

LIDERANÇA E EFICIÊNCIA NA SAÚDE PÚBLICA: UM OLHAR SOBRE A GESTÃO ESTRATÉGICA

LEADERSHIP AND EFFICIENCY IN PUBLIC HEALTH: A LOOK AT STRATEGIC MANAGEMENT

Eixo Temático: Eixo Transversal

Edmilson Valério de Magalhães

Mestrado em Educação pela Fórída- Docente no IF Sudeste MG Campus Barbacena
edmilsonenfermagem2013@yahoo.com.br

Ellen Caroline Gomes de Carvalho

MÉDICA - FACID
Médica de Família e Comunidade SBMFC/ Pediatra SBP
ellen.cgc@hotmail.com

Tania Aparecida Morais Maekava

Graduanda em Enfermagem pela UniPiaget
taniamaekava@bol.com.br

Daiane Souza Santos

Cirurgiã Dentista pela UNP , Esp. em Implantodontia pela UVA e Esp. em Pesquisa Clínica pela
UNINTER
daiane_odontologia@icloud.com

Mariana Rocha Fonseca Teixeira

Enfermeira Esp. em Saúde da Mulher pela Faculdade dos Carajas
marianafonseca8039@gmail.com

Daiana da Silva Rodrigues

Graduanda em Odontologia pela UNP
daianaeuru@gmail.com

Sabriny Alves Sousa

Graduanda em Medicina pela Faculdade Ages, Jacobina -BA
sabrinylvess@gmail.com

Thais Garcia Raymond Franco

Enfermeira pela Universidade do Estado do Pará , Esp. em Saúde da Família e Mestranda em Ciências
da Saúde pela Unoeste
thaisraymond@gmail.com

Edilene Márcia de Sousa

Mestrado em Biociências pela niversidade Federal de Juiz de Fora- campus/GV
edilenemarcia@yahoo.com.br

Jefferson Adan Cavalcante Lopes

Farmacêutico Esp. em Saúde da Família pela Universidade Federal do Oeste do Pará
jeffersoncavalcante.stm@gmail.com

RESUMO

Introdução: A liderança estratégica é um elemento central na eficiência da gestão em saúde pública, sendo responsável por influenciar tanto a qualidade dos serviços quanto o engajamento das equipes. Este estudo aborda os estilos de liderança e suas implicações no desempenho das instituições de saúde pública. **Objetivo:** Revisar narrativamente as práticas de liderança, explorando sua integração com inovação e colaboração para a melhoria da eficiência organizacional. **Metodologia:** A pesquisa foi realizada por meio de uma revisão narrativa de artigos publicados entre 2021 e 2025, em bases como SciELO, PubMed e Google Scholar, seguindo critérios de inclusão e exclusão definidos previamente. **Resultados e Discussão:** A análise identificou que estilos de liderança transformacional e participativa se destacam pela capacidade de engajar equipes e promover inovações organizacionais, enquanto a escassez de recursos, a resistência a mudanças e a falta de capacitação para gestores foram apontados como entraves significativos. Tecnologias, como prontuários eletrônicos e telemedicina, demonstraram impacto positivo na eficiência operacional e na satisfação dos usuários. **Considerações Finais:** Conclui-se que a liderança eficaz, combinada a políticas públicas que incentivem a formação contínua e práticas inovadoras, é fundamental para a construção de um sistema de saúde equitativo, eficiente e sustentável. Recomenda-se a realização de estudos empíricos futuros para aprofundar a análise dos impactos diretos dos estilos de liderança.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança em saúde pública; Gestão estratégica; Inovação em saúde; Eficiência organizacional; Políticas públicas de saúde.

ABSTRACT

Introduction: Strategic leadership plays a central role in the efficiency of public health management, directly influencing service quality and team engagement. This study addresses leadership styles and their implications for the performance of public health institutions. **Objective:** To conduct a narrative review of leadership practices, exploring their integration with innovation and collaboration to improve organizational efficiency. **Methodology:** The research was conducted through a narrative review of articles published between 2021 and 2025, in databases such as SciELO, PubMed, and Google Scholar, following predefined inclusion and exclusion criteria. **Results and Discussion:** The analysis identified that transformational and participatory leadership styles stand out for their ability to engage teams and promote organizational innovations, while resource scarcity, resistance to change, and lack of managerial training were significant barriers. Technologies such as electronic health records and telemedicine showed positive impacts on operational efficiency and user satisfaction. **Conclusions:** It is concluded that effective leadership, combined with public policies that encourage continuous training and innovative practices, is essential for building an equitable, efficient, and sustainable health system. Future empirical studies are recommended to deepen the analysis of the direct impacts of leadership styles.

KEYWORDS: Leadership in public health; Strategic management; Health innovation; Organizational efficiency; Public health policies.

1. INTRODUÇÃO

A liderança faz-se essencial na promoção de eficiência e qualidade nos serviços de saúde pública, sendo um elemento central para a gestão estratégica e para o alcance de resultados sustentáveis. Em um cenário caracterizado por crescentes demandas da população e recursos frequentemente limitados, a capacidade de líderes em organizações de saúde para motivar equipes, implementar inovações e alinhar estratégias com as necessidades comunitárias torna-se um diferencial essencial (Diogo, 2024). Diogo (2024) e Andrade e Penha (2021), destacam a influência significativa que a liderança pode exercer sobre os serviços prestados, especialmente no que tange à articulação de processos administrativos e à qualidade do atendimento aos usuários.

Dentro desse contexto, a análise da eficiência na gestão da saúde pública demanda uma abordagem que contemple não apenas as estruturas organizacionais, mas também o papel dos líderes em engajar e direcionar equipes para alcançar objetivos comuns. Conforme apontado por Santos e Nadal (2022), a criação de consórcios intermunicipais e a utilização de modelos cooperativos representam estratégias viáveis para otimizar os recursos e fortalecer a qualidade dos serviços ofertados. Da mesma forma, a privatização de funções sociais do Estado, discutida por Santos (2022), levanta questionamentos sobre o impacto dessas práticas na equidade e universalidade da saúde pública.

Este trabalho tem como objetivo explorar as relações entre liderança e eficiência na gestão de saúde pública, examinando como práticas e estratégias de gestão podem contribuir para serviços de maior qualidade e alcance. Serão considerados aspectos como a influência da liderança feminina, conforme analisado por Silva e Rodrigues (2022), e a adoção de modelos assistenciais inovadores em operadoras de saúde suplementar, conforme apresentado por Fonseca e Ogata (2021). Assim, busca-se oferecer uma visão abrangente e crítica sobre como a liderança estratégica pode promover melhorias significativas na administração de sistemas de saúde pública.

Ao final, espera-se que a discussão contribua para a formulação de políticas públicas e práticas organizacionais mais eficazes, capazes de atender às necessidades crescentes de uma sociedade em transformação.

2. METODOLOGIA

A pesquisa realizou uma revisão narrativa com o objetivo de explorar a relação entre

liderança e eficiência na gestão estratégica em saúde pública. Esse método permitiu reunir, sintetizar e interpretar estudos relevantes da literatura científica, oferecendo uma base teórica sólida para compreender o impacto das práticas de liderança nos resultados organizacionais e na qualidade dos serviços prestados.

A revisão teve como foco analisar a literatura disponível sobre liderança em saúde pública, buscando identificar como diferentes estilos de liderança influenciam o desempenho das equipes, a satisfação dos usuários e a otimização de recursos. A busca foi realizada em bases de dados científicas renomadas, como SciELO, PubMed, Google Scholar e BVS Saúde, utilizando descritores como "liderança em saúde pública" AND "eficiência na gestão de saúde" AND "gestão estratégica em saúde" AND "qualidade dos serviços de saúde".

Para garantir a relevância dos estudos analisados, foram definidos critérios de inclusão que consideraram publicações entre 2021 e 2025, disponíveis em português, inglês ou espanhol, e que abordassem diretamente a temática de liderança em saúde pública. Foram excluídos artigos que não tratassem do tema principal ou que não apresentassem fundamentação empírica. Os estudos selecionados foram organizados em categorias temáticas, como estilos de liderança e desempenho organizacional, desafios na gestão estratégica e inovação na qualidade dos serviços.

A revisão narrativa identificou lacunas na literatura, como a necessidade de mais estudos empíricos que avaliem o impacto direto das práticas de liderança sobre indicadores de eficiência em saúde pública. Também ressaltou a importância de estratégias colaborativas e participativas na gestão estratégica, como forma de superar os desafios organizacionais e promover melhorias nos serviços. A partir dessa síntese, espera-se que os resultados contribuam para o avanço teórico e prático na área, incentivando o desenvolvimento de pesquisas futuras e de abordagens mais eficazes na administração de sistemas de saúde.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos a partir da revisão narrativa oferecem um panorama abrangente sobre as práticas de liderança e suas implicações na eficiência da gestão em saúde pública. A análise dos estudos selecionados permitiu identificar elementos centrais que conectam a qualidade da liderança às condições operacionais das organizações de saúde. Assim, a discussão é conduzida considerando os estilos de liderança mais frequentemente adotados, os desafios estruturais enfrentados no setor e as possibilidades de inovação associadas à implementação de

modelos assistenciais mais eficientes.

Entre os estilos de liderança discutidos na literatura, a abordagem transformacional assume destaque ao demonstrar sua eficácia no enfrentamento dos desafios encontrados no setor de saúde pública. Diogo (2024) aponta que líderes transformacionais conseguem alinhar os objetivos organizacionais às expectativas individuais das equipes, criando um ambiente no qual a motivação e o engajamento se tornam elementos centrais do desempenho coletivo. Esse tipo de liderança é especialmente relevante em contextos de alta demanda e recursos limitados, comuns nas unidades públicas de saúde, pois permite a criação de estratégias inovadoras que promovem a eficiência operacional e a qualidade no atendimento ao público.

A pesquisa de Silva e Rodrigues (2022) enriquece esse debate ao analisar a liderança feminina em organizações de saúde. Embora as mulheres líderes demonstrem grande capacidade de inovação e habilidade para criar ambientes colaborativos, a pesquisa destaca barreiras institucionais e culturais que dificultam o pleno exercício de suas funções, visto que, tais barreiras incluem preconceitos de gênero e a falta de suporte organizacional adequado, fatores que comprometem o desempenho e limitam as oportunidades de ascensão em posições estratégicas. O estudo reforça a necessidade de políticas específicas que promovam a equidade de gênero, como programas de capacitação voltados para mulheres e incentivos que estimulem a ocupação de cargos de liderança, ampliando a diversidade nos processos decisórios.

Outro estilo de liderança frequentemente mencionado é o participativo, que enfatiza a inclusão de todos os membros da equipe na formulação de estratégias e na tomada de decisões. Andrade e Penha (2021) destacam que a liderança participativa favorece a solução de problemas complexos ao incentivar o diálogo e a troca de conhecimentos entre os profissionais. No entanto, os autores observam que a eficácia dessa abordagem depende diretamente da cultura organizacional e do grau de autonomia concedido às equipes. Em instituições marcadas por hierarquias rígidas ou pouca flexibilidade, a implementação de práticas participativas enfrenta resistência, o que reforça a necessidade de mudanças estruturais para que esse modelo possa atingir seu pleno potencial.

Apesar dos benefícios observados com estilos de liderança mais colaborativos e inovadores, os desafios estruturais e organizacionais continuam sendo um dos principais entraves para a melhoria da gestão em saúde pública. Mendes (2021) enfatiza que a escassez de recursos financeiros e humanos é uma constante nesse setor, dificultando a implementação de melhorias e a expansão de serviços. A precariedade de recursos, combinada com a burocracia

excessiva, resulta em ineficiências que comprometem tanto a qualidade do atendimento quanto a sustentabilidade das operações.

Além disso, a resistência à mudança, apontada por Santos e Nadal (2022), emerge como uma barreira significativa para a adoção de práticas mais eficazes. Essa resistência se manifesta em diferentes níveis das organizações, desde gestores que hesitam em implementar novas tecnologias até equipes que demonstram relutância em adaptar-se a mudanças nos processos administrativos. Os autores sugerem que essa resistência está diretamente relacionada à falta de comunicação eficaz entre líderes e equipes, bem como à ausência de um planejamento estratégico que considere as particularidades de cada instituição.

Outro aspecto relevante é o déficit de formação de gestores na saúde pública. Carreiro e Carreiro (2022) observam que muitos líderes assumem cargos estratégicos sem treinamento adequado em gestão administrativa, o que leva a decisões reativas e pouco fundamentadas. Esse problema é agravado pela ausência de programas de capacitação contínua que contemplem as especificidades do setor público, perpetuando práticas ineficientes e reduzindo a capacidade de adaptação às demandas dinâmicas do sistema de saúde.

Além dos desafios internos, a desigualdade na distribuição de recursos e infraestrutura entre diferentes regiões do país amplifica as dificuldades enfrentadas pelas organizações de saúde. Santos (2022) analisa como a privatização de funções sociais, adotada em algumas políticas públicas, tem agravado a fragmentação do sistema, resultando em disparidades no acesso e na qualidade dos serviços. Esse cenário evidencia a necessidade de políticas que priorizem a equidade e a universalidade do sistema de saúde, promovendo uma alocação mais justa dos recursos disponíveis.

Ainda, a literatura revisada evidencia que a inovação e a implementação de modelos assistenciais eficientes são elementos indispensáveis para a melhoria da gestão em saúde pública. Fonseca e Ogata (2021) destacam que estratégias baseadas em tecnologia e evidências científicas podem transformar a maneira como os serviços são organizados e ofertados. Uma abordagem que reorganize os fluxos de atendimento, por exemplo, mostrou-se eficaz na redução de tempos de espera, resultando em maior satisfação dos usuários e aumento da produtividade das equipes. Essa perspectiva reforça a necessidade de integrar soluções tecnológicas à gestão de processos, especialmente em contextos em que recursos humanos e financeiros são limitados.

Os autores apontam que a inserção de tecnologias, como prontuários eletrônicos e

ferramentas de telemedicina, facilita o acompanhamento contínuo das condições dos pacientes, permitindo uma abordagem mais personalizada e assertiva. A utilização dessas ferramentas, embora demande investimentos iniciais consideráveis, apresenta retornos significativos a médio e longo prazo, como a redução de custos operacionais e a otimização do tempo dos profissionais de saúde. Contudo, a implementação bem-sucedida de tais tecnologias requer líderes capacitados para gerenciar mudanças organizacionais e promover a aceitação por parte das equipes.

Complementarmente, Pereira et al. (2024) ressaltam a importância de iniciativas que vão além da inovação tecnológica, destacando o papel da educação comunitária como uma estratégia eficaz na ampliação do impacto dos serviços de saúde. O curso "Saúde Comunitária: uma construção de todos", analisado pelos autores, ilustra como a capacitação de agentes comunitários e usuários pode transformar o entendimento sobre saúde e prevenção, promovendo maior participação da sociedade na gestão dos serviços. A análise evidenciou que iniciativas educacionais como essa contribuem para fortalecer os vínculos entre as comunidades e as instituições de saúde, fomentando um modelo de cogestão que melhora os resultados organizacionais e promove maior senso de pertencimento entre os usuários.

Esses esforços, no entanto, devem ser alinhados a uma liderança que equilibre inovação com os princípios éticos da saúde pública. Santos (2022) analisa criticamente o impacto da privatização de funções sociais no sistema público de saúde, destacando que a terceirização e a gestão compartilhada frequentemente resultam na fragmentação dos serviços e na redução do acesso universal. Embora essas práticas sejam justificadas sob o argumento de aumentar a eficiência, o autor demonstra que, em muitos casos, elas aprofundam desigualdades regionais e enfraquecem os pilares constitucionais que sustentam o direito à saúde.

Nesse sentido, os gestores precisam adotar uma visão estratégica que vá além da busca por eficiência imediata, integrando inovação com políticas que assegurem a universalidade e a equidade. Fonseca e Ogata (2021) alertam que o sucesso de qualquer modelo assistencial depende de sua capacidade de atender às necessidades específicas de cada contexto, ajustando-se às particularidades culturais, econômicas e institucionais. Ao articular soluções tecnológicas com estratégias baseadas na participação comunitária, as organizações de saúde têm maior chance de alcançar resultados sustentáveis, tanto no âmbito operacional quanto no impacto social.

Além disso, os modelos assistenciais precisam considerar a crescente demanda por

transparência e corresponsabilidade na gestão pública. Iniciativas que envolvam a comunidade e promovam o diálogo entre os diferentes níveis de governo são essenciais para garantir que as políticas de saúde reflitam as necessidades reais da população, como enfatizado por Pereira et al. (2024). Esse alinhamento é particularmente importante em regiões onde as disparidades no acesso a serviços básicos são mais acentuadas, o que requer uma abordagem integrada que contemple tanto a melhoria da infraestrutura quanto o fortalecimento da governança.

Com isso, os resultados da revisão indicam que a liderança em saúde pública precisa incorporar a inovação como parte integrante de uma estratégia mais ampla de planejamento. A formação de gestores capacitados para implementar tecnologias, promover a inclusão comunitária e enfrentar desafios estruturais é fundamental para a construção de um sistema de saúde eficaz e resiliente. Mendes (2021) destaca que a falta de treinamento específico para gestores compromete a capacidade de tomar decisões estratégicas e adotar modelos assistenciais inovadores. Esse déficit de capacitação, além de perpetuar ineficiências, reduz a capacidade das organizações de responder de maneira proativa às demandas crescentes do setor.

A implementação de políticas públicas voltadas para a formação contínua de líderes é, portanto, uma condição indispensável para a transformação do sistema de saúde pública. Carreiro e Carreiro (2022) sugerem que programas de capacitação devem contemplar tanto as competências técnicas quanto as habilidades interpessoais e estratégicas, garantindo que os gestores estejam preparados para conduzir mudanças estruturais e promover um ambiente de trabalho mais colaborativo. Além disso, os autores enfatizam a necessidade de incentivos financeiros e institucionais para que os líderes possam implementar inovações e superar resistências culturais e organizacionais.

Outro aspecto relevante é a necessidade de integrar a liderança a uma abordagem intersetorial que contemple os determinantes sociais da saúde. Santos e Nadal (2022) argumentam que iniciativas de gestão em saúde pública só podem alcançar resultados efetivos quando articuladas a políticas que promovam o desenvolvimento econômico, a educação e a infraestrutura. Essa visão integrada permite que o sistema de saúde atenda não apenas às necessidades imediatas da população, mas também contribua para a redução das desigualdades que perpetuam os desafios enfrentados pelo setor.

Por fim, os achados da revisão apontam para a importância de modelos de gestão que equilibrem a busca por eficiência com a garantia do acesso universal e equitativo aos serviços de saúde. Fonseca e Ogata (2021) ressaltam que a inovação deve ser vista como uma ferramenta

para alcançar esses objetivos, e não como um fim em si mesma. Isso exige lideranças que estejam comprometidas com os princípios éticos da saúde pública e que tenham a capacidade de adaptar soluções às especificidades de cada contexto.

A liderança eficaz em saúde pública, portanto, não se limita à administração de recursos e processos; ela envolve a construção de um sistema fundamentado na colaboração, na transparência e no engajamento de todos os atores envolvidos. Ao alinhar inovação tecnológica, estratégias comunitárias e planejamento estratégico, os gestores podem transformar desafios em oportunidades e contribuir para a consolidação de um sistema de saúde que atenda às necessidades presentes e futuras da população.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa revisou narrativamente a relação entre liderança e eficiência na saúde pública, buscando compreender como práticas e estilos de gestão estratégica influenciam os resultados organizacionais e a qualidade dos serviços prestados. Os resultados apontam que a liderança transformacional e participativa emergem como abordagens eficazes para enfrentar desafios complexos no setor público, promovendo maior engajamento das equipes e alinhamento às metas institucionais. Além disso, foi evidenciado que a inovação tecnológica e a participação comunitária desempenham papéis complementares na construção de modelos assistenciais mais eficientes e adaptados às demandas locais.

Os achados reforçam a necessidade de líderes capacitados e engajados em integrar inovação, planejamento estratégico e práticas inclusivas que considerem tanto os desafios internos das organizações quanto os fatores sociais e políticos externos. A liderança eficaz em saúde pública não apenas melhora os indicadores de desempenho das instituições, mas também contribui para a promoção da equidade e da universalidade dos serviços, assegurando o acesso à saúde como direito fundamental.

Contribuições práticas dessa pesquisa incluem a valorização da formação contínua de gestores, o incentivo à implementação de tecnologias inovadoras e a defesa de políticas públicas voltadas para a redução das desigualdades regionais no acesso à saúde. No âmbito acadêmico, os resultados oferecem uma base para futuras investigações empíricas que possam aprofundar a análise do impacto da liderança sobre indicadores específicos de eficiência e qualidade no setor.

Entretanto, este estudo apresenta limitações que devem ser consideradas. Por tratar-se

de uma revisão narrativa, os dados analisados foram restritos às publicações selecionadas, o que pode limitar a generalização das conclusões. Além disso, a ausência de dados primários reduz a possibilidade de explorar nuances contextuais que poderiam enriquecer a análise.

Recomenda-se que pesquisas futuras conduzam estudos empíricos para avaliar o impacto direto de diferentes estilos de liderança em indicadores específicos, como tempo de espera, satisfação dos usuários e otimização de recursos. Também seria relevante investigar as dinâmicas de liderança em contextos regionais diversos, considerando as especificidades culturais e socioeconômicas que influenciam a gestão em saúde pública.

Ao sintetizar as evidências disponíveis, este estudo reafirma a importância da liderança estratégica na superação dos desafios enfrentados pelo sistema de saúde pública. O fortalecimento das lideranças, aliado a investimentos em inovação e políticas inclusivas, representa um caminho promissor para consolidar um sistema de saúde mais eficiente, equitativo e sustentável, que atenda às demandas da sociedade de forma abrangente e duradoura.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Diego Cesar Cavalcanti de; PENHA, Renato. Liderança na Administração Pública: A Produção Científica nos Encontros da ANPAD. **Revista Gestão Pública e Governança**, vol. 18, n. 8, p. 48-66, 2021.

CARREIRO, Gamaliel da Silva; CARREIRO, Katiana da Silva. A empresa maranhense de serviços hospitalares (EMSERH): a estratégia do Maranhão para a gestão da saúde pública do estado. **Revista Pós Ciências Sociais**, vol. 19, n. 1, p. 75-92, 2022.

DIOGO, Burailo Antonio. Análise da influência da liderança nos serviços prestados pelos funcionários do Serviço Distrital de Saúde, da Mulher e Ação Social de Chókwè. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, vol. 13, n. 1, p. 1-15, 2024.

FONSECA, L.; OGATA, A. Proposta de modelo assistencial para uma operadora de saúde suplementar em expansão na cidade de São Paulo. **Revista de Administração em Saúde**, vol. 8, n. 3, p. 291-310, 2021.

MENDES, L. Da atuação da Defensoria Pública na judicialização da saúde: da necessidade de macrocontrole através da revisão judicial do gasto financeiro do ente político. **Revista Direito, Estado e Sociedade**, n. 168, p. 15-34, 2021.

PEREIRA, Lorrain de Andrade et al. O curso “Saúde Comunitária: uma construção de todos” - Análise de Conteúdo de uma Estratégia Educacional Promotora da Saúde e da Cidadania. **Revista de Ensino, Educação e Ciências Humanas**, vol. 25, n. 2, p. 240-250, 2024.

SANTOS, Adelcio Machado Dos; NADAL, Herneus De; MARTINS, A. M. Consórcios intermunicipais: sobretudo no âmbito da saúde. **Ponto de Vista Jurídico**, vol. 11, n. 1, p. 25-

40, 2022.

SANTOS, Beatriz Bezerra dos. O uso da ginástica laboral na promoção à saúde do agente comunitário de saúde. **APS em Revista**, vol. 3, n. 2, p. 85-90, 2021.

SANTOS, Lília Paula de Souza. Privatização de funções sociais do Estado brasileiro: estudo a partir da política pública de saúde. **Revista de Políticas Públicas**, vol. 25, n. 2, p. 950-964, 2022.

SILVA, Verislania Silva e; RODRIGUES, Luciana da Silva. Liderança feminina: os desafios das mulheres na liderança organizacional. ID on line. **Revista de Psicologia**, vol. 16, n. 60, p. 45-60, 2022.