



## Desafios em gerir uma equipe de enfermagem

Challenges in managing a nursing team

Desafíos en la gestión de un equipo de enfermería

Juliane da Silva Olivares<sup>1</sup>, Daniel Batista Conceição dos Santos<sup>2</sup>.

### RESUMO

**Objetivo:** Descrever a experiência e os desafios de gerir uma equipe de enfermagem frente a implantação de uma unidade hospitalar de grande porte. **Relato de experiência:** Relato de experiência sobre os desafios de uma gerente de enfermagem, que ocorreu em um hospital terciário em Salvador, entre os meses de maio de 2022 a julho de 2023. Foram criados fóruns permanentes de discussão de práticas e feedbacks junto com as lideranças com o objetivo de avaliar resultados, adequação de metas e criação de planos de ação. A equipe de enfermagem da instituição era composta por 354 colaboradores, dentre esses, 74,8% técnicos de enfermagem, 16,9% enfermeiros, 6% supervisores e 2,3% coordenadores. Os indicadores monitorados pela gerência de enfermagem foram: *Turnover* 3,04%, Absenteísmo 2,85%, Net promoter Score 59%, Eficácia de aprendizado 92%. Foi implementado um robusto programa de treinamentos com ênfase na promoção de boas práticas clínicas, cultura e segurança. Os espaços de escuta criados permitiram aprimorar processos e desenvolver líderes. **Considerações finais:** O sucesso na gestão de grandes equipes está ligado a capacidade do gerente ocupar a posição de líder conectando a operação a visão estratégica da instituição.

**Palavras-chave:** Liderança, Enfermagem, Gerenciamento, Serviços de Saúde.

### ABSTRACT

**Objective:** To describe the experience and challenges of managing a nursing team when implementing a large hospital unit. **Experience Report:** Experience report on the challenges of a nursing manager, which took place in a tertiary hospital in Salvador, between May 2022 and July 2023. Permanent forums were created to discuss practices and feedback together with leaders with the objective of evaluating results, adapting goals and creating action plans. The institution's nursing team was made up of 354 employees, including 74.8% nursing technicians, 16.9% nurses, 6% supervisors and 2.3% coordinators. The indicators monitored by nursing management were: Turnover 3.04%, Absenteeism 2.85%, Net promoter Score 59%, Learning effectiveness 92%. A robust training program was implemented with an emphasis on promoting good clinical practices, culture and safety. The listening spaces created allowed us to improve processes and develop leaders. **Final considerations:** Success in managing large teams is linked to the manager's ability to occupy the position of leader, connecting the operation to the institution's strategic vision.

**Keywords:** Leadership, Nursing, Management, Health Services.

<sup>1</sup> Rede Mater Dei de Saúde, Salvador - BA.

<sup>2</sup> Universidade de São Paulo (USP), São Paulo - SP.

## RESUMEN

**Objetivo:** Describir la experiencia y los desafíos de la gestión de un equipo de enfermería en la implementación de una gran unidad hospitalaria. **Informe de experiencia:** Relato de experiencia sobre los desafíos de un gestor de enfermería, ocurrido en un hospital terciario de Salvador, entre mayo de 2022 y julio de 2023. Se crearon foros permanentes para discutir prácticas y retroalimentación junto con líderes con el objetivo de evaluar resultados, adecuar metas. y crear planes de acción. El equipo de enfermería de la institución estuvo conformado por 354 colaboradores, entre ellos 74,8% técnicos de enfermería, 16,9% enfermeros, 6% supervisores y 2,3% coordinadores. Los indicadores monitoreados por la gerencia de enfermería fueron: Rotatividad de profesionales 3,04%, Ausentismo 2,85%, *Net Promotor Score* 59%, Eficacia del aprendizaje 92%. Se implementó un sólido programa de capacitación con énfasis en promover buenas prácticas clínicas, cultura y seguridad. Los espacios de escucha creados nos permitieron mejorar procesos y desarrollar líderes. **Consideraciones finales:** El éxito en la gestión de equipos grandes está vinculado a la capacidad del directivo para ocupar la posición de líder, conectando la operación con la visión estratégica de la institución.

**Palabras clave:** Liderazgo, Enfermería, Gestión, Servicios de Salud.

## INTRODUÇÃO

A enfermagem é a maior categoria profissional da área da saúde. Atualmente no Brasil são mais de 1,8 milhões de enfermeiros, técnicos e auxiliares atuando no sistema público, privado, filantrópicos e ensino (FERNANDEZ M, et al., 2015). O enfermeiro ocupa um papel de destaque dentro de uma instituição hospitalar, pois sua atuação não se restringe somente a área assistencial mais engloba o gerenciamento de indicadores, elaboração e implementação de protocolos e a gestão dos riscos assistenciais. De acordo com a Lei do Exercício Profissional, cabe privativamente ao enfermeiro a direção, a chefia, planejamento, a organização, a coordenação e a avaliação dos serviços de enfermagem das instituições de saúde. (COFEN, 1987).

A gestão hospitalar pode ser definida como o gerenciamento de processos, insumos e pessoas, e tem como objetivo a qualidade e segurança assistencial (SILVA TO, et al., 2019). É o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar as ações desempenhadas a fim de alcançar os objetivos propostos. Segundo Taylor e Fayol a administração de serviços tem como missão estabelecer regras de atuação, usando recursos necessários para alcançar os melhores resultados (PIRES D, et al., 2004). O gerenciamento da assistência de enfermagem tem como objetivo operacionalizar ações que dimensionam o cuidado, garantindo ao paciente uma assistência segura e de qualidade.

Gerenciar serviços de enfermagem é algo desafiador, pois envolve processos complexos relacionados a gestão de indicadores assistenciais, recursos humanos, custo efetividade, implementação de protocolos e a promoção de práticas assistenciais com qualidade e segurança. Para administrar um serviço de saúde, o enfermeiro gestor necessita possuir um conjunto de habilidades e competências como, tomada de decisão, liderança, administração, gerenciamento, gestão do tempo e educação permanente (SILVA VL, et al., 2017). As atribuições gerenciais do enfermeiro são incorporadas desta sua formação tendo como base as diretrizes que regulamentam o ensino da enfermagem. Desse modo, o enfermeiro necessita lidar com os desafios da gestão e liderança deste os primeiros anos de sua graduação (CONSTANTINO LR; SANNA MC 2004).

Entende-se que o modelo de gestão de cuidado adotado pela gerência de enfermagem norteia a organização dos serviços e das práticas profissionais com vistas ao alcance dos objetivos institucionais e do cuidado (LEVIN RF, et al., 2011). O gerente de enfermagem é o responsável por transmitir estes objetivos a operação, promovendo práticas assistenciais condizentes com a missão, visão e valores da organização. Historicamente, existe uma preocupação das organizações de saúde em estabelecer modelos de cuidados que traduzam qualidade e segurança alinhado a sustentabilidade e performance assistencial. Além disso, caberá ao gestor a implementação de modelos de cuidados que assegurem os melhores resultados assistenciais, pautando a assistência de enfermagem em protocolos assistenciais baseado em evidências científicas (SOUZA ENDACDE, et al., 2023).

Nesse sentido, tem-se por objetivo descrever a experiência e os desafios de gerir uma equipe de enfermagem frente a implantação de uma unidade hospitalar de grande porte.

## RELATO DE EXPERIÊNCIA

O presente relato descreve a experiência de uma gerente de enfermagem e os desafios da gestão da equipe de enfermagem. A descrição é feita entre maio de 2022 a julho de 2023. A experiência aconteceu em hospital de grande porte localizado na zona sul da cidade de Salvador, Bahia. O hospital possui capacidade para até trezentos e sessenta e cinco leitos, sendo quarenta leitos de Unidade terapia intensiva (UTI) adulto, quarenta para UTI pediátrica e vinte e uma salas cirúrgica/obstétricas.

Esta experiência faz parte de um conjunto de ações estruturadas pela gerência de enfermagem que envolvem a implantação de equipes, pesquisa, gestão do cuidado e serviços com objetivo de consolidar a cultura de qualidade e segurança, melhora da performance assistencial bem como alcance de metas estratégicas da instituição. Para consolidar o processo foram criados fóruns permanentes de discussão de práticas e feedbacks junto com as coordenações e supervisões. Estes espaços tiveram o objetivo de avaliação de resultados, adequação de metas e criação de planos de ação. A meta estabelecida para os indicadores gerenciados foi de 80%.

O presente relato de experiência profissional reflete as impressões dos autores deste texto sobre a vivência descrita e discutida nas seções deste artigo. Contém análise de implicações conceituais, descrição de processos de trabalho, rotinas e estratégias de intervenção na gestão de um hospital de grande porte. Como não exigiu nenhuma forma de coleta de dados, não houve necessidade de submissão ao comitê de ética. Os desafios de um gerente de enfermagem na gestão de um hospital de grande porte são inúmeros. O gerenciamento de grandes equipes é algo complexo. Neste hospital a equipe de enfermagem era composta por 354 colaboradores, dentre esses, 74,8% técnicos de enfermagem, 16,9% enfermeiros, 6% supervisores e 2,3% coordenadores.

O monitoramento de indicadores faz parte do trabalho diário do gestor. A gerência de enfermagem foi responsável por monitorar alguns indicadores estratégicos na instituição: *turnover*, absenteísmo, *Net Promoter Score* e eficácia de aprendizagem. O *turnover* é expresso pela taxa de rotatividade de funcionários, ou seja, mede o número de funcionários que saem de uma organização durante um período especificado (MARTINS MDS, et al., 2019).

A média de *turnover* da instituição foi de 3,04, um resultado superior ao relatado pela Associação Nacional de Hospitais Privados (ANAPH) (2,28%). O absenteísmo é caracterizado pelas somas das ausências dos colaboradores durante o expediente de trabalho (MARTINATO MCNB, et al., 2010). Este indicador é de extrema importância para a empresa, já que aponta problemas estruturas na cultura e ambiente de trabalho. A instituição apresentou um bom resultado 2,85% quando comparado com a média da ANAPH (3,52%).

*Net Promoter Score* (NPS) é um indicador que expressa o grau de satisfação com a experiência que tiveram com uma determinada empresa, para esta métrica o resultado foi de 59% um desempenho inferior ao demonstrado pela ANAPH. Em relação ao programa de treinamento institucional, a eficácia do aprendizado da equipe ficou em 92%, desempenho superior ao da ANAPH (80%) (HAMILTON DF, et., 2014) (**Tabela 1**).

**Tabela 1** - Indicadores estratégicos assistenciais.

| Indicador               | Média (%) | Meta (%) (ANAPH) |
|-------------------------|-----------|------------------|
| Turnover                | 3,04%     | 2,28%            |
| Absenteísmo             | 2,85%     | 3,52%            |
| Net Promoter Score      | 59%       | 76%              |
| Eficácia de aprendizado | 92%       | 80%              |

**Fonte:** Olivares JS e Santos DBC, 2024.

Treinar grandes equipes para obter resultados favoráveis é algo complexo. Diante disso, para otimizar a performance assistencial foi elaborado e implementado um robusto programa de treinamentos com ênfase na promoção de boas práticas clínicas, cultura e segurança. Este programa foi bem aceito pelos colaboradores sendo um grande catabolizador de conhecimentos (**Quadro 2**).

**Quadro 1** - Síntese da programação anual de treinamentos para equipe de enfermagem.

| N | Treinamento   | Objetivo  |
|---|---|---|
| 1 | Treinamentos de Reanimação Nível 2 (SBV) e protocolo de deterioração clínica. | Capacitar os colaboradores quanto a importância do protocolo de deterioração clínica e atendimento correto no suporte básico de vida.   |
| 2 | Protocolo de Gerenciamento da Dor.  | Capacitar as equipes para utilização correta das escalas de dor de acordo com o perfil do paciente, orientação e educação da Família quanto as medidas farmacológicas e não farmacológicas. Medicamentos padronizados no protocolo, escala de administração, efeitos e reações. |
| 3 | Protocolo para segurança na Prescrição, Uso e Administração de medicamentos.  | Capacitar a equipe sobre o protocolo de segurança medicamentosa, reforçando sobre as principais barreiras de segurança.   |
| 4 | Suporte Avançado de Vida nível 1.   | Capacitar os enfermeiros quanto as diretrizes atuais da AHA para atendimento a PCR e cuidados durante a reanimação de pacientes, papel de liderança dos enfermeiros na parada cardíaca.   |
| 5 | Protocolo de Gerenciamento do Risco de Suicídio ou Automutilação.             | Capacitar os profissionais para reconhecimento e cuidados no atendimento aos pacientes com o risco de suicídio e automutilação.   |
| 6 | Metas Internacionais de Segurança do Paciente.                                | Alinhar os principais processos e protocolos utilizados na Rede, com foco nas Metas Internacionais de Segurança do Paciente.  |
| 7 | Protocolo para prevenção de Broncoaspiração e aspiração de vias aéreas.       | Atualização das equipes sobre o protocolo de segurança do paciente preconizado pela ANVISA e Manual JCI 7° Ed.  |
| 8 | Hemovigilância.   | Capacitar os colaboradores quanto a administração segura de hemocomponentes.  |

**Fonte:** Olivares JS e Santos DBC, 2024.

Para fortalecer o vínculo da gerência com a coordenação foi criado um espaço para ausculta ativa, com aplicação de feedbacks contínuos, além da construção do plano de desenvolvimento individual para cada gestor, com devolutiva 360°. Foram implementadas auditorias de conformidade para promover práticas assistências com qualidade e segurança, excelência operacional e entrega de valor na jornada do paciente.

## DISCUSSÃO

As instituições de saúde buscam pautar seus processos na qualidade e segurança. Há uma grande busca por excelência operacional e assistencial e para isso, é importante desenvolver pessoas. Neste estudo, a gerente de enfermagem tem o desafio de responder tecnicamente por 265 profissionais de enfermagem. Estudos sugerem que o gestor deverá não apenas guiar, mas desenvolver indivíduos conscientes, responsáveis e engajados nos objetivos organizacionais (FOWLER KR, et al., 2021; SPECCHIA ML, et al., 2021).

Sabe-se que as instituições de saúde são grandemente influenciadas pelo cenário mundial, o que exige constantes reajustes e um sistema baseado em equipes resolutivas e flexíveis (CHO Y, et al., 2022). Outra pesquisa demonstrou que a liderança do enfermeiro é uma habilidade fundamental para guiar a equipe assistencial nos desafios diários (NEGUSSIE N e DEMISSIE A, 2013). Apesar de as habilidades pessoais do gestor tenham grande importância no processo de liderança, outras características também deverão estar presentes como, busca constante pelo conhecimento e distribuição deste aos liderados, comunicação

eficiente, envolvimento, credibilidade, alto grau de resolutividade de atividades complexas e ambiguidades para o contexto organizacional em que se insere, bom relacionamento interpessoal, entre outras (GABRIEL CS, et al., 2011).

Acredita-se que a influência e a comunicação são habilidades importantes que um líder deve possuir ao liderar equipes (SOUZA ENDACDE, et al., 2023). A influência do gestor deve estar relacionada ao seu saber técnico-assistencial, capacitada analítica, educativa e científica criando espaços para inovação no âmbito da profissão e conseqüentemente construção de uma base sólida em relação a gestão dos serviços (SPECCHIA ML, et al., 2021).

Outra questão importante é a filosofia organizacional que impacta no modelo de liderança adotado e nos valores que serão direcionados a equipe. Estudo realizado com enfermeiros que ocupavam cargos de liderança demonstrou que a utilização de estilos democráticos e transformacionais eram eficazes em aumentar a satisfação dos profissionais no trabalho aumentando o desempenho assistencial (NEGUSSIE N e DEMISSIE A, 2013).

O planejamento estratégico de um hospital compreende o alinhamento entre os indicadores de qualidade e desempenho hospitalares com as intenções da direção executiva da instituição, englobando as metas que se pretende alcançar em determinado período (SCHIESARI LMC, 2014). Para alcançar metas é necessário ainda à organização e divisão do trabalho com prioridades, o gerenciamento de indicadores e implantação e criação de plano de ações, como relatado neste estudo (GABRIEL CS, et al., 2011). Segundo Rossaneis MA, et al. (2015), a gestão de indicadores possibilita avaliar a qualidade dos processos hospitalares. Além disso, o indicador necessita ser mensurável, claro, objetivo e útil favorecendo ao gestor dados precisos para a tomada de decisão assertiva e melhoria do processo.

Neste estudo, a gerência de enfermagem monitorava algumas métricas, *turnover*, absenteísmo, *Net Promoter Score* e eficácia de aprendizagem. O *turnover* nesta pesquisa obteve um resultado superior ao da ANAPH, isto pode indicar uma elevação da rotatividade de profissionais da enfermagem neste hospital. O estudo de Monteiro DLA, et al. (2023), demonstrou que fatores como, sobrecarga do trabalho, baixo dimensionamento das equipes de enfermagem, escassez de recursos materiais, baixos salários, tipo de chefia, estabilidade contratual e competitividade de mercado.

Outra pesquisa, relatou que a alta rotatividade de profissionais em uma instituição pode levar a perda da qualidade assistencial além de implicar em custos diretos e indiretos para as organizações de saúde, nomeadamente, a nível da qualidade de cuidados de saúde prestados. (MARTINS MDS, et al., 2019). Diante disso, caberá a gerente de enfermagem gerenciar o *turnover* com ações que retenham e engajem os talentos como, treinamentos, promoção da diversidade e inclusão e criação de canais de comunicação.

O absenteísmo na enfermagem é um problema de extrema preocupação, o qual impacta diretamente no cuidado ao paciente, sobrecarga de trabalhado e saúde física e emocional da equipe (BAYDOUN M, et al., 2016). Nesta pesquisa, o resultado do indicador de absenteísmo teve um desempenho melhor quando comparado a ANAPH.

Acredita que estes resultados podem estar associados as ações implementadas pela gerência nas esferas de engajamento, vínculo, clima e liderança. Essas ações estão de acordo com uma revisão integrativa realizada com enfermeiros que relatou que a valorização do profissional bem como ações de melhoria do clima e ambiente de trabalho podem ser uteis na diminuição desta problemática (MARTINATO MCNB, et al., 2010).

Outro estudo demonstrou o absenteísmo é multifatorial sendo que os fatores mais prevalentes são doenças osteomusculares, doenças psiquiátricas, sobrecarga de trabalho e baixo engajamento dos colaboradores (FERRO D, et al., 2018). O gestor tem papel fundamental no controle do absenteísmo bem como na implementação de ações para monitorar o clima setorial, criação condições que assegurem ao trabalhador da enfermagem o seu crescimento profissional e satisfação com o trabalho, gerando menor absenteísmo, fortalecendo seu compromisso com o cuidado de qualidade aos pacientes e seus familiares.

A avaliação da qualidade, sob a ótica do usuário é uma importante ferramenta de melhoria (MONTEIRO DLA e PADINHA WWN, 2023). O *Net Promoter Score* tem sido uma ferramenta útil, principalmente, para mensurar satisfação do paciente, que é vista como um discriminador do desempenho dos cuidados de saúde (ALMEIDA J, 2014). Neste estudo, o indicador recebeu uma avaliação abaixo da média da ANAPH. Um estudo que avaliou o *Net Promoter Score* de um serviço de saúde na cidade de Nova Lima, Minas Gerais, obteve uma pontuação superior a este estudo, 67,3% (KFOURY T, 2021).

Em outra pesquisa, Silva TO, et al. (2019), que utilizou o *Net Promoter Score* na avaliação de uma unidade de saúde, relatou que a percepção dos usuários em relação aos serviços expõe fragilidades e potencialidades sendo um processo importante para a implementação de melhorias nas instituições.

Um estudo Holandês demonstrou que as pontuações do *Net Promoter Score* são frágeis para avaliar a experiência de saúde dos pacientes, mas potentes para mostrar quais processos precisam ser melhorados no atendimento à saúde (HAMILTON DF, et al., 2014). Diante disso, cabe ao gerente de enfermagem criar ações que envolvam as equipes para a entrega de uma assistência segura com enfoque na experiência do paciente.

Nesta pesquisa, foi desenvolvido um amplo programa de treinamento anual para os colaboradores de enfermagem. Este programa foi bem aceito pela equipe tendo impactos positivos na promoção de boas de boas práticas assistenciais e melhora da performance assistencial. Cada vez mais as instituições de saúde têm buscado garantir aos pacientes uma assistência à saúde segura e livre de danos. A enfermagem constitui o maior número de profissionais que atua nos serviços de saúde, contingente estimado em 60%, sendo, portanto, elo fundamental de promoção de qualidade e segurança (NEGUSSIE N e DEMISSIE A, 2013).

Segundo Araujo PMCG, et al. (2020), nas instituições prestadoras de serviços de saúde, a equipe de enfermagem atua na assistência direta e indireta ao paciente além de ser parte central da execução de muitos processos assistenciais. Desse modo, o sucesso e efetividade na formação e capacitação desses profissionais estão diretamente relacionados aos resultados positivos obtidos com as melhores práticas (BOUDICHE S, et al., 2020).

O treinamento é uma das estratégias primordiais em uma grande instituição para alinhar práticas e obter resultados (HOTCHKISS J, et al., 2023). Nesta pesquisa o indicador de eficácia de treinamento foi superior ao da ANAPH. Uma pesquisa que avaliou a eficácia de treinamentos ministrados em um hospital geral, apresentou eficácia de 75% (ARAUJO PMCG, et al., 2020).

Nos serviços de saúde, os processos educativos visam ao desenvolvimento dos profissionais por uma série de atividades genericamente denominadas de capacitações, treinamentos e cursos emergenciais ou pontuais, estruturados e contínuos. Segundo Silva TO, et al. (2019), um dos grandes desafios dos serviços de saúde não é apenas desenvolver uma programação de treinamentos, mas também, mostrar que o treinamento é efetivo e eficaz.

Programas de educação voltado aos profissionais de enfermagem requer um planejamento dinâmico, participativo, interdisciplinar com objetivos definidos, buscando atender diretamente as necessidades da organização e dos profissionais (MONTEIRO DLA e PADINHA WWN, 2023).

Diante disso, cabe ao gerente realizar o alinhamento do programa de treinamentos com as diretrizes corporativas além do planejamento na participação dos treinamentos, supervisão, monitoramento do desempenho da equipe e principalmente na análise do impacto da eficácia e da efetividade da assistência prestada ao cliente.

Gerir grandes instituições hospitalares não é uma tarefa fácil, principalmente quando envolve a gestão de equipes de enfermagem. O sucesso na gestão de grandes equipes está ligado a capacidade do gerente ocupar a posição de líder conectando a operação a visão estratégica da instituição. O gerente de enfermagem necessita ter habilidades e competências bem desenvolvidas para garantir o sucesso do negócio como, visão tática, comunicação assertiva, gestão do tempo, pessoas e indicadores além da liderança. Sua gestão deve ser pautada na análise de dados, criação de metas, plano de ação e desenvolvimento de pessoas.

**REFERÊNCIAS**

1. ALMEIDA J. Net Promoter Score: Ferramenta de apoio às decisões estratégicas de marketing de serviços. DSpace UEPB, 2014; 7: 1-21.
2. ARAUJO PMCG, et al. Avaliação da eficácia e efetividade de treinamentos ministrados à enfermagem de um hospital geral acreditado Revista Nursing, 2020; 23(263): 3751-3759.
3. BAYDOUN, M, et al. What do nurse managers say about nurses' sickness absenteeism? A new perspective. Journal of nursing management, 2016; 24(1): 97–104.
4. BOUDICHE S, et al. Simulation training for continuing professional development of nurses in cardiology and cardiovascular surgery. Tunis Med. 2020;98(2): 116-122.
5. CHO Y, et al. Journal of Korean Academy of Nursing, 2022; 52(5): 479-498.
6. CONSTANTINO LR e SANNA MC. A inserção do tema Liderança nas disciplinas de Administração em Enfermagem de uma faculdade particular da cidade de São Paulo 1998 a 2004. Escola Anna Nery, 2006;10(2): 204-213.
7. SOUZA ENDACDE, et al. Competências do enfermeiro de saúde pública em região fronteira: revisão de escopo. Acta Paulista de Enfermagem, 2023; 36: eAPE00552.
8. FERNANDEZ, M. et al. Condições de trabalho e percepções de profissionais de enfermagem que atuam no enfrentamento à covid-19 no Brasil. Saúde e Sociedade, 2021; 30(4): 201011.
9. FERRO D, et al. Absenteísmo na equipe de enfermagem em serviços de emergência: implicações na assistência. Acta Paulista de Enfermagem, 2018;31(4): 399-408.
10. FOWLER KR, et al. Nurse manager communication and outcomes for nursing: An integrative review. Journal of nursing management, 2021; 29(6):1486–1495.
11. GABRIEL CS, et al. Use of performance indicators in the nursing service of a public hospital. Revista Latino-Americana de Enfermagem, 2011;19(5): 1247-1254.
12. HAMILTON DF, et al. Assessing treatment outcomes using a single question the Net Promoter Score. The Bone & Joint Journal, 2021; 96(5): 622-8.
13. HOTCHKISS J, et al. Evaluating the Knowledge Change Before and After Continuing Cancer Education in Malawian Nurses. J Cancer Educ, 2023; 38(5): 1624-1628.
14. KFOURY T. Avaliação da satisfação do usuário na Atenção Primária à Saúde por meio da ferramenta Net Promoter Score (NPS). Dissertação (mestrado) Universidade Federal de Minas Gerais. 2021.
15. LEVIN RF, et al. Fostering evidence-based practice to improve nurse and cost outcomes in a community health setting: a pilot test of the advancing research and clinical practice through close collaboration model. Nursing administration quarterly, 2011; 35(1): 21–33.
16. MARTINATO MCNB, et al. Absenteísmo na enfermagem: uma revisão integrativa. Revista Gaúcha de Enfermagem, 2010; 31(1): 160-166.
17. MARTINS MDS, et al. Turnover of nursing workers in an adult emergency unit. Texto & Contexto - Enfermagem, 2019; 28: e20160069.
18. MONTEIRO DLA e PADILHA WVN. Satisfação dos usuários com a qualidade da Atenção Primária à Saúde no estado da Paraíba: estudo transversal. Physis: Revista de Saúde Coletiva, 2023; 33: e33018.
19. NEGUSSIE N e DEMISSIE A. Relationship between leadership styles of nurse managers and nurses' job satisfaction in Jimma University Specialized Hospital. Ethiopian j of health sciences, 2013; 23(1): 49-58.
20. PIRES D, et al. Organização do trabalho em enfermagem: implicações no fazer e viver dos trabalhadores de nível médio. Trabalho, Educação e Saúde, 2004; 2(2): 311-326.
21. ROSSANEIS MA, et al. Indicadores de qualidade da assistência: opinião de enfermeiros gerentes de hospitais de ensino. Cogitare Enferm, 2015; 20(4): 798-804.
22. SCHIESARI LMC. Avaliação externa de organizações hospitalares no Brasil: podemos fazer diferente? Rev. Ciências da Saúde Coletiva, 2014; 19(10): 4229-4234.
23. SILVA ACS, et al. A Atenção Primária sob a ótica dos usuários do Sistema Único de Saúde: uma revisão bibliográfica. Rev. Sustinere, 2019; 7(1): 46-72.
24. SILVA VL, et al. Leadership practices in hospital nursing: a self of manager nurses. Rev Esc Enferm USP, 2017; 51(0): e03206.
25. SILVA TO, et al. Gestão hospitalar e gerenciamento em enfermagem à luz da filosofia lean healthcare. Cogitare enferm, 2019; 24: e60003.
26. SPECCHIA ML, et al. Leadership Styles and Nurses' Job Satisfaction. Results of a Systematic Review. International journal of environmental research and public health, 2021; 18(4): 1552.