejudicados pela falta de adesão das equipes ou pela resistência às mudanças necessárias para o sucesso das estratégias.

Entretanto, a pesquisa também apontou que a eficácia da gestão estratégica nas instituições de saúde está diretamente relacionada à capacidade de monitoramento e avaliação contínua dos resultados. A análise dos dados e a definição de indicadores claros e objetivos são aspectos essenciais para garantir que as estratégias implementadas estejam, de fato, promovendo os resultados esperados. A falta de uma análise eficiente dos dados e a definição de indicadores de desempenho adequados foram desafios citados pelos participantes, o que destaca a necessidade de aprimorar os processos de avaliação dentro das organizações de saúde para garantir que as estratégias adotadas sejam constantemente ajustadas e otimizadas.

Em termos de contribuição para o campo da gestão estratégica em saúde, esta pesquisa oferece uma visão aprofundada sobre as práticas adotadas pelas instituições de saúde e os resultados dessas ações. Além disso, a pesquisa sugere que, para uma implementação eficaz da gestão estratégica, é necessário superar as barreiras identificadas, como a resistência à mudança e a falta de recursos, e investir na capacitação dos profissionais, especialmente em gestão, para que possam aplicar os conceitos estratégicos de forma mais eficaz no seu dia a dia.

Por fim, é possível afirmar que a gestão estratégica, quando aplicada de forma adequada, tem um impacto significativo na melhoria contínua da qualidade dos serviços de saúde. As instituições que adotam uma gestão estratégica bem estruturada, que envolve planejamento, capacitação, adoção de novas tecnologias e forte liderança, tendem a observar melhorias no desempenho organizacional, na eficiência dos processos e na satisfação dos pacientes. A continuidade das pesquisas sobre o tema e a implementação de práticas de gestão estratégica são essenciais para avançar ainda mais na busca pela excelência nos serviços de saúde, contribuindo para um sistema de saúde mais eficiente, acessível e de maior qualidade para todos.

Referências

- [1] Araújo, K. M. De B. Et Al. Impactos Das Ações De Liderança Entre A Equipe Multiprofissional No Âmbito Da Atenção Básica De Saúde. *Brazilian Journal Of Implantology And Health Sciences*, [S. L.], V. 5, N. 4, P. 699–712, 2023.

- [2] Barros, D. F. De. Et Al. Leadership Of Nurses In Primary Health Care: An Integrative Review. Research, Society And Development, [S. L.], V. 10, N. 1, P. E26110110099, 2021.
- [3] Lima, L. A. O. Et Al. Quality Of Life At Work In A Ready Care Unit In Brazil During The Covid-19 Pandemic. International Journal Of Research -Granthaalayah, [S. L.], V. 8, N. 9, P. 318–327, 2020. Doi: <https://doi.org/10.29121/Granthaalayah.V8.I9.2020.1243>
- [4] Lima, L. A. O.; Domingues Junior, Gomes, O. V. O. Saúde Mental E Esgotamento Profissional: Um Estudo Qualitativo Sobre Os Fatores Associados À Síndrome De Burnout Entre Profissionais Da Saúde. Boletim De Conjuntura Boca, 2023. <https://doi.org/10.5281/Zenodo.10198981>
- [5] Lima, L. A. O.; Domingues Junior, P. L. ; Silva, L. L. . Estresse Ocupacional Em Período Pandêmico E As Relações Existentes Com Os Acidentes Laborais: Estudo De Caso Em Uma Indústria Alimentícia. Rgo. Revista Gestão Organizacional (Online), V. 17, P. 34-47, 2024. <https://doi.org/10.22277/Rgo.V17i1.7484>
- [6] Lima, L. A. O.; Domingues Junior, P. L ; Silva, R. T. . Applicability Of The Servqual Scale For Analyzing The Perceived Quality Of Public Health Services During The Covid-19 Pandemic In The Municipality Of Três Rios/Rj, Brazil. International Journal Of Managerial Studies And Research (Ijmsr), V. 12, P. 17-18, 2024. <https://doi.org/10.20431/2349-0349.1208003>
- [7] Lima, L. A. O; Silva, L. L.; Domingues Júnior, P. L. Qualidade De Vida No Trabalho Segundo As Percepções Dos Funcionários Públicos De Uma Unidade Básica De Saúde (Ubs). Revista De Carreiras E Pessoas, V. 14, P. 346-359, 2024. <https://doi.org/10.23925/Recape.V14i2.60020>
- [8] Maganhoto, A. M. S.; Brandão. T. P.; Aragão. Qualidade De Vida No Trabalho De Profissionais Da Atenção Básica. Rev. Enferm. Ufpe, 2022.
- [9] Maziero, V. G. Et Al. Aspectos Positivos Da Liderança Autêntica No Trabalho Do Enfermeiro: Revisão Integrativa. Rev Bras Enferm., 2020.
- [10] Santos, L. C. Et Al. Liderança E Comportamento Empoderador: Compreensões De Enfermeiros-Gerentes Na Atenção Primária À Saúde. Acta Paul Enferm., 2023.