



REVISTA ELETRÔNICA  
CIENTÍFICA DA UERGS

# O gestor nas unidades básicas de saúde no Brasil: uma revisão da literatura

**Jane Maria Izaguirre**

Universidade Federal de Ciências da Saúde do Rio Grande do Sul (UFCSPA).  
E-mail: jane\_izl@yahoo.com.br, <http://lattes.cnpq.br/3123030331765096>

**Rita de Cassia Nagem**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).  
E-mail: rcnagem@gmail.com, <http://lattes.cnpq.br/9847917220876048>

ISSN 2448-0479. Submetido em: 11 set. 2022. Aceito: 29 mar. 2023.

DOI: <http://dx.doi.org/10.21674/2448-0479.91.51-60>

## Resumo

A Atenção Primária em Saúde (APS) é formada pelas Unidades Básicas em Saúde (UBS) e Unidade de Saúde da Família (USF). A APS funciona como principal porta de entrada para a Saúde no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), definindo-se por um conjunto de ações ligadas à saúde da população em que está inserida. Nesse contexto, encontra-se o gestor de UBS, função criada recentemente. O objetivo deste estudo é realizar uma revisão integrativa da literatura sobre a produção científica nacional, no período de 2000 a 2020, quanto aos principais problemas encontrados e enfrentados pelo gestor da Atenção Primária em Saúde (APS). Trata-se de uma revisão integrativa da literatura acerca dos problemas enfrentados pelo gestor de APS no âmbito do SUS, no período de 2000 a 2020. Para a seleção dos artigos, foi realizada uma busca nas bases de dados: National Library of Medicine, National Institute of Health - USA (PUBMED), Scientific Eletronic Library online (SciELO) e Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), e na Biblioteca Virtual de Saúde: (BVS-BIREME). A pesquisa demonstrou que existem problemas em todas as UBSs, percebidos de maneira diferente pelos agentes responsáveis pela gestão. Apesar dos problemas percebidos de forma diferente pelos gestores e, que não haja um consenso sobre o assunto, existem propostas que podem preparar o gestor para enfrentar os problemas encontrados.

**Palavras-chave:** Gestão em Saúde; Atenção Primária em Saúde; Unidade Básica em Saúde; Gestor em Saúde; Problemas de Gestão em Saúde.

## Abstract

### The manager in basic health units in Brazil: a literature review

Primary Health Care (PHC) is formed by the Basic Health Units (BHU) and the Family Health Unit (FHU). PHC works as the main gateway to health care within the scope of the Unified Health System (UHS), defined by a set of actions related to the health of the population in which it operates. In this context, there is the BHU manager, a role created recently on the PHC. The objective of this study is to carry out an integrative review of the literature on the national scientific production, in the period from 2000 to 2020, regarding the main problems encountered and faced by the Primary Health Care (PHC) manager.

This is an integrative literature review about the problems faced by the PHC manager within the UFS in the period from 2000 to 2020. For the selection of articles, a search was carried out in the databases: National Library of Medicine, National Institute of Health - USA (PUBMED), Scientific Electronic Library online (SciELO) and Latin American and Caribbean Literature in Health Sciences (LILACS), and the Virtual Health Library: (BVS-BIREME). The research showed that there are problems in all BHUs, perceived differently by



the agents responsible for their management. Despite the problems perceived differently by the managers and that there is no consensus on the subject, there are proposals that can prepare the manager to face the problems encountered.

**Keywords:** Health Management; Primary Care; Basic Health Unity; Health Manager; Health Management Problems.

## Resumen

### El gestor en las unidades básicas de salud en Brasil: una revisión de la literature

La Atención Primaria de Salud (APS) está formada por las Unidades Básicas de Salud (UBS) y la Unidad de Salud de la Familia (USF). La APS funciona como la principal puerta de entrada a la Salud en el ámbito del Sistema Único de Salud (SUS), definido por un conjunto de acciones relacionadas con la salud de la población en la que actúa. En este contexto, está el gerente de UBS, un rol creado recientemente. El objetivo de este estudio es realizar una revisión integradora de la literatura sobre la producción científica nacional, de 2000 a 2020, sobre los principales problemas encontrados y enfrentados por el gestor de la Atención Primaria de Salud (APS). Se trata de una revisión integrativa de la literatura sobre los problemas enfrentados por el gestor de APS en el SUS, en el período de 2000 a 2020. Para la selección de artículos, se realizó una búsqueda en las bases de datos: Biblioteca Nacional de Medicina, Instituto Nacional de Salud - USA (PUBMED), Biblioteca Científica Electrónica en Línea (SciELO) y Literatura Latinoamericana y del Caribe en Ciencias de la Salud (LILACS), y la Biblioteca Virtual en Salud: (BVS-BIREME). La investigación mostró que existen problemas en todas las UBS, percibidos de manera diferente por los agentes responsables de la gestión. A pesar de los problemas percibidos de manera diferente por los gerentes y que no hay consenso sobre el tema, existen propuestas que pueden preparar al gerente para enfrentar los problemas encontrados.

**Palabras clave:** Gestión en Salud; Atención primaria; Unidad Básica de Salud; Gerente de Salud; Problemas de gestión de la salud.

## Introdução

A Atenção Primária em Saúde (APS) é formada pelas Unidades Básicas em Saúde (UBS) e Unidade de Saúde da Família (USF). A APS funciona como a principal porta de entrada para a Saúde no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), definindo-se por um conjunto de ações ligadas à saúde da população em que está inserida, considerando a estratégia de promoção, proteção, prevenção de agravos, diagnóstico, tratamento, reabilitação, redução de danos e a manutenção da saúde. (BRASIL, 2013). De acordo com Dantas e Melo (2001), as UBSs passaram a ampliar a complexidade das suas ações devido ao processo de municipalização em saúde. Nesse contexto, encontra-se o gestor que necessita de ferramentas para as mudanças que são necessárias à implantação do modelo de atenção à saúde proposto pelo SUS. Dessa forma, este trabalho teve o objetivo de realizar uma revisão integrativa sobre a produção científica nacional, no período de 2000 a 2020, quanto aos principais problemas encontrados e enfrentados pelo gestor da Atenção Primária em Saúde (APS). A questão de pesquisa que orientou esse trabalho foi: “Quais são os principais problemas encontrados pelos gestores de APS do Brasil durante o período de 2000 a 2020?”

## Métodos

Este estudo é uma revisão integrativa da literatura. Segundo Ercole *et al.* (2014), a revisão integrativa de literatura é um método de pesquisa que sintetiza os resultados obtidos através de outras pesquisas, sobre um tema ou uma questão, de forma sistemática, ordenada e abrangente. Esse método fornece informações mais amplas sobre um assunto e/ou um problema e, o pesquisador pode definir conceitos, revisar teorias ou analisar os estudos de um tópico particular. Esse último é objetivo desse trabalho. Para tal, essa pesquisa realizou seis etapas distintas: 1- identificação do tema e questão de pesquisa, mostrados na introdução; 2- estabelecimento de critérios para inclusão e exclusão de estudos/amostragem ou busca na literatura e, 3- definição das informações a serem extraídas dos estudos selecionados/categorização dos estudos, itens descritos na



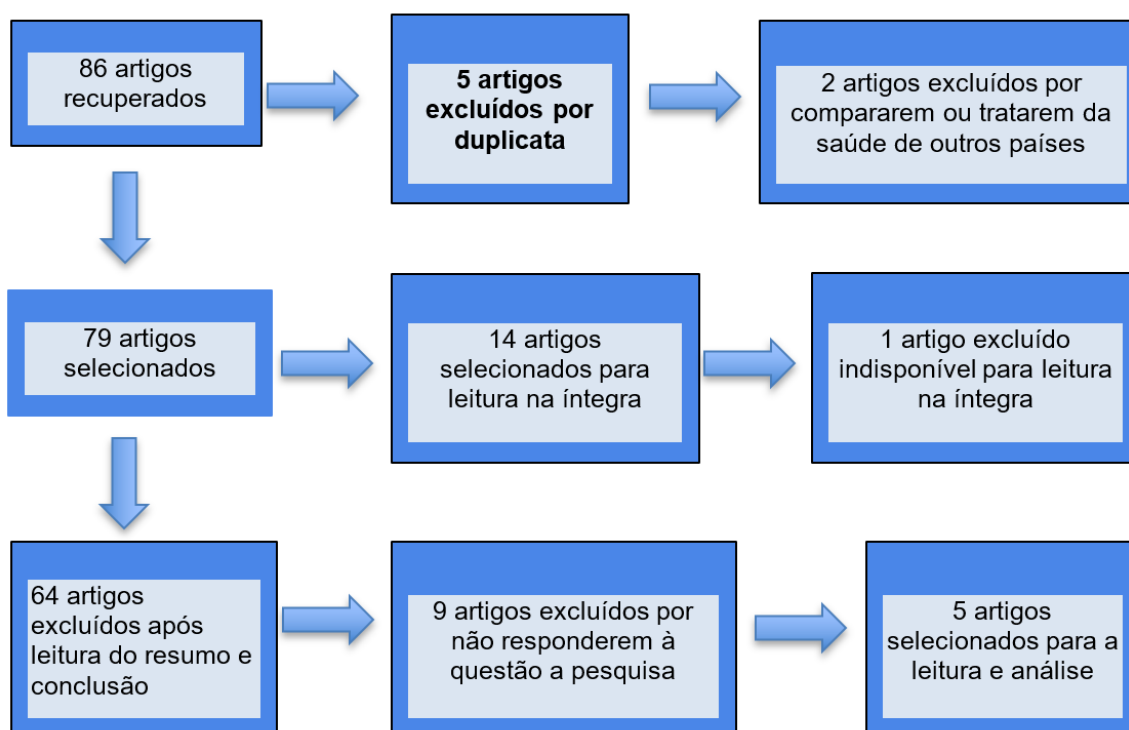
metodologia a seguir; 4- avaliação dos estudos incluídos e, 5 - interpretação dos resultados, os quais constam na parte dos resultados e discussão; e, finalmente, 6 - apresentação da revisão/síntese do conhecimento, mostradas na conclusão desse trabalho.

Os critérios de inclusão utilizados nesta pesquisa foram os seguintes: 1) artigos científicos somente sobre o Brasil, pois, não sentido de verificar artigos escritos fora do Brasil onde o sistema de saúde não possui o mesmo funcionamento; 2) artigos científicos que continham o conjunto das palavras-chave: “gestor em saúde”; “problemas de gestão”; “Atenção Primária em Saúde”; “Unidade Básica em Saúde”. Essas palavras-chave orientaram a pesquisa de forma a delimitar o tema. Já os critérios de exclusão utilizados nesta pesquisa foram os seguintes: 1) artigos científicos repetidos; 2) artigos que não tratavam do tema de gestão em saúde; 3) artigos que não tinham relação com a saúde; 4) artigos completos, mas indisponíveis para a leitura de forma gratuita.

Com a finalidade de atender aos objetivos específicos do estudo, foi produzida uma planilha do programa Microsoft Excel® 2016, preenchida com as informações obtidas sobre as publicações selecionadas conforme os critérios descritos a seguir: Sistematizar a produção segundo autor, ano de publicação, periódico de publicação, objetivo, métodos, resultados e conclusão, no período de 2000 a 2020. Após, buscou-se identificar os problemas de gestão das APS e se os autores apontam soluções para esses problemas.

A coleta de dados foi realizada nos meses de outubro e novembro de 2021. Para a pesquisa, foram escolhidas as seguintes bases de dados, pois, elas tratam de vários temas da saúde e, onde se encontram artigos de qualidade e com rigor escritos pelos profissionais de saúde do Brasil: *Scientific Eletronic Library Online* (SciELO - <https://www.scielo.org/>), *Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde* (LILACs - <https://lilacs.bvsalud.org/>) e *Biblioteca Virtual de Saúde* (BVS - <https://bvsalud.org/>). Foram incluídos artigos completos nas línguas portuguesa, inglesa e espanhola, que se referiam ao tema, independentemente da metodologia utilizada e que estivessem disponíveis em acesso livre, publicados no período compreendido entre os anos 2000 e 2020. Abaixo é mostrado o fluxograma da pesquisa.

**Figura 1 – Fluxograma do processo de seleção dos estudos para a revisão de literatura.**



Fonte: Elaborado a partir de Bueno, Moreira e Brod (2021) e Bueno (2021).

## Resultados e Discussões

Abaixo, o Quadro I mostra os resultados da pesquisa seguindo os critérios apresentados na metodologia - autores, o ano de publicação, periódico onde foi publicado, os objetivos, os métodos utilizados, os resultados e a conclusão.

**Quadro I – Resultados encontrados na revisão bibliográfica no período de 2000 a 2020, relacionados aos problemas de gestão na APS no Brasil**

Autores	Ano	Revista/ Journal	Objetivos	Método	Resultados	Conclusão
ANDRADE, A. M.; CIAMPONE, M. H. T.	2007	Revista da Escola de Enfermagem da USP	Conhecer a percepção dos profissionais que exercem a gestão das UBS acerca das competências necessárias para a prática da gestão; problematizar se a formação e o preparo dos gestores influenciam as estratégias e a dinâmica das equipes envolvidas, tendo em vista a composição de um perfil gerencial compatível com os novos modelos de gestão em saúde.	Pesquisa social com base empírica que envolve os pesquisadores e sujeitos de modo cooperativo e participativo.	Dos 19 gerentes de Supervisão Técnica, 10 participaram da pesquisa (52,63%). Destes, 70% eram do sexo feminino e 30% masculino, sendo 40% médicos, 20% dentistas, 20% psicólogos, 10% fonoaudiólogos e 10% enfermeiros.	O gestor despreparado para a função propicia discrepâncias quanto à liderança necessária para conduzir processos de mudança e executar políticas de saúde, nas diversas unidades pesquisadas. Construir competências para a gestão de Unidades Básicas de Saúde ainda é muito mais um projeto individual do gestor de buscar capacitação ou não do que uma política de recursos humanos do Estado ou Município que valorize esse desenvolvimento como essencial. Conclui-se, pelo presente estudo, que aqueles que precisam desenvolver competências gerenciais são os que menos percebem e valorizam essa necessidade.

ARAÚJO, C. E. 2012 L. P.; PONTES, S. R. J.	Ciência & Saúde Cole- tiva	Analisar como uma gestão se move ou não no sentido de favorecer a expressão de homens e mulheres menos submissos e resignados, ativos e com maiores graus de autonomia. Compreender a constituição de sujeitos no campo da gestão em saúde a partir de uma experiência em gestão da saúde no município de Fortaleza (CE), no período de 2005 a 2008.	Teórico metodológico das pesquisas sociais e humanas.	Uma das causas apontadas pelos coordenadores para os problemas apontados deve-se a ausência de perfil para PSF, devido à entrada no serviço público por concurso. Existem trabalhadores com jornada de 20h nas UBS sem vínculo com nenhuma ESF. Os gestores questionaram que o modelo de APS estratégico no âmbito do SUS tem dissonâncias entre a idealização e a prática da atenção em saúde na periferia de grandes centros urbanos.	A Educação Permanente é imprescindível. É preciso investir na formação dos sujeitos para modificar práticas e ideias. Para mudanças organizacionais, necessitam de tempo e institucionalização devido à conjuntura brasileira de discontinuidades. Reforçou o pensamento de instituir novos modos de operar os sistemas de saúde.
CARVALHO, B. G. <i>et al.</i>	2014 Revista da Escola de Enfermagem da USP	Identificar as características dos gerentes, o uso de instrumentos gerenciais na atenção básica e analisar as diferenças desses aspectos em municípios de diferentes portes populacionais.	Estudo do tipo transversal descritivo.	A maioria dos gerentes era do sexo feminino, enfermeiras e pós-graduadas. Nos pequenos municípios, eram mais jovens, tinham menores salários e experiência. O uso de instrumentos gerenciais foi expressivo tanto para a organização quanto para a gestão do trabalho, porém foram menos utilizados nos pequenos municípios.	Constatado comprometimento da gestão do trabalho e recomendado a formulação de políticas orientadoras pela esfera federal e estadual em apoio aos pequenos municípios.

LIMA, S. A. V.; ALBUQUERQUE, P. C.; WENCESLAU, L. D.	2014	Trabalho, Educação e Saúde	Analisar o que pensam os profissionais da gestão sobre os processos de educação permanente em saúde no município de Recife, Pernambuco, descrevendo as ações e relacionando-as com os conceitos de educação permanente ou continuada.	Estudo de caso Descritivo Exploratório.	Apontam o uso da educação permanente como ferramenta de mudança do processo de trabalho, alguns setores entendem que o seja, enquanto outros gestores entendem como se fosse educação continuada.	As ações surgiram das dificuldades encontradas no trabalho, a partir do que a gestão definiu como importante para a qualificação dos trabalhadores e do que as universidades perceberam como demanda para qualificação profissional. Alguns dispositivos citados foram: o apoio matricial, o apoio institucional e o projeto terapêutico singular. As dificuldades para o aperfeiçoamento das ações foram a fragmentação das ações e a pouca priorização da educação permanente em saúde por alguns profissionais da gestão.
VIEIRA, L. M. <i>et al.</i>	2016	Trabalho, Educação e Saúde	Reorientar a formação dos profissionais dos cursos do Centro de Ciências da Saúde na Universidade do Sagrado Coração (USC), proporcionando a integração com a rede básica.	Pesquisa Aplicada	Os resultados foram a formação do profissional com competência para atuar como gestor e multiplicador dos princípios do SUS, o aumento do processo de formação do profissional em serviço e a promoção do trabalho multiprofissional. Para os usuários, os resultados são revertidos em uma melhoria na qualidade dos serviços recebidos.	É esperado que seja formado um profissional da saúde com competência para atuar no SUS como gestor e multiplicador dos princípios da promoção da saúde e prevenção e reabilitação das doenças.

André e Ciampone (2007) utilizaram entrevistas e grupo focal como método, cujo principal objetivo foi identificar o perfil de competência dos gestores de UBS no município de São Paulo. O gerenciamento das UBSs no município de São Paulo pode ser considerado ultrapassado, rígido no quesito mediação entre interlocutores com interesses diversos; a falta de planejamento estratégico participativo e o não gerenciamento do tempo, assim como a resolução dos conflitos, ocasionam um processo diferente a ser implantado por aqueles que laboram na linha de frente, assim, esses agentes acabam por resolver os problemas à medida que surgem e, com isso não têm tempo de planejar a médio e longo prazo. A falta de autonomia dos gestores para contratar, negociar salário ou instalar sanções condiciona as metas quanti e qualitativas e a falta de plano de carreira, pois a ascensão à carreira de gestor de UBS se deve à indicação política e não à competência. Outro problema



diz respeito às diferenças entre a programação considerada essencial, desenvolvida nos cursos de gestão, e o que os gerentes consideram como conhecimento indispensável para o gestor. As evidências apontam o modo de visão dos gestores como causa de dificuldade na execução de propostas mais satisfatórias. Como solução para os problemas encontrados, sugere-se instituir um sistema de avaliação de competências e certificação de formação profissional meritória, na qual cursos específicos de Gestão em Saúde fossem pré-requisitos para a ascensão à posição de gestor de UBS (ANDRÉ; CIAMPONE, 2007).

Araújo e Pontes (2012) na pesquisa realizada em Fortaleza com profissionais da gestão em saúde, entre 2005 e 2008, em técnica focal, os principais problemas relatados pelos gestores são as dificuldades alusivas à falta de condições de trabalho. A presença de funcionários provenientes de concursos diversos, com carga horária e responsabilidades diferentes causa conflitos e dificuldades de integração entre os trabalhadores. A falta de estrutura física, equipamentos e insumos adequados e suficientes também foram observados. Com respeito ao espaço físico para a cogestão (rodas de conversa), foi possível identificar a existência, porém essa metodologia não foi bem entendida pelos participantes pois, havia atrasos e indefinição dos assuntos a serem tratados, tornando os encontros focados em informações e demandas, sendo considerado de pouco proveito pelos participantes. As soluções propostas foram: a criação de espaços de cogestão (rodas), respeito ao espaço de autonomia de cada coletivo e rigor no uso do método de participação adotado. Precisa de um responsável pela facilitação e avaliação desse espaço para garantir a qualidade das discussões. (ARAÚJO; PONTES, 2012).

Carvalho *et al.* (2014), no estudo realizado com 108 UBSs de 21 municípios do norte do Paraná, em 2010, com o propósito de identificar o perfil dos gestores, foi possível inferir os seguintes problemas: falta de consenso entre os gerentes no que tange à articulação entre o diagnóstico dos problemas, o planejamento e a avaliação das ações no cotidiano do trabalho gerencial; em municípios de pequeno porte há menor conhecimento dos indicadores, planejamento e avaliação de ações; carência de estrutura para o planejamento, o que corrobora na baixa capacidade de gestão. Como solução, que haja a participação mais efetiva das esferas federal e estadual em apoio aos pequenos municípios com atuação estratégicas na gestão do trabalho no SUS, com formulação de políticas orientadoras de gestão, formação e qualificação dos gerentes de UBS. Relatam a importância do planejamento e o domínio dessa ferramenta, a fim de integrar o desenvolvimento das organizações, a busca de resultados e o estabelecimento de metas. (CARVALHO *et al.*, 2014).

Lima, Albuquerque e Wenceslau (2014) no estudo de caso com sete gestores no município de Recife, analisaram os dados a fim de saber o que pensavam os gestores sobre o uso da Educação Permanente em Saúde (EPS). Foi possível inferir problemas como a fragmentação das ações realizadas pelos diversos setores, falta de apoio da gestão e a pouca priorização das políticas públicas, resultando em dificuldades encontradas para efetivar a EPS no município de Recife. Sugerem trabalhar o aperfeiçoamento das ações de EPS com a gestão, priorizando estrategicamente a política de educação permanente, na reorientação dos serviços de forma a garantir a escuta dos trabalhadores. (LIMA; ALBUQUERQUE; WENCESLAU, 2014).

Vieira *et al.* (2016), propuseram a reorientação da formação dos profissionais dos cursos do Centro de Ciências da Saúde da Universidade de Bauru, em consonância com o Programa Nacional de Reorientação da Formação Profissional II, cujas matrizes curriculares foram reorganizadas. Demanda da adequação da grade curricular à necessidade de formar profissionais competentes para atuar como gestores e repetidores da promoção da saúde, prevenção e restabelecimento das doenças. Através da criação de um grupo de disciplinas comuns a todos os cursos de saúde da instituição, desenvolvendo um perfil profissional dos cursos. Como resultado, o profissional formado terá competência para atuar como gestor e multiplicador dos princípios do Sistema Único de Saúde.

Segundo Ceccim (2005), alguns problemas, como: a distribuição irregular de profissionais de saúde e a baixa disponibilidade, acontecem devido à maior concentração desses em regiões mais desenvolvidas. Assim, para que a necessidade crescente de especialização dos profissionais, com as devidas consequências sobre os custos e a exigência de tecnologias mais sofisticadas aconteça, essa necessidade exige iniciativas de transformação da formação de trabalhadores. Desse modo, a EPS pode vir a ser a orientadora dessas iniciativas.

A Política Nacional de Humanização (PNH; 2003), estimula o diálogo e propõe a cogestão como forma de democratizar as relações trabalhistas. Definida como um modo de administrar que inclui o fazer e pensar coletivo, a cogestão é a garantia de que o poder pode ser compartilhado por meio de análises, decisões e avaliações de forma coletiva. (BRASIL, 2009). O maior desafio encontra-se, portanto, em incluir a PNH nos cursos de forma a capacitar os futuros gestores a administrar de forma democrática, que permita ao grupo co-

operar ativamente. As universidades precisam alinhar os conteúdos da formação dos profissionais que atuam na gestão em saúde às carências existentes na prática diária. As competências de liderança estabelecidas necessitam ser trabalhadas. Os desafios enfrentados pelo gestor de APS poderiam ser minimizados se houvesse uma política eficaz que propicie a gestão de pessoas de forma a promover o permanente aperfeiçoamento dos gestores. Assim como possibilitar o crescimento desses profissionais dentro de sua carreira. O apoio à gestão está incluso no arcabouço legal do Sistema Único de Saúde e, habilitar esses profissionais para a gestão eficaz, pode contribuir para a formação de um SUS capaz de melhor atender o usuário. (BARBOSA *et al.*, 2016).

Os artigos que foram selecionados, mas após a leitura integral, verificou-se que não trataram do objetivo proposto nesse artigo foram: de Aguilera *et al.* (2013) e Shimizu *et al.* (2021) pois, eles tratam do tema sobre o gestor municipal, o que não contribuiu com os objetivos deste trabalho. Osiris, Duarte e Faúndes (2012), tratam da violência sofrida por usuárias do sistema de saúde, comparando-a com a conduta dos gestores municipais e profissionais da saúde. Machado, Lima e Viana (2008), apesar de tratar sobre a Atenção Básica e Saúde da Família, não relatam os problemas enfrentados pelos gestores dessas unidades. Carvalho *et al.* (2018), Sancho *et al.* (2011) e Silva *et al.* (2017), são focados na Atenção Primária e, discorrem sobre o gestor municipal, não englobando os problemas enfrentados por esse profissional, concluindo-se que esses artigos não contribuiriam com o presente trabalho.

## Conclusão

Sobre os problemas de gestão das APSs presentes nos textos selecionados, verificou-se que existem problemas que merecem atenção e, que alguns estão presentes em mais de um artigo estudado, de forma que foi possível verificar a existência de mesmos problemas e também de problemas diversos. Já, as soluções para os problemas apontadas pelos autores não são unânimes, mas alguns apontam soluções semelhantes, como a de investir na formação na área da saúde. Isso poderia contribuir para que o gestor tenha condições de gerenciar as diversas crises, pois poderá desenvolver as competências necessárias para tal. Desse modo, foi possível concluir que, apesar das diferentes sugestões que os autores elegeram, elas são possíveis de serem utilizadas como aperfeiçoamento da gestão em qualquer espaço destinado à UBS.

Existem problemas em todas as UBS, percebidas de maneiras diferentes pelos agentes responsáveis pela gestão, que podem vir a servir como modelo para aprimorar a gestão da Atenção Básica e contribuir para a melhoria da qualidade da saúde oferecida à população. Como sugestão de melhoria, foi proposto a aplicação da cogestão nas UBSs e USFs, conforme descrito na PNH, bem como a EPS, de forma a garantir que o trabalhador aperfeiçoe seus saberes, estando atualizado frente às constantes crises que assolam a Saúde Pública no Brasil. A cogestão e a EPS podem produzir melhores gestores para enfrentarem os problemas, visando a qualidade na saúde oferecida ao usuário do SUS.

Ainda não há muitos estudos na literatura sobre o tema, indicando que esse seria um assunto a pesquisar para ser melhor entendido e, para auxiliar os gestores em saúde em seu trabalho. Como limitações do estudo, encontrou-se a pouca literatura a respeito dos problemas encontrados e enfrentados pelo profissional gestor, no entanto, há vasta literatura sobre os problemas de gestão em saúde, geralmente em hospitais. Como o foco desse trabalho foi os problemas encontrados pelo gestor, como cargo recente no sistema de saúde, a literatura não possui uma ampla publicação.

## Referências

AGUILERA, S. L. V. U.; FRANÇA, B. H. S.; MOYSÉS, S. T.; et al. Articulação entre os níveis de atenção dos serviços de saúde na Região Metropolitana de Curitiba: desafios para os gestores. **Revista de Administração Pública** [online], v. 47, n. 4. p. 1021-1040. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000400010>. Acesso em: 01 nov. 2021.

ANDRÉ, A. M.; CIAMPONE, M. H. T. Competências para a gestão de Unidades Básicas de Saúde: percepção do gestor. **Revista da Escola de Enfermagem da USP** [online], São Paulo, v. 41, n. esp., p. 835-840, dez. 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0080-62342007000500017>. Acesso em: 01 ago. 2021.





ARAÚJO, C. E. L.; PONTES, R. J. S. Constituição de sujeitos na gestão em saúde: avanços e desafios da experiência de Fortaleza (CE). **Ciência & Saúde Coletiva** [online], Rio de Janeiro, v. 17, n. 9, p. 2357-2365, set. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000900016>. Acesso em: 01 ago. 2021.

BARBOSA, C. M. **Perfil do gestor em saúde no Estado do Tocantins: formação, conhecimentos e desafios**. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Saúde Coletiva) – Instituto de Saúde Coletiva, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2016. Acesso em: 13 dez. 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/21671/1/DISS%20CESAR%20MARTINS%20BARBOSA.%20MP%202016.pdf>.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. **Política Nacional de Humanização da Atenção e Gestão do SUS**. Gestão Participativa e Cogestão. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2009. Acesso em: 14 dez. 2021. Disponível em: [https://bvsm.sau.gov.br/bvs/publicacoes/gestao\\_participativa\\_cogestao.pdf](https://bvsm.sau.gov.br/bvs/publicacoes/gestao_participativa_cogestao.pdf).

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Departamento de Atenção Básica. **Acolhimento à demanda espontânea**. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2013. Cadernos de Atenção Básica; n. 28, v. 1. Acesso em: 01 ago. 2021. Disponível em: [https://bvsm.sau.gov.br/bvs/publicacoes/acolhimento\\_demanda\\_espontanea\\_cab28v1.pdf](https://bvsm.sau.gov.br/bvs/publicacoes/acolhimento_demanda_espontanea_cab28v1.pdf).

CARVALHO, A. L. B.; RIBEIRO, J. M.; MOREIRA, M. R.; et al. Perfil do novo gestor municipal (2017-2020) no âmbito nacional e regional: potencialidade e desafios para a tomada de decisão. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE SAÚDE COLETIVA, Rio de Janeiro, 2018, **Anais eletrônicos** [...] Campinas: Galoá, 2018. Disponível em: <https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/38062>. Acesso em: 01 jul. 2021.

CARVALHO, B. G.; PEDUZZI, M.; LEITE, F. S.; et al. Gerência de uma Unidade Básica de Saúde em municípios de diferentes portes: perfil e instrumentos gerenciais utilizados. **Revista Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 48, n. 05, out. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0080-623420140005000018>. Acesso em: 01 out. 2021.

CECCIM, R. B. Educação Permanente em saúde: desafio ambicioso e necessário. **Revista Interface – Comunicação, Saúde, Educação**, v. 9, n. 16, p. 161-77, set. 2004/fev. 2005. Disponível em: <http://www.escoladesaude.pr.gov.br/arquivos/File/textos%20eps/educacaopermanente.pdf>. Acesso: 19 out. 2021.

DANTAS, T. C. C.; MELO, M. L. C. O trabalho do gerente em Unidade Básica De Saúde: possibilidades de uma prática. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, DF, v. 54, n. 3, p. 494-499, jul./set. 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/8w6bYK5dfFws7RJPfJVGfws/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 01 ago. 2021.

ERCOLE, F. F.; MELO, L. S.; GOULART, C. L.; et al. Revisão integrativa versus revisão sistemática. **Rev. Min. Enferm.** v.18 no.1. 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5935/1415-2762.20140001>. Acesso em 18 fev. 2023.

LIMA, S. A. V.; ALBUQUERQUE, P. C.; WENCESLAU, L. D. Educação permanente em saúde segundo os profissionais da gestão de Recife, Pernambuco. **Trabalho, Educação e Saúde** [online], Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, p. 425-441, ago. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1981-77462014000200012>. Acesso em: 01 out. 2021.

MACHADO, C. V.; LIMA, L. D. VIANA, L. S. Configuração da atenção básica e do Programa Saúde da Família em grandes municípios do Rio de Janeiro, Brasil. **Cadernos de Saúde Pública** [online], Rio de Janeiro, v. 24, supl. 1, p. 42-57, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2008001300010>. Acesso em: 01 out. 2021.

OSIS, M. J. D.; DUARTE, G. A.; FAÚNDES, A. Violência entre usuárias de unidades de saúde: prevalência, perspectiva e conduta de gestores e profissionais. **Revista de Saúde Pública** [online], São Paulo, v. 46, n. 2, p. 351-358, abr. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-89102012005000019>. Acesso em: 01 out. 2021.

SANCHO, L. G.; CARMO, J. M.; BAHIA, L.; et al. Rotatividade na força de trabalho da rede municipal de saúde de Belo Horizonte, Minas Gerais: um estudo de caso. **Trabalho, Educação e Saúde** [online], Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 431-447, nov. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1981-77462011000300005>. Acesso em: 01 out. 2021.

SHIMIZU, H. E.; CARVALHO, A. L. B.; CAPUCCI, R. R.; et al. Regionalização da saúde no Brasil na perspectiva dos gestores municipais: avanços e desafios. **Ciência & Saúde Coletiva** [online], Rio de Janeiro, v. 26, supl. 2, p. 3385-3396, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232021269.2.23982019>. Acesso em: 01 out. 2021.

SILVA, L. A. A.; SODER, R. M.; PETRY, L.; et al. Educação permanente em saúde na atenção básica: percepção dos gestores municipais de saúde. **Revista Gaúcha de Enfermagem** [online], Porto Alegre, v. 38, n. 1, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2017.01.58779>. Acesso em: 01 out. 2021.

VIEIRA, L. M.; SGAVIOLI, C. A. P. P.; SIMIONATO, E. M. R. S.; et al. Formação Profissional e Integração com a Rede Básica de Saúde. **Trabalho, Educação e Saúde** [online], Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p. 293-304, jan./abr. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-7746-sip00093>. Acesso em: 01 out. 2021.