Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação — REASE

OPEN ACCESS

doi.org/10.51891/rease.v12i11.31617

IMPLANTAÇÃO DA PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA E SEUS IMPACTOS NO ENFRENTAMENTO DA EQUIPE ASSISTENCIAL: DESAFIOS PARA A GESTÃO EM ENFERMAGEM

IMPLEMENTATION OF THE PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AND ITS IMPACTS ON THE COPING OF THE CARE TEAM: CHALLENGES FOR NURSING MANAGEMENT

IMPLEMENTACIÓN DE LA ASOCIACIÓN PÚBLICO-PRIVADA Y SUS IMPACTOS EN EL AFRONTAMIENTO DEL EQUIPO ASISTENCIAL: DESAFÍOS PARA LA GESTIÓN EN ENFERMERÍA

Andreia Almeida do Nascimento Ferreira[1]
Priscila da Silva Fortes[2]
Amanda Alves Barreto[3]
Nathalia Bento Teixeira[4]
Karen Christine de Barros Athayde[5]
Alessandra de Souza Maldonado[6]

RESUMO: A implantação das Parcerias Público-Privadas (PPP) no setor saúde tem modificado significativamente a organização do trabalho e o cotidiano das equipes assistenciais, especialmente da enfermagem. Este estudo analisa os impactos desse modelo sobre o enfrentamento profissional, considerando percepções, desafios e adaptações vivenciadas pelos trabalhadores. Observou-se que a transição para a PPP gera tensões institucionais, insegurança, aumento das demandas laborais e conflitos entre a lógica gerencial e o cuidado integral, ao mesmo tempo em que proporciona avanços estruturais e modernização dos serviços. A gestão de enfermagem emerge como elemento central nesse processo, exercendo papel mediador e de suporte à equipe. Os resultados evidenciam que uma condução participativa, comunicativa e humanizada é essencial para minimizar resistências e promover integração entre os modelos público e privado, fortalecendo a qualidade assistencial.

Palavras-chave: Parceria público-privada. Enfermagem. Gestão em saúde. Serviços hospitalares.

ABSTRACT: The implementation of Public-Private Partnerships (PPP) in the health sector has significantly transformed work organization and the daily routine of care teams, especially nursing professionals. This study analyzes the impacts of this model on professional coping, considering perceptions, challenges, and adaptations experienced by workers. Findings indicate that the transition to PPP generates institutional tensions, insecurity, increased work demands, and conflicts between managerial logic and comprehensive care, while also promoting structural improvements and service modernization. Nursing management emerges as a central element in this process, acting as a mediator

[1] Enfermeira, Diretora do Departamento de Enfermagem do HMSA. Pós-graduação em MBA em Gestão e Administração Hospitalar. Hospital Municipal Souza Aguiar (HMSA), Rio de Janeiro, RJ.
[2] Enfermeira. Pós graduada em Centro Cirúrgico e CME; MBA em Gestão e Administração Hospitalarv - Hospital Municipal Souza Aguiar; Instituto Nacional de Câncer, Rio de Janeiro/RJ.
[3] Enfermeira Coordenadora das Especialidades Cirúrgicas do HMSA. Pós-graduada, MBA em Gestão Hospitalar Pública/Privada. Hospital Municipal Souza Aguiar (HMSA), Rio de Janeiro, RJ.
[4] Pós-graduada. Enfermeira Coordenadora da Unidade de Terapia Intensiva Infantil do HMSA. Hospital Municipal Souza Aguiar (HMSA), Rio de Janeiro, RJ.
[5] Pós-graduada. Enfermeira Coordenadora da Unidade de Terapia Intensiva Adulto e Nefrologia do HMSA. Hospital Municipal Souza Aguiar (HMSA), Rio de Janeiro, RJ.
[6] Pós-graduada. Hospital Municipal Souza Aguiar (HMSA), Rio de Janeiro, RJ.

and providing support to the team. Results show that participatory, communicative, and humanized management is essential to reduce resistance and promote integration between public and private models, strengthening care quality.

Keywords: Public-private partnership. Nursing. Health management. Hospital services.

RESUMEN: La implementación de las Asociaciones Público-Privadas (APP) en el sector salud ha transformado significativamente la organización del trabajo y la rutina diaria de los equipos asistenciales, especialmente del personal de enfermería. Este estudio analiza los impactos de este modelo en el afrontamiento profesional, considerando percepciones, desafíos y adaptaciones vividas por los trabajadores. Los hallazgos indican que la transición hacia la APP genera tensiones institucionales, inseguridad, aumento de las demandas laborales y conflictos entre la lógica gerencial y el cuidado integral, a la vez que proporciona mejoras estructurales y modernización de los servicios. La gestión de enfermería surge como elemento central en este proceso, actuando como mediadora y ofreciendo apoyo al equipo. Los resultados muestran que una gestión participativa, comunicativa y humanizada es esencial para minimizar resistencias y promover la integración entre los modelos público y privado, fortaleciendo la calidad asistencial.

Palabras clave: Asociación público-privada. Enfermería. Gestión en salud. Servicios hospitalarios.

1 INTRODUÇÃO

A gestão dos serviços de saúde no Brasil enfrenta desafios como aumento da demanda, limitação de recursos financeiros e necessidade de modernização das estruturas públicas. Nesse cenário, a Parceria Público-Privada (PPP) surge como alternativa para integrar eficiência gerencial, tecnologia e participação do setor privado na execução de serviços públicos. Conforme Hodge e Greve[17], "as PPPs constituem arranjos colaborativos de longo prazo entre governos e empresas privadas, com compartilhamento de riscos e objetivos de melhoria na entrega de serviços" (p. 5).

No entanto, a implantação de PPPs em unidades de saúde não se resume à reestruturação física ou administrativa; ela produz impactos diretos nas rotinas e na cultura de trabalho da equipe assistencial. A enfermagem, por ser a maior categoria profissional da saúde e atuar na linha de frente do cuidado, vivencia de forma intensa as repercussões desse modelo de gestão. Kurcgant[18] reforça que "qualquer transformação organizacional altera profundamente o processo de trabalho da enfermagem, dada sua centralidade no cuidado" (p. 27).

Pesquisas indicam que a adoção de PPPs pode gerar resistências, insegurança profissional, conflitos entre as culturas pública e privada e desafios de adaptação aos novos processos organizacionais. Dejours[32] explica que transformações institucionais frequentemente desencadeiam sofrimento psíquico e resistência, pois "toda mudança organizacional desestabiliza os referenciais habituais do trabalhador" (p. 45). Ao mesmo tempo, também

podem surgir benefícios relacionados à melhoria da infraestrutura, à autonomia gerencial e à modernização das práticas assistenciais. Barlow et al.(REFERÊNCIA 33) observaram que hospitais sob gestão PPP apresentam avanços em tecnologia, manutenção predial e disponibilidade de insumos.

Diante desses elementos, torna-se necessário analisar como a implantação das PPPs repercute no enfrentamento vivenciado pela equipe assistencial e qual o papel da gestão em enfermagem nesse contexto. Assim, este estudo investiga os impactos dessas mudanças sob a perspectiva da equipe de enfermagem.

Nas últimas décadas, os sistemas de saúde têm enfrentado desafios crescentes relacionados ao aumento da demanda assistencial, ao envelhecimento populacional, à incorporação de novas tecnologias e às restrições orçamentárias impostas aos serviços públicos. No Brasil, tais desafios tornaram-se ainda mais evidentes em instituições hospitalares de média e alta complexidade, onde a insuficiência estrutural, a carência de equipamentos, a rotatividade de profissionais e as limitações gerenciais comprometem a qualidade do cuidado oferecido à população usuária do Sistema Único de Saúde (SUS). Hodge e Greve[17] argumentam que a busca por novos modelos de gestão decorre da necessidade de maior capacidade de resposta e flexibilidade organizacional no setor público.

Nesse cenário, modelos alternativos de gestão passaram a ganhar visibilidade, entre eles a Parceria Público-Privada (PPP), instituída como estratégia para modernizar estruturas, aprimorar processos e ampliar a eficiência da gestão pública. Segundo o Ministério da Saúde[6], as PPPs podem fortalecer a capacidade administrativa do Estado quando estruturadas com transparência, governança e controle social adequados.

A PPP apresenta-se como uma modalidade na qual o setor privado participa da execução e gestão de serviços ou obras públicas, compartilhando riscos e responsabilidades com a administração estatal. No campo da saúde, esse modelo propõe a integração de expertise administrativa, inovação tecnológica e flexibilidade operacional, elementos considerados essenciais para fortalecer a capacidade de resposta do sistema às demandas contemporâneas. Barlow et al.(REFERÊNCIA 33) apontam que hospitais sob gestão PPP apresentam melhorias na infraestrutura, no suporte tecnológico e no abastecimento de insumos. Todavia, embora a adoção da PPP possa proporcionar avanços estruturais e operacionais, sua implantação introduz profundas mudanças no cotidiano dos trabalhadores, impactando diretamente a equipe assistencial responsável pela execução do cuidado, especialmente a enfermagem.

A enfermagem ocupa posição estratégica nos serviços de saúde por atuar de forma contínua na linha de frente do cuidado, assumindo responsabilidades que vão desde o planejamento da assistência até a execução de atividades técnico-científicas. Assim, qualquer transformação nos modelos de gestão repercute intensamente na organização do trabalho, na autonomia profissional, nas relações hierárquicas e na dinâmica interdisciplinar. Chiavenato[34] destaca que modelos gerenciais baseados em metas e desempenho tendem a demandar padronização de processos, o que pode gerar resistência quando não há participação efetiva da equipe.

A implantação de uma PPP, ao alterar processos, fluxos, protocolos e formas de monitoramento, pode gerar tensões e conflitos, exigindo da equipe capacidade de adaptação, resiliência e reorganização de práticas consolidadas historicamente no âmbito da instituição pública. Dejours[32] aponta que esse movimento de reorganização do trabalho gera carga emocional significativa e pode levar ao adoecimento quando não há suporte gerencial.

Por outro lado, diversos autores apontam melhorias relevantes oferecidas pelo modelo PPP, como requalificação de espaços físicos, ampliação do acesso a insumos e equipamentos, modernização de tecnologias de informação e intensificação de processos educativos e de capacitação (Barlow et al.(REFERÊNCIA 33); Ministério da Saúde[6]).

Nesse contexto ambivalente — marcado simultaneamente por avanços e tensões — a gestão em enfermagem assume papel crucial. Mendes[35] enfatiza que lideranças em saúde devem atuar como mediadoras da mudança, garantindo comunicação contínua, suporte emocional à equipe e mecanismos de participação. Para o autor, “transformações organizacionais bem-sucedidas dependem de decisões compartilhadas e do fortalecimento das relações de trabalho” (p. 60).

A mediação de conflitos, a comunicação efetiva, o apoio às necessidades emocionais da equipe e a promoção de estratégias de integração entre setores público e privado tornam-se fundamentais para minimizar impactos negativos e favorecer a adaptação coletiva. Mais do que administrar recursos humanos, a gestão em enfermagem passa a atuar como agente facilitador da mudança, garantindo que as transformações organizacionais não comprometam a segurança do paciente nem a qualidade da assistência.

Considerando essas particularidades, torna-se imprescindível investigar como a equipe assistencial vivencia o processo de implantação da Parceria Público-Privada e quais desafios se apresentam à gestão em enfermagem diante das transformações institucionais e culturais

decorrentes desse novo modelo. A compreensão dessas dinâmicas permite construir estratégias mais efetivas de governança, absorção tecnológica e valorização profissional, contribuindo para fortalecer práticas de cuidado e qualificar o desempenho do serviço.

Assim, este estudo propõe analisar, de maneira abrangente, os impactos da implantação da PPP no enfrentamento da equipe assistencial, identificando percepções, desafios, conflitos, adaptações e potencialidades emergentes no contexto hospitalar, com foco nas implicações para a gestão em enfermagem.

2 OBJETIVO

Analisar os impactos da implantação da Parceria Público-Privada (PPP) sobre o enfrentamento vivenciado pela equipe assistencial, identificando os principais desafios, percepções e implicações para a gestão em enfermagem no contexto hospitalar.

3 MATERIAL E MÉTODO

3.1 Tipo de estudo

Trata-se de um estudo qualitativo, descritivo e exploratório, orientado à compreensão das percepções, experiências e significados atribuídos pela equipe assistencial ao processo de implantação da Parceria Público-Privada (PPP) no contexto hospitalar. A abordagem qualitativa privilegia a análise de fenômenos complexos em seus contextos naturais, permitindo acessar dimensões subjetivas e processuais que não são captadas por métodos quantitativos[121],(GIL, 2019).

3.2 Cenário e participantes

O estudo será conduzido em um hospital público de grande porte, localizado no município do Rio de Janeiro, que passou por processo de implantação ou consolidação de PPP. Participarão profissionais da equipe assistencial de enfermagem, incluindo enfermeiros assistenciais, técnicos e auxiliares de enfermagem e coordenadores/supervisores diretamente envolvidos na assistência.

Critérios de inclusão

- Profissionais com pelo menos seis meses de atuação na instituição;
- Ter vivenciado o processo de implantação ou adaptação ao modelo de PPP;
- Disponibilidade e consentimento livre e esclarecido para participação na pesquisa.

Critérios de exclusão

• Profissionais afastados por licença médica, férias ou outros impedimentos durante o período de coleta;

• Profissionais com menos de seis meses de atuação.

A seleção dos participantes seguirá uma amostragem intencional (por conveniência e relevância) e progressiva, com definição do tamanho amostral pelo critério de saturação teórica — isto é, a coleta será interrompida quando as entrevistas deixarem de aportar novos elementos relevantes para o objeto de estudo[16],(REFERÊNCIA 121). Estima-se uma amostra inicial de 12 a 20 participantes, ajustável conforme a saturação.

3.3 Instrumentos de coleta

A coleta de dados será realizada por meio de entrevistas semiestruturadas individuais, com roteiro elaborado pela pesquisadora. O roteiro contempla questões abertas que abordam:

• conhecimento e percepção sobre a PPP;

• mudanças percebidas na rotina, fluxos e processos assistenciais;

• impactos na carga de trabalho, na autonomia e nas relações interpessoais;

• experiências de enfrentamento, resistência e adaptação;

• avaliação sobre comunicação, liderança e suporte da gestão de enfermagem;

• sugestões para integração e melhoria.

Roteiro (exemplo resumido):

1. Como você conheceu o processo de implantação da PPP na instituição?

2. Quais mudanças percebeu em suas rotinas de trabalho após a PPP?

3. Houve alteração nas relações com a gestão e com a equipe privada? Como?

4. Que impactos percebeu na qualidade da assistência e na segurança do paciente?

5. Quais estratégias de enfrentamento foram utilizadas pela equipe?

6. Que sugestões daria à gestão de enfermagem para melhorar a integração?

As entrevistas terão duração prevista de 35 a 60 minutos, serão realizadas em local reservado e confortável, gravadas em áudio (com autorização) e transcritas na íntegra para posterior análise.

3.4 Procedimentos de campo

1. Obtenção de autorização institucional e aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP).

2. Contato com chefias e coordenações para apresentação do projeto e agendamento das entrevistas.

3. Seleção e convite aos participantes conforme critérios.

4. Esclarecimento sobre objetivo, riscos e benefícios; assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

5. Realização das entrevistas em ambiente privativo; gravação em áudio (após consentimento).

6. Transcrição literal das entrevistas e conferência das transcrições com o áudio.

3.5 Análise dos dados

Os dados verbais serão analisados mediante Análise Temática segundo Braun & Clarke[3], em seis fases: (ALMEIDA; PAIM, 2020) familiarização com os dados (leitura repetida das transcrições);

(ANDRADE; NORONHA; BARBOSA, 2018) geração de códigos iniciais;

(BRAUN; CLARKE, 2006) busca por temas (agregação de códigos);

(BRASIL, 2012) revisão dos temas;

(BRASIL, 2019) definição e nomeação dos temas;

(BRASIL, 2017) elaboração do relatório analítico, relacionando as categorias temáticas ao referencial teórico.

A Análise Temática oferece flexibilidade interpretativa e rigor no reconhecimento de padrões de significado presentes nos discursos dos participantes[3].

Para apoiar a análise será utilizado software de análise qualitativa (por exemplo, NVivo, Atlas.ti ou similar) ou planilhas codificadas, conforme disponibilidade; o uso de ferramenta favorece organização de códigos, busca por coocorrências e rastreabilidade das interpretações.

3.6 Rigor metodológico (credibilidade, transferibilidade, dependabilidade e confirmabilidade)

Para assegurar a qualidade e a confiabilidade do estudo serão adotadas estratégias consagradas em pesquisa qualitativa[15],(REFERÊNCIA 121):

• Triangulação teórica: confronto dos resultados com diferentes referências teóricas e estudos empíricos;

• Revisão por pares (peer review): discussão e validação dos códigos e temas com orientador(a) e especialistas;

• Registro auditável: manutenção de diário de campo, notas reflexivas e registro detalhado das etapas analíticas;

• Devolutiva parcial (member checking): quando pertinente, apresentação dos achados preliminares a alguns participantes para validação interpretativa;

• Transparência metodológica: descrição pormenorizada do processo de coleta e análise para permitir avaliação crítica e reprodutibilidade reflexiva.

3.7 Aspectos éticos

A pesquisa observará rigorosamente a Resolução CNS nº 466/2012[4] e normas complementares do CEP/CONEP. Serão garantidos: anonimato (codificação dos participantes), confidencialidade (armazenamento de arquivos em local seguro e acesso restrito à pesquisadora), voluntariedade e direito de desistência em qualquer momento sem prejuízo. Antes da entrevista, o participante receberá e assinará o TCLE. As gravações e transcrições serão armazenadas por período compatível com exigências institucionais e destruídas conforme orientações do CEP, se for o caso.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados deste estudo evidenciaram que a implantação da Parceria Público-Privada (PPP) é vivenciada pela equipe assistencial como um processo complexo, permeado por inseguranças, tensões organizacionais e mudanças significativas nas práticas de trabalho. Esses achados convergem com estudos nacionais que analisam impactos das PPPs no SUS e descrevem a coexistência de avanços estruturais com conflitos institucionais[28],(NUNES; SOUZA; SANTOS, 2021).

4.1 Percepções iniciais: insegurança, expectativas e comunicação insuficiente

Os profissionais relataram sentimentos de insegurança, incerteza e expectativa diante das mudanças introduzidas pela PPP. Esses aspectos aparecem na literatura sobre mudanças

organizacionais em saúde, que identifica resistência e ansiedade como elementos frequentes diante de transformações institucionais[19],(SILVA; ALMEIDA; NASCIMENTO, 2021).

Além disso, as percepções iniciais revelam que a comunicação institucional foi considerada insuficiente, o que contribuiu para rumores, interpretações divergentes e sensação de distanciamento da gestão. Esse fenômeno já foi identificado em estudos que analisam mudanças gerenciais e destacam a necessidade de envolver a equipe nos processos decisórios[25].

As percepções de ameaça, perda de autonomia e ausência de diálogo estão alinhadas com pesquisas que apontam que PPPs podem gerar tensões quando não acompanhadas de governança transparente e adequada participação dos trabalhadores[26],(CRUZ; SOARES, 2019).

4.2 Transformações no processo de trabalho: intensificação das rotinas e conflito entre lógicas assistenciais e gerenciais

A intensificação das rotinas e o aumento de cobrança por metas após a PPP foi uma das categorias mais fortes emergentes das entrevistas. Estudos indicam que modelos gerenciais de inspiração privada tendem a reforçar eficiência, padronização e desempenho, produzindo reconfigurações relevantes no processo de trabalho em saúde[13],(PORTELA; LIMA, 2020).

Para a enfermagem, tais exigências implicam fragmentação do cuidado, sobrecarga emocional e conflitos entre valores assistenciais e padrões de produtividade institucionais[19]. A literatura reforça que intensificação do trabalho, reorganização de fluxos e monitoramentos constantes fazem parte das reorganizações gerenciais contemporâneas em saúde[12].

As falas dos participantes revelaram dificuldade em conciliar a lógica do cuidado com as novas demandas gerenciais, o que é compatível com estudos que analisam PPPs e apontam tensões entre eficiência e integralidade do cuidado[23],(SANTOS; GIOVANELLA, 2019).

4.3 Repercussões para a gestão de enfermagem: liderança, mediação e conflitos

A gestão de enfermagem emergiu como elemento central na adaptação ao novo modelo. Os gestores assumiram papel de mediação entre as exigências da administração pública e da empresa privada, o que ampliou sua carga de responsabilidades. A literatura destaca que processos de mudança organizacional atribuem à enfermagem papel estratégico, por sua atuação transversal e contínua na gestão do cuidado[18],(PEREIRA; LIMA; SANTOS, 2016).

Além disso, estudos indicam que mudanças estruturais e gerenciais afetam profundamente a identidade e o papel do enfermeiro, especialmente quando envolvem novos fluxos, auditorias e redesenho de responsabilidades[26].

As entrevistas demonstraram que a PPP reposicionou a gestão como agente de liderança e negociação, mas também revelou tensões, conflitos entre equipes e percepções de descontinuidade organizacional achados compatíveis com análises sobre impactos das PPPs na governança hospitalar[28],(CARVALHO; SILVA, 2020).

4.4 Impactos na assistência: ganhos estruturais e riscos de sobrecarga

Os participantes reconheceram avanços estruturais trazidos pela PPP, como melhor disponibilidade de insumos, reorganização dos serviços e modernização tecnológica. Esses elementos são reconhecidos em estudos que analisam experiências de PPP no setor saúde e que destacam sua capacidade de fortalecer investimentos e ampliar infraestrutura[5],(REZENDE; MELLO; COSTA, 2020).

No entanto, a equipe também apontou aumento da cobrança por produtividade, monitoramento constante e intensificação do trabalho — resultados consistentes com pesquisas que estudam reformas gerenciais e apontam que mudanças estruturais nem sempre se traduzem em melhores condições de trabalho[19],(SILVA; ALMEIDA; NASCIMENTO, 2021).

Segundo Cecílio[10], a qualidade do cuidado depende do equilíbrio entre condições estruturais, organização do processo de trabalho e bem-estar da equipe — um ponto claramente fragilizado na experiência relatada.

4.5 A PPP como processo de transição organizacional complexo

Os achados sugerem que a PPP representa não apenas um modelo contratual, mas uma transformação organizacional profunda, que afeta práticas, identidades profissionais e relações institucionais. Transições dessa natureza exigem compreensão das dimensões subjetivas envolvidas, aspecto defendido por Minayo[21] em sua abordagem qualitativa.

As narrativas analisadas evidenciaram conflitos, inseguranças e adaptações progressivas, aspectos que dialogam com o conceito de representações sociais, segundo o qual indivíduos interpretam mudanças a partir de seus referenciais simbólicos[22].

Estudos sobre PPPs reforçam que governança participativa, conforme o quadro 1 relata os resultados, comunicação clara e integração entre setores público e privado são determinantes

para minimizar resistências e promover cooperação[11],(NUNES; SOUZA; SANTOS, 2021; SANTOS; GIOVANELLA, 2019).

Quadro 1 – Síntese dos resultados e relação com a literatura (Vancouver)

Eixo Temático	Principais Achados	Referências Vancouver
Percepções iniciais	Insegurança, incerteza, falta de comunicação, sensação de perda de autonomia	19, 25, 26, 11
Transformações do trabalho	Intensificação de rotinas, metas, padronização, monitoramento, conflitos entre eficiência e cuidado	13, 19, 26, 12, 23, 28
Gestão de enfermagem	Sobrecarga, papel mediador, conflitos organizacionais, pressões gerenciais	18, 25, 26, 28, 9
Impactos na assistência	Ganhos estruturais, modernização, mas aumento de carga, riscos à segurança e ao bem-estar	5, 27, 19, 29, 10
Transição organizacional	Ruptura cultural, conflitos, necessidade de adaptação, tensões identitárias	21, 22, 11, 23, 28

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

5 CONCLUSÃO

A análise das percepções da equipe assistencial sobre a implantação da Parceria Público-Privada evidenciou que a transição para esse modelo de gestão provoca repercussões profundas no ambiente de trabalho, na organização dos processos assistenciais e na vivência subjetiva dos profissionais de enfermagem. A literatura especializada corrobora que PPPs, ao introduzirem princípios gerenciais típicos do setor privado, podem gerar tanto modernização quanto tensões institucionais.

Embora o modelo apresente potencial para modernizar estruturas, otimizar fluxos e ampliar a disponibilidade de recursos, sua implementação produz demandas adicionais, intensificação de rotinas e conflitos culturais. De acordo com Pires (REFERÊNCIA 2019), a imposição de novas metas e controle rigoroso frequentemente resulta em sobrecarga e desgaste emocional, como observado nos resultados deste estudo.

Os profissionais relataram sentimentos ambíguos, oscilando entre expectativas de melhoria e preocupações relacionadas ao aumento das exigências de produtividade, redefinição de papéis e mudanças culturais. Esses achados reforçam o que Minayo (REFERÊNCIA 2017) descreve como “tensões subjetivas da mudança”, em que emoções, percepções e representações sociais influenciam a adaptação organizacional.

Para a gestão em enfermagem, os resultados indicam a centralidade do gestor como articulador entre o novo modelo gerencial e a prática assistencial, a lideranças efetivas são aquelas capazes de escuta ativa, mediação de conflitos e incentivo à participação da equipe em

decisões estratégicas. A literatura mostra que a inclusão ativa dos trabalhadores diminui resistências e fortalece a cooperação, alinhando-se aos achados desta pesquisa.

Além disso, a melhoria da qualidade da assistência pode ser favorecida pela PPP, desde que a implantação seja acompanhada de estratégias de capacitação contínua, suporte emocional e adequação quantitativa da equipe. A qualidade do cuidado depende do equilíbrio entre recursos, condições de trabalho e bem-estar profissional critérios que devem orientar a gestão durante a transição.

Conclui-se, portanto, que a implantação da Parceria Público-Privada apresenta oportunidades e desafios para a equipe assistencial, exigindo uma gestão de enfermagem sensível, participativa e orientada para o cuidado integral. Este estudo contribui ao ampliar o conhecimento sobre as repercussões da PPP no trabalho em enfermagem e indica a necessidade de novas pesquisas que aprofundem a avaliação dos impactos do modelo na qualidade assistencial, segurança do paciente e bem-estar dos profissionais.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, CM.; PAIM, JS.. O SUS e as políticas de saúde no Brasil: continuidades e mudanças. Saúde Debate. 2020. v. 44, n. esp, p. 76–93.

ANDRADE, MV.; NORONHA, KVM.; BARBOSA, ACQ.. Parcerias público-privadas no setor saúde: conceitos, evidências e desafios no contexto brasileiro. Rev Adm Pública. 2018. v. 52, n. 6, p. 1014–32.

BRAUN, V.; CLARKE, V.. Using thematic analysis in psychology. Qual Res Psychol. 2006. v. 3, n. 2, p. 77–101.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. Brasília (DF): Diário Oficial da União; 2012.

BRASIL. Ministério da Saúde. Parcerias público-privadas na saúde: diretrizes e experiências. Brasília: Ministério da Saúde; 2019.

BRASIL. Ministério da Saúde. Parcerias Público-Privadas na Saúde: diretrizes para implementação. Brasília: Ministério da Saúde; 2017.

BRASIL. Ministério da Saúde. Política Nacional de Humanização do SUS. Brasília: Ministério da Saúde; 2013.

CABRAL, F. [Referência incompleta no documento original; dados bibliográficos não informados].

CARVALHO, GR.; SILVA, LM.. Impactos das parcerias público-privadas na gestão hospitalar. Rev Adm Saúde. 2020. v. 22, n. 3, p. 45–56.

CECÍLIO, LCO.. Modelos tecnoassistenciais em saúde: da pirâmide ao círculo, uma possibilidade a ser explorada. Ciênc Saúde Colet. 2001. v. 6, n. 2, p. 339–50.

CRUZ, LM.; SOARES, AN.. Governança e accountability em Parcerias Público-Privadas: desafios para o SUS. Saúde Debate. 2019. v. 43, n. 123, p. 1120–35.

DRUCK, GA.. A precarização social do trabalho no Brasil. São Paulo: Boitempo; 2011.

FARIA, G.; RIBEIRO, A.. Modelos inovadores de gestão e desafios para equipes assistenciais. Saúde Debate. 2020. v. 44, p. 321–30.

FLEURY, S.; OUVERNEY, AM.. Parcerias Público-Privadas na Saúde: uma alternativa viável? Rio de Janeiro: FGV; 2007.

GIL, AC.. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas; 2019.

GUEST, G.; BUNCE, A.; JOHNSON, L.. How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. Field Methods. 2006. v. 18, n. 1, p. 59–82.

HODGE, G.; GREVE, C.. Public–private partnerships: an international performance review. Public Adm Rev. 2007. v. 67, n. 3, p. 545–58.

KURCGANT, P.; ORGANIZADOR. Administração em enfermagem. 3. ed. São Paulo: EPU; 2016.

LIMA, AD.; BRITO, JM.; RODRIGUES, MP.. Impactos das mudanças organizacionais na saúde do trabalhador de enfermagem. Rev Bras Enferm. 2019. v. 72, n. 6, p. 1650–6.

MARQUES, RM.; MENDES Á. O financiamento da Saúde no Brasil. São Paulo: Hucitec; 2012.

MINAYO, MCS.; ORGANIZADORA. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 15. ed. São Paulo: Hucitec; 2018.

MOSCOVICI, S.. Representações sociais: investigações em psicologia social. Petrópolis: Vozes; 2003.

NUNES, FP.; SOUZA, HR.; SANTOS, LC.. PPPs no setor saúde: impactos na gestão hospitalar e implicações para o trabalho em enfermagem. Rev Gest Saúde. 2021. v. 12, n. 2, p. 87–102.

PAIM, JS.. O que é o SUS? Rio de Janeiro: Fiocruz; 2009.

PEREIRA, A.; LIMA, MA.; SANTOS, I.. Percepções da equipe de enfermagem sobre mudanças gerenciais no ambiente hospitalar. Rev Esc Enferm USP. 2016. v. 50, n. 5, p. 784–90.

PORTELA, GZ.; LIMA, S.. Modelos de gestão e seus efeitos sobre o trabalho em saúde. Saúde Debate. 2020. v. 44, n. 125, p. 231–45.

REZENDE, F.; MELLO, G.; COSTA, M.. Parcerias público-privadas e inovação na gestão de serviços hospitalares: análise de experiências brasileiras. Rev Adm Contemp. 2020. v. 24, n. 4, p. 345–62.

SANTOS, IS.; GIOVANELLA, L.. Governança e desafios das PPPs hospitalares no Brasil. Cad Saúde Pública. 2019. v. 35, n. 7:e00123418.

SILVA, PR.; ALMEIDA, DS.; NASCIMENTO, LA.. Resistência à mudança em serviços de saúde: percepções da equipe de enfermagem. Rev Bras Enferm. 2021. v. 73, n. 5, p. 1–9.

WORLD BANK. Public–Private Partnerships Reference Guide. Washington (DC): World Bank; 2017.

YIN, RK.. Case Study Research and Applications: Design and Methods. 6. ed. Thousand Oaks: Sage; 2018.