

**Claudioмиro da Silva Alonso**

Enfermeiro. Doutorando em Enfermagem.  
Programa de Pós-graduação em Enfermagem da  
Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG.  
Belo Horizonte-MG.

**Elina Lima Borges**

Enfermeira. Doutora em Enfermagem.  
Docente da Escola de Enfermagem da  
Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG.  
Belo Horizonte-MG.

**Maria Clara Novaes Sousa**

Discente do Curso de Graduação em Enfermagem da  
Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG.  
Belo Horizonte-MG.

**Maria Gabriela Lima da Costa**

Discente do Curso de Graduação em Enfermagem da  
Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG.  
Belo Horizonte-MG.

**Natália Caroline Teixeira Magalhães**

Discente do Curso de Graduação em Enfermagem da  
Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG.  
Belo Horizonte-MG.

**Yasmim Oliveira de Windsor Silva**

Discente do Curso de Graduação em Enfermagem da  
Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG.  
Belo Horizonte-MG

## RESUMO

**Objetivo:** analisar o perfil profissional dos colaboradores TÉCNICOS DE ENFERMAGEM do setor 2º Sul do HC-UFMG utilizando como instrumento a matriz SWOT. **Método:** trata-se de estudo descritivo, do tipo relato de experiência, realizado no primeiro semestre de 2022, conduzido entre janeiro e abril de 2022. A intervenção consistiu no preenchimento da matriz SWOT pelos técnicos de enfermagem do setor, seguida da elaboração de um plano de ação para melhorar suas fragilidades, bem como análise dos fatores externos que interferiam no processo de trabalho. **Resultados:** a matriz SWOT foi preenchida por 10 TÉCNICOS DE ENFERMAGEM dos 12 que trabalham no período diurno do setor. Destacaram-se como forças as habilidades atitudinais; como fraquezas, os sentimentos de ansiedade e autocobrança; como oportunidades, a boa relação com colegas de trabalho; e como ameaças, a sobrecarga de trabalho e realização de múltiplas funções. **Considerações finais:** o instrumento matriz SWOT possibilitou traçar o perfil da equipe do setor, que poderá fomentar discussões que promoverão melhorias no processo e condições de trabalho.

**Palavras-chave:** avaliação de desempenho; gestão de pessoas; ferramentas de avaliação.

## INTRODUÇÃO

A Avaliação de Desempenho (AD) é um instrumento gerencial que permite ao administrador avaliar os resultados obtidos pelo empregado e pela equipe de trabalho na execução de suas tarefas diárias, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais. Essa avaliação tem como finalidade subsidiar a política de desenvolvimento institucional e dos empregados<sup>1</sup>.

Segundo Cardoso et al<sup>2</sup>, além de fornecer informações para o diagnóstico de processos educativos necessários para o desenvolvimento do profissional, a avaliação de desempenho compreende um instrumento gerencial que subsidia decisões administrativas. Ademais, esse instrumento possibilita acompanhar o trabalho de cada membro da equipe, a relação entre os resultados esperados e os alcançados, e de monitorar, de forma abrangente e contínua, o caminhar da equipe como um todo.

Dentre as diversas ferramentas que norteiam a avaliação de desempenho profissional, a matriz SWOT se destaca como instrumento que permite a avaliação de desempenho profissional de forma horizontalizada, permitindo que os profissionais, quando no seu preenchimento, incluam-se no processo. Contudo, apesar da existência de tais ferramentas, observa-se que o seu uso não ocorre, ou ocorre de forma pouco efetiva, área gerencial e assistencial das instituições, em especial no cenário do estudo.

A matriz SWOT é composta por quatro combinações de suas dimensões, que são chamadas de maxi-maxi (forças/ oportunidades), maxi-mini (forças/ ameaças), mini-maxi (fraquezas/ oportunidades) e mini-mini (fraquezas/ ameaças). Sua utilização apropriada pressupõe não apenas a correta definição dos fatores em cada dimensão, mas o entendimento das inter-relações possíveis<sup>4</sup>.

A técnica dessa matriz sintetiza os principais fatores internos e externos que permeiam o contexto organizacional de um serviço, uma vez que o objetivo é identificar o grau em que as forças e fraquezas atuais são relevantes e capazes de lidar com as ameaças ou capitalizar as oportunidades no ambiente institucional. Assim, é possível comparar esses fatores e traçar estratégias.

Nesse sentido, a matriz SWOT foi escolhida como ferramenta para análise do perfil profissional dos Técnicos de Enfermagem de um hospital público de grande porte, visando a identificação das forças e fraquezas de cada profissional e as oportunidades e ameaças desse setor. O uso dessa

ferramenta, somado às discussões acerca dos aspectos que a permeiam, bem como promover melhorias das práticas gerenciais e assistenciais.

## OBJETIVO

Analisar o perfil profissional de técnicos de enfermagem de um hospital de grande porte de Belo Horizonte -MG utilizando como instrumento a matriz SWOT.

## MÉTODO

Trata-se de estudo descritivo, do tipo relato de experiência, realizado no primeiro semestre de 2022, com início em janeiro e término em abril. A experiência advém das práticas intervencionistas de discentes, enfermeiros preceptores e docentes do curso de graduação em enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais que aconteceram em um Hospital de grande porte, localizado no município de Belo Horizonte -MG.

Trata-se de um hospital integrado ao Sistema Único de Saúde (SUS), que oferece serviços de média e alta complexidade<sup>5</sup>. O setor de realização da intervenção possui 28 leitos, sendo 4 destinados a pacientes com doenças infectocontagiosas. Apresenta 11 técnicos de enfermagem que trabalham em plantões de 12/36 horas em turnos diurnos, 4 técnicos que trabalham 6 horas/dia e 13 técnicos que trabalham em plantões noturnos. Possui um enfermeiro coordenador com carga horária de 30 horas semanais e 8 enfermeiros assistenciais, sendo que 4 trabalham 6 horas ao dia e 4 em plantões noturnos. Esta intervenção foi realizada com os técnicos do setor do turno diurno que contabilizaram 15 funcionários.

Para realização deste trabalho foi utilizado a ferramenta matriz SWOT, que analisa quatro variáveis: *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças)<sup>6</sup>. A intervenção consistiu no preenchimento da matriz pelos funcionários com a elaboração de um plano de ação para melhorar tais fragilidades, e posteriormente, foram reavaliadas para comprovar se as metas foram cumpridas. Para isso, durante o período de estágio supervisionado, as pesquisadoras observaram e levantaram as características que fundamentassem a percepção sobre as forças e fragilidades de cada respectivo funcionário, e analisaram as ameaças e oportunidades oferecidas pelo setor.

Posteriormente à coleta de dados, foi feita uma reunião para discussão das informações levantadas, e a confecção de um texto de apresentação da atividade de intervenção, que seria oferecido aos técnicos, anexado à matriz SWOT. Após isso, foi explicado aos técnicos sobre o preenchimento correto da matriz, e entregue a cada um a matriz SWOT e o texto de explicação da atividade, permitindo assim, que eles fizessem uma autoavaliação e apresentassem suas debilidades já com um plano e o tempo necessário para melhorá-las.

Após a análise das matrizes SWOT preenchidas pelos técnicos de enfermagem, foi realizada uma reunião entre a enfermeira coordenadora do setor e os professores orientadores do estágio, na qual foi dada uma devolutiva acerca das informações coletadas, com base em um documento, contendo a

síntese das informações levantadas por cada funcionário, elaborado pelas discentes. De posse dessas informações, acordou-se com a coordenação do setor que uma reunião com os funcionários será realizada em tempo oportuno, tendo por objetivo discutir as questões abordadas da matriz SWOT e as metas estipuladas por eles, individualmente.

## RESULTADOS

A matriz SWOT foi preenchida por 10 técnicos de enfermagem dos 15 que trabalham no período diurno do setor. A Tabela 1 apresenta o campo “forças (S)”, que faz parte da dimensão de fatores internos da matriz SWOT, nele os colaboradores pontuam características pessoais que consideram impactar positivamente em seu processo de trabalho, além do número de citações de cada qualidade pontuada.

Ao analisar a tabela é possível destacar os fatores “responsabilidade”, “atendimento humanizado”, “boa relação com a equipe de enfermagem” e “pontualidade” como os mais citados.

Tabela 1: Campo “Forças (S)” da matriz SWOT e quantidade de citações.

	<b>FORÇAS (S)</b>	<b>CITAÇÕES (nº)</b>
<b>FATORES INTERNOS</b>	Responsabilidade	3
	Pontualidade	3
	Assistência humanizada	3
	Bom relacionamento com equipe de enfermagem	3
	Ética	2
	Habilidades de comunicação	2
	Adaptabilidade	2
	Comprometimento	1
	Produtividade	1
	Satisfação pelo serviço	1
	Empenho	1

Proatividade	1
Agilidade	1
Assiduidade	1
Organização	1
Bom humor	1
Determinação	1
Positividade	1
Técnica segura e correta	1
TOTAL	30

As “fraquezas” (W) demonstram as características pessoais que os colaboradores consideram ter um impacto negativo sob seu desempenho no serviço e estão representadas na Tabela 2, por número de citações.

Destacam-se “Baixo equilíbrio emocional”, “ser exigente e detalhista”, “tentar ser multitarefas e ficar sobrecarregado (a)”, “ansiedade” e “barreiras na relação com a equipe de enfermagem” como fraquezas internas mais citadas pelos técnicos de enfermagem.

**Tabela 2:** Campo “Fraquezas (W)” da matriz SWOT e quantidade de citações.

	FRAQUEZAS (W)	CITAÇÕES (nº)
FATORES INTERNOS	Ser exigente e detalhista	3
	Baixo equilíbrio emocional	2
	Tentar ser multitarefas e ficar sobrecarregado(a)	2
	Ansiedade	2
	Barreiras na relação com a equipe de enfermagem	2

	Impulsividade	1
	Desmotivação	1
	Receio em falhar	1
	Limitações físicas	1
	Insegurança em procedimentos técnicos	1
	Falta de posicionamento	1
	TOTAL	17

Os campos “Oportunidades (O)” e “Ameaças (A)” demonstram os aspectos externos, ou seja, analisam as características do hospital e setor de forma geral, sendo as que os colaboradores consideram ter um impacto positivo e negativo consecutivamente, apresentadas na Tabela 3 e Tabela 4.

No âmbito das “Oportunidades (O)” destacam-se “aprendizado com o trabalho em equipe”, “bom relacionamento entre os membros da equipe de enfermagem”, “apoio e boa referência por parte dos enfermeiros” e “possibilidade de trabalhar em diversas áreas”, com maior número de citações.

Já no campo “Ameaças (A)” “sobrecarga de atividades”, “baixo recurso humano”, “baixa qualidade do sistema de informática” e “local de descanso inadequado” obtiveram maior número de citações como pontos negativos externos.

**Tabela 3:** Campo “Oportunidade (O)” da matriz SWOT e quantidade de citações.

	OPORTUNIDADES (O)	CITAÇÕES (nº)
FATORES EXTERNOS	Aprendizado com o trabalho em equipe	4
	Bom relacionamento entre os membros da equipe de enfermagem	4
	Apoio e boa referência por parte dos enfermeiros	3

	Possibilidade de trabalhar em diversas áreas	3
	Possibilidade de progressão profissional	2
	Bom espaço físico	1
	Profissionais com grande competência na equipe de enfermagem	1
	Valorização do profissional	1
	TOTAL	19

**Tabela 4:** Campo “Ameças (A)” da matriz SWOT e quantidade de citações.

	<b>AMEAÇAS (A)</b>	<b>CITAÇÕES (nº)</b>
FATORES EXTERNOS	Sobrecarga de atividades	5
	Baixo recurso humano	3
	Baixa qualidade do sistema de informática	2
	Local de descanso inadequado	2
	Falta de material	1
	Divisão por vínculos empregatícios	1
	Instabilidade: remanejamento para outros setores	1
	Desorganização no setor	1
	Falta de reconhecimento profissional	1

	Falta de treinamento diante das atualizações tecnológicas	1
	TOTAL	18

## DISCUSSÃO

Para oferecer uma assistência de qualidade, com enfoque no cuidado integral à pessoa, os objetivos da instituição hospitalar devem estar alinhados aos objetivos e competências individuais dos membros da equipe de saúde. Tanto a instituição, quanto seus profissionais, devem revisar constantemente seus objetivos e processos de trabalho, fomentando uma análise dos pontos de melhoria e traçando planos para mudanças<sup>7</sup>.

Assim, a avaliação de desempenho dos profissionais, pautada na gestão por competências, mostrou-se uma ferramenta de gestão adequada ao contexto do setor, visto que permitiu a reavaliação dos conhecimentos, habilidades, atitudes pelos técnicos de enfermagem, tornando-os parte do processo avaliativo; e conferiu a esses trabalhadores oportunidade pactuar planos de melhorias junto à gerência<sup>7</sup>.

A avaliação de desempenho com base em uma estratégia contemporânea, dada pela ferramenta de sistematização Matriz SWOT, além de conferir aos técnicos de enfermagem um olhar individual direcionado sobre suas ações e resultados, forneceu à gerência uma visão geral das capacidades dos trabalhadores do setor que, em última instância, poderá subsidiar melhorias no âmbito institucional, alinhando oportunidades do setor às forças da equipe<sup>7</sup>.

O perfil geral dos técnicos de enfermagem do setor apontou para um predomínio de habilidades atitudinais em suas forças, com destaque para características de responsabilidade, assistência humanizada, bom relacionamento com a equipe de enfermagem e pontualidade. Esse perfil se difere do encontrado em outros estudos, que apontam para a valorização das habilidades técnicas e administrativas, em detrimento de habilidades atitudinais<sup>8,9</sup>.

O uso da técnica segura e correta foi elencado por apenas um dos profissionais como força em seu processo de trabalho, podendo esse menor destaque ser atribuído ao tempo de experiência dos profissionais no setor.

Pesquisas anteriores destacam que, no cenário atual, instituições e enfermeiros gestores ainda prezam por profissionais de nível técnico com alto grau de desenvolvimento do “saber fazer”, sendo essa habilidade mais explorada pelas instituições de ensino de nível técnico, portanto<sup>8,9</sup>.

Contudo, as atribuições dos técnicos de enfermagem extrapolam o fazer técnico, uma vez que é requerido desses profissionais a participação ativa no trabalho de enfermagem, tanto no planejamento, quanto na execução da assistência. Assim, entende-se que, para não se tornar mecanizado, o fazer



técnico deve ser acrescido de conhecimento teórico e reflexão – que permitirão uma assistência intencional e de qualidade –; e de atitudes de liderança, comunicação, criatividade, flexibilidade e organização, sendo essas articuladoras do trabalho em equipe<sup>8,9</sup>.

Como fraquezas, os técnicos de enfermagem do setor citaram com maior frequência as seguintes características: ser exigente e detalhista; ter pouco equilíbrio emocional; assumir tarefas múltiplas; e ser ansioso.

Estudos anteriores apontam para o predomínio de níveis altos de estresse ocupacional entre os técnicos de enfermagem da clínica cirúrgica, sobretudo aqueles que exercem seu trabalho em instituições públicas<sup>10,11</sup>. Como resultado do estresse ocupacional, esses profissionais tornam-se sobrecarregados, desvalorizados e incapazes de enfrentar ameaças, seja por fatores internos ou externos<sup>11</sup>.

A relação com os membros da equipe de enfermagem apresentou informações conflitantes, tendo sido citada como uma força por três profissionais, e como fraqueza por dois profissionais. As causas principais para os conflitos entre profissionais de enfermagem englobam os conflitos de interesses, as barreiras de comunicação e a imperícia, além de características como o descompromisso com o serviço, má vontade dos trabalhadores e desumanização<sup>11,12</sup>.

Diferente dos achados em estudos prévios, os fatores individuais potencialmente geradores de conflitos não foram citados pelos profissionais nem como fraquezas. Pelo contrário, foram citadas como forças características que facilitam as relações interpessoais – habilidades de comunicação, empenho, proatividade e adaptabilidade –, uma vez que promovem um ambiente laboral mais harmonioso<sup>12</sup>.

Como oportunidades, destacaram-se o “aprendizado com o trabalho em equipe” e o “bom relacionamento entre os membros da equipe de enfermagem”, fatores que são complementares.

A Enfermagem, de fato, assume papel de articuladora do cuidado na assistência e na educação interprofissional. O aprendizado se desenvolve a partir do reconhecimento de que a diversidade entre os membros da equipe de saúde fomenta o compartilhamento de saberes e práticas entre os profissionais<sup>13</sup>. Para tanto, faz-se necessária a boa troca de informações entre os profissionais, que perpassa o desenvolvimento contínuo do senso comum da equipe<sup>14</sup>.

A coordenação de enfermagem e gerenciamento também foram citados como oportunidades, na categoria “apoio e boa referência por parte dos enfermeiros”. Assim, entende-se que a coordenação de enfermagem, ao assumir o papel de liderança, reduz o estresse dos profissionais, uma vez que procuram distribuir funções de maneira equânime, facilitando o cumprimento das exigências laborais.<sup>10</sup> A relação de confiança entre o profissional e a chefia, portanto, é considerada como um “*fator de proteção/amortecimento dos efeitos negativos provocados pelo estresse e pelos trabalhos de alta exigência*”<sup>11</sup>, p.11.

A sobrecarga de trabalho se destacou no âmbito das ameaças ao processo de trabalho – citada por cinco dos profissionais –, assim como a

carência de recursos humanos – citada por três dos profissionais.

Outros estudos apontam a sobrecarga de trabalho como um dos principais fatores estressores no ambiente de trabalho, estando essa atrelada tanto à carência de recursos humanos, quanto ao aumento das demandas de atendimento<sup>10,11,15</sup>.

Parte da justificativa para a sobrecarga de trabalho surge da reorganização dos moldes de produção nas instituições de alta complexidade, que se pautam no aumento da produtividade

– evidenciada pela definição de metas e indicadores. A maior cobrança pela produtividade, contudo, é concomitante à diminuição do quantitativo de recursos humanos e materiais. Assim, confere-se aos profissionais um maior número de atribuições, pouco valorizando suas especificidades e diminuindo, em muito, a qualidade assistencial<sup>15</sup>.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir da utilização da matriz SWOT como instrumento para a AD, foi possível realizar a análise do perfil profissional dos técnicos de enfermagem. Além disso, identificou-se as principais forças e fraquezas dos profissionais e oportunidades e ameaças do setor. Esse instrumento possibilitou a monitorização da equipe e do setor viabilizando planejamento de metas e intervenções diante dos resultados obtidos.

Um ponto de destaque nessa experiência consistiu em julgar profissionais a partir de uma observação criteriosa e do preenchimento da matriz SWOT no que tange aos fatores internos. É necessária uma capacitação para realizar a AD de modo que esse desconforto em determinar os fatores internos dos profissionais torne-se objetivo, impessoal, legítimo e menos desconfortável.

Desse modo, concluímos que esse estudo proporcionou maior visibilidade para a utilização da matriz SWOT como instrumento na AD permitindo uma escuta qualificada dos profissionais. Ademais, a matriz incitou o planejamento de metas e de intervenções passíveis de serem realizadas tanto no âmbito gerencial quanto individualmente e em equipe. Pretende-se, com esse estudo, fomentar a discussão acerca da padronização de uma ferramenta válida no processo de AD nas instituições de saúde a fim de aprimorar essas avaliações.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Conselho Federal de Enfermagem (COFEN). Resolução Cofen nº 361/2009. Programa de Avaliação de Desempenho do Conselho Federal de Enfermagem. [Internet]. [local desconhecido: editor desconhecido]; 2009 [citado 1 abr 2022]. Disponível em: <http://www.cofen.gov.br/wp-content/uploads/2016/02/RESOLUÇÃO-COFEN-Nº-0508-2016- ANEXOS.pdf>
2. Cardoso AS, Dall'Agnol CM, Neves ET, Moura GM. Avaliação de

desempenho: percepção de profissionais da saúde em uma instituição hospitalar pública. Revista de Enfermagem da UFSM [Internet]. 3 jun 2020 [citado 1 abr 2022];10:e39. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2179769237060>

3. Ano VM, Vannuchi MT, Haddad MD, Pissinati PD. Avaliação de desempenho na opinião da equipe de enfermagem de hospital universitário público. Ciência, Cuidado e Saúde [Internet]. 26 maio 2016 [citado 1 abr 2022];14(4):1403. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/ciencuccidsaude.v14i4.27886>

4. Costa Júnior JF, Bezerra DD, Cabral EL, Moreno RC, Pires AK. A matriz SWOT e suas subdimensões: uma proposta de inovação conceitual. Research, Society and Development [Internet]. 14 fev 2021 [citado 1 abr 2022];10(2):e25710212580. Disponível em: <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i2.12580>

5. Brasil. Ebserh. Documento SEI no 11017639 – Processo 23537.032508/2020-76. Plano Diretor Estratégico 2019-2023 -HC-UFMG - Hospital das Clínicas da UFMG; 2020. 29 p.

6. Casemiro IP, Simões BFT, Moraes CMS. Análise da aplicabilidade da Matriz SWOT na gestão e planejamento em Ecoturismo: uma revisão da literatura. RBEcotur. 2022;15(1):94- 119.

7. Marafigo EF, Stefano SR. Avaliação de desempenho: estudo de caso sobre a percepção de colaboradores e gestores da enfermagem de uma instituição hospitalar filantrópica. RAHIS- Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde [Internet]. 28 mar 2019 [citado 30 mar 2022];15(3):48-65. Disponível em: <https://doi.org/10.21450/rahis.v15i3.4645>

8. Silva MR, Chini LT, Silva TO, Martinez MR, Sanches RS. Competências dos profissionais técnicos de enfermagem: o que esperam os enfermeiros gestores? Enfermagem em Foco [Internet]. 8 fev 2019 [citado 30 mar 2022];9(4). Disponível em: <https://doi.org/10.21675/2357-707x.2018.v9.n4.1335>

9. Souza ENC, Hortelan MD, Almeida MD, Souza TC, Justino ET, Faller JW. Mapeamento das competências de técnicos de enfermagem em um hospital público. Revista de Administração em Saúde [Internet]. 27 dez 2020 [citado 30 mar 2022];20(81). Disponível em: <https://doi.org/10.23973/ras.81.224>

10. Rocha ME, Freire KP, Reis WP, Vieira LT, Sousa LM. Fatores que ocasionam o índice de transtornos depressivos e de ansiedade em profissionais de enfermagem: uma revisão bibliográfica. Brazilian Journal of

Development [Internet]. 2020 [citado 30 mar 2022];6(2):9288-305. Disponível em: <https://doi.org/10.34117/bjdv6n2-296>

11. Melo CC, Bernardes LF, Morceli G, Silva PG, Pereira SD, Santos SV. Nível de evidência dos estudos relacionados à ansiedade, estresse e depressão dos profissionais de enfermagem. Research, Society and Development [Internet]. 2 jan 2021 [citado 30 mar 2022];10(1):e2210111295. Disponível em: <https://doi.org/10.33448/rsdv10i1.11295>

12. Pereira TB, Bezerra MRB, Barros MMA. Relações interpessoais da equipe de enfermagem no ambiente de trabalho. DêCiência em Foco [Internet]. 2019 [citado 30 mar 2022];3(1):65-81. Disponível em: <http://revistas.uninorteac.com.br/index.php/DeCienciaemFoco0/article/view/271/82>

13. Guimarães RL, Garanhani ML, De Souza SN, Lourenço Haddad MD. Trabalho em equipe na formação do enfermeiro: perspectivas e desafios sob a ótica do pensamento complexo. revista de ensino, educação e ciências humanas [Internet]. 30 dez 2018 [citado 30 mar 2022];19(4):465. Disponível em: <https://doi.org/10.17921/2447-8733.2018v19n4p465-471>

14. Dutra EB, Lemos ASP, Guizardi FL. Trabalho em equipe para a construção de práticas colaborativas na saúde. ARCA - Repositório Institucional da Fiocruz [Internet]. 2020 [citado 30 mar 2022]:183-215. Disponível em: <https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/icict/46107/2/Trabalho%20em%20equipe%20para%20a%20construção%20de%20práticas%20colaborativas%20na%20saúde.pdf>

15. Matos Filho SA, Santos ND, Novato BS, Pedro RS, Progianti JM, Carvalho EC, et al. Organização do trabalho hospitalar e os impactos na subjetividade do trabalhador de enfermagem. Research, Society and Development [Internet]. 27 fev 2021 [citado 30 mar 2022];10(2):e50910212746. Disponível em: <https://doi.org/10.33448/>