



**INSTITUTO LATINO-AMERICANO DE
CIÊNCIAS DA VIDA E DA NATUREZA
(ILACVN)**

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM
GESTÃO EM SAÚDE**

**O GERENTE DE UNIDADE NA ATENÇÃO BÁSICA: UMA ANÁLISE DE SUA
ATUAÇÃO NA ATENÇÃO PRIMÁRIA**

DARA PINTO SANCHES

Foz do Iguaçu
2025



**INSTITUTO LATINO-AMERICANO DE
CIÊNCIAS DA VIDA E DA NATUREZA
(ILACVN)**

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM
GESTÃO EM SAÚDE**

**O GERENTE DE UNIDADE NA ATENÇÃO BÁSICA: UMA ANÁLISE DE SUA
ATUAÇÃO NA ATENÇÃO PRIMÁRIA**

DARA PINTO SANCHES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Latino-Americano de Ciências da Vida e da Natureza, como requisito parcial à obtenção do título de Pós-graduação em Gestão em saúde.

Orientador: Prof. Dr. Giuliano Silveira Derrosso

Foz do Iguaçu
2025

DARA PINTO SANCHES

**GERENTE DE UNIDADE NA ATENÇÃO BÁSICA: UMA ANÁLISE DE SUA ATUAÇÃO
NA ATENÇÃO PRIMÁRIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Latino-Americano de Ciências da Vida e da Natureza, como requisito parcial à obtenção do título de Pós-graduação em Gestão em saúde.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. Giuliano Silveira Derrosso
UNILA

Prof. Dra. Larissa Djanila Luz
UNILA

Prof. Dra. Ehidee Isabel Gomez La Rotta
UNILA

Foz do Iguaçu, 27 de Setembro de 2025.

Com o coração transbordando de gratidão, dedico este trabalho à minha família, pilares da minha formação como ser humano, minha inspiração diária e minha maior fonte de amor. Não há palavras suficientes para demonstrar o tamanho do meu amor. Sem vocês, essa conquista não teria o mesmo significado!

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, pela sua misericórdia e bondade sobre minha vida, pela saúde que me permite com coragem a realização dos nossos sonhos.

Aos meus pais, Adilson e Marlene, meus maiores exemplos e os corações mais generosos que conheço, que com tanto carinho e sabedoria me criaram, com vocês aprendi o valor da dedicação e do esforço. Sempre me guiaram não apenas com palavras que a educação é o único caminho de transformação.

Aos meus irmãos, Deive, Dimeson, Dayanne e Paula, é prazeroso ter vocês como irmãos mais velhos, são os meus melhores amigos! Obrigada por caminharem ao meu lado com tanto amor, companheirismo e sabedoria. Cada um de vocês, com sua personalidade única, foi essencial nessa jornada com suas palavras de incentivos. Mesmo com tamanha distância em quilometragem entre nós, estiveram presentes e foram minha maior fonte de inspiração. Minha meta sempre será ser 1% como cada um de vocês.

Ao meu lindo namorado, Daniel, estar com você foi a decisão mais fácil que tomei na vida, és meu melhor amigo e por isso sou a mulher mais sortuda do mundo, sempre desejei alguém como você, sendo meu apoio e dono dos meus sentimentos mais lindos, esta é uma das muitas conquistas ao seu lado.

Expresso minha profunda gratidão pela orientação ao meu professor orientador o Prof. Dr. Giuliano Silveira Derrosso. Seu olhar atento, suas sugestões sempre pertinentes e seu comprometimento foram fundamentais para que este projeto ganhasse forma e qualidade.

RESUMO

Introdução: Este trabalho tem como objetivo analisar o papel e as atribuições do gerente de unidade na Atenção Básica no contexto do Sistema Único de Saúde (SUS), evidenciando suas fragilidades e potencialidades no gerenciamento das Unidades Básicas de Saúde (UBS). Diante da importância do gerente de unidade, exigindo profissionais capacitados e preparados para administrar de forma eficaz, a estrutura organizacional e normativa, implementadas para garantir a eficiência, a equidade e a integralidade no atendimento à população. **Método:** Foi realizada uma revisão integrativa da literatura, utilizando as bases de dados do Scientific Electronic Library Online - SciELO e Literatura Latino-Americana de Caribe em Ciências da Saúde - LILACS, com o tema “Gerente de Atenção Básica” e “Gerente de Unidade de Saúde”, publicações entre os anos de 2015 a 2025. Ao total foram encontradas 123 publicações, após análise dos resultados e aplicação dos critérios de inclusão foram selecionados 18 estudos que abordam o papel e as atribuições dos gerentes. **Conclusões:** Constatou-se que a atuação do gerente é estratégica e indispensável, mas ainda há necessidade de mais investimentos em capacitação, a atuação desses profissionais está marcada por acúmulo de funções, sobrecarga de trabalho, estrutura física inadequada das unidades, sendo essas as principais fragilidades apontadas. Por outro lado, identificaram-se como potencialidades o compromisso dos gerentes com o bem-estar da equipe, a liderança no processo de trabalho e a articulação com a comunidade e os demais níveis de gestão.

Palavras-chaves: Gerente de Atenção Primária à Saúde; Gerente de Unidade Básica de Saúde; Atenção Primária à Saúde; Administração de Serviços de Saúde; Gestão em Saúde.

RESUMEN

Introducción: Este trabajo tiene como objetivo analizar el papel y las atribuciones del gerente de unidad en la Atención Primaria en el contexto del Sistema Único de Salud (SUS) de Brasil, destacando sus debilidades y potencialidades en la gestión de las Unidades Básicas de Salud (UBS). Dada la importancia del gerente de unidad, se requiere contar con profesionales capacitados y preparados para administrar de manera eficaz la estructura organizacional y normativa implementada para garantizar la eficiencia, la equidad y la integralidad en la atención a la población. **Método:** Se realizó una revisión integradora de la literatura, utilizando las bases de datos Scientific Electronic Library Online (SciELO) y Literatura Latinoamericana y del Caribe en Ciencias de la Salud (LILACS), con los temas “Gerente de Atención Primaria” y “Gerente de Unidad de Salud”, abarcando publicaciones entre los años 2015 y 2025. En total se encontraron 123 publicaciones; tras el análisis de los resultados y la aplicación de los criterios de inclusión, se seleccionaron 18 estudios que abordan el papel y las atribuciones de los gerentes. **Conclusiones:** Se constató que la actuación del gerente es estratégica e indispensable, pero aún existe la necesidad de mayores inversiones en capacitación. La labor de estos profesionales está marcada por la acumulación de funciones, la sobrecarga de trabajo y la infraestructura física inadecuada de las unidades, siendo estas las principales debilidades señaladas. Por otro lado, se identificaron como potencialidades el compromiso de los gerentes con el bienestar del equipo, el liderazgo en el proceso de trabajo y la articulación con la comunidad y los demás niveles de gestión.

Palabras clave: Gerente de Atención Primaria; Gerente de Unidad de Salud; Atención Primaria de Salud; Administración de Servicios de Salud; Gestión en Salud.

ABSTRACT

Introduction: This paper aims to analyze the role and responsibilities of the unit manager in Primary Health Care within the context of the Brazilian Unified Health System (SUS), highlighting both the weaknesses and strengths in the management of Basic Health Units (UBS). Given the importance of the unit manager, it is essential to have trained and prepared professionals capable of effectively managing the organizational and regulatory structures implemented to ensure efficiency, equity, and comprehensive care for the population. **Method:** An integrative literature review was conducted using the databases of the Scientific Electronic Library Online (SciELO) and the Latin American and Caribbean Health Sciences Literature (LILACS), with the themes "Primary Care Manager" and "Health Unit Manager," covering publications from 2015 to 2025. A total of 123 publications were found; after analyzing the results and applying inclusion criteria, 18 studies were selected that address the role and responsibilities of managers. **Conclusions:** It was found that the manager's role is strategic and indispensable; however, there is still a need for greater investment in training. The performance of these professionals is often marked by role accumulation, work overload, and inadequate physical infrastructure in the units—these being the main weaknesses identified. On the other hand, strengths include the managers' commitment to team well-being, leadership in the work process, and coordination with the community and other levels of management.

Key words: Primary Health Care Manager; Basic Health Unit Manager; Primary Health Care; Health Services Administration; Health Management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AB	Atenção Básica
APS	Atenção Primária à Saúde
CNES	Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde
PNAB	Política Nacional de Atenção Básica
UBS	Unidade Básica de Saúde

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	01
1.1 OBJETIVO GERAL	04
1.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS	04
2 DESENVOLVIMENTO	05
2.1 FORMAÇÃO PROFISSIONAL DOS GERENTES	12
2.2 PAPEL DO GERENTE DA ATENÇÃO BÁSICA	15
2.3 ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO	18
2.4 FRAGILIDADES E POTENCIALIDADES NO GERENCIAMENTO	19
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	22
REFERÊNCIAS	23

1 INTRODUÇÃO

A história da saúde pública no Brasil iniciou-se com os cuidados de entidades filantrópicas e religiosas com atenção prestada por meio da caridade, essas instituições religiosas eram conhecidas como Santas Casas de Misericórdia, assim, foram décadas de luta e discussões sobre a necessidade de melhoria da saúde no país, sendo mais igualitário e universal (CARVALHO DA SILVA, 2020). Após décadas de luta de um movimento instituído como o Movimento da Reforma Sanitária resultou-se como avanço o Sistema Público de Saúde, esse sistema foi denominado Sistema Único de Saúde (SUS) (CARVALHO, 2013).

O Sistema Único de Saúde foi instituído com a Constituição de 1988, também pela Lei nº 8.080 de 19 de setembro de 1990, durante esse período houveram avanços e reformas dentro da saúde pública no país. Isto são três princípios que são a base do SUS, a universalidade aos serviços disponibilizados, igualdade de acesso aos cuidados e a integralidade para a garantia da continuidade do cuidado, assim sendo um direito garantido à saúde pública com qualidade para a população (FERREIRA, 2022).

Logo, foi organizando o cotidiano desses serviços de saúde oferecido e estabelecido no SUS, para que fosse capaz de atender as demandas dos usuários, tendo um cuidado desde da urgência e emergência à ações preventivas em saúde (MACEDO, 2014). Assim, quando falamos da Atenção Primária à Saúde (APS) considerada a principal porta de entrada e de acesso das pessoas ao SUS, através dela tivemos avanços na universalidade em saúde no país (CASTRO, 2023).

Diante disso, percebe-se que é necessário uma organização administrativa, principalmente envolvendo a gestão em saúde. Segundo o Ministério da Saúde (2006) os gestores estão inseridos nas cidades, regiões, Estados e na União, este cargo envolve milhares de profissionais com sua diversidade de formação e experiência profissional. Desse modo, estão atuando no desenvolvimento do SUS, tendo tarefas administrativas de acordo com cada área de gestão.

Assim, a gestão federal da saúde é responsabilidade do Ministério da Saúde, os Estados e Distrito Federal possuem secretarias específicas, esses gestores estaduais são responsáveis pela organização em todo seu território, os municípios são responsáveis pela execução das ações e serviços de saúde, podem estabelecer parcerias com outros municípios para garantia de atendimento (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2022).

Diante disso, a APS é considerada a principal ponta de entrada do SUS, oferecendo um conjunto articulado de ações individuais e coletivas (DE OLIVEIRA, et al, 2024). Segundo a Portaria Nº 2.436, de 21 de setembro de 2017, que aprova a Política Nacional de Atenção Básica (PNAB) revisando as diretrizes para a organização da Atenção Básica dentro do sistema, temos pela primeira vez vemos oficialmente a definição do papel do Gerente de Atenção Básica e suas contribuições, no item 4.2.5:

Recomenda-se a inclusão do Gerente de Atenção Básica com o objetivo de contribuir para o aprimoramento e qualificação do processo de trabalho nas Unidades Básicas de Saúde, em especial ao fortalecer a atenção à saúde prestada pelos profissionais das equipes à população adscrita, por meio de função técnico-gerencial.

Entende-se por Gerente de AB um profissional qualificado, preferencialmente com nível superior, com o papel de garantir o planejamento em saúde, de acordo com as necessidades do território e comunidade, a organização do processo de trabalho, coordenação e integração das ações (BRASIL, 2017).

Portanto, a portaria recomenda a inclusão do gerente nas Unidade de Saúde da Família (USF) e/ou Unidades Básicas de Saúde (UBS) com equipes de saúde da família, com o objetivo de contribuir para o aprimoramento e qualificação do processo de trabalho no local. Logo, este profissional vem ganhando espaço e destaque ao longo desses anos, visto a sua importância no planejamento em saúde, identificando problemas, falhas, intervenções, soluções é compreender quais as prioridades e melhores meios para solucionar (MOREIRA, 2018).

Também, segundo o Ministério da Saúde (2006) cabe aos gestores públicos do SUS, entre eles, o gerente, uma imensa responsabilidade compartilhada não somente entre seus pares, a gestão pública é responsabilidade de todos e os mais diversos atores sociais podem e devem exercer, além do controle público, a gestão participativa.

Destarte, é possível perceber a crescente valorização da gestão em saúde, especialmente na Atenção Básica, com destaque para o papel estratégico do Gerente de Atenção Básica, visto a sua evolução na relevância dentro da administração da saúde pública. Esse profissional assume funções técnico-gerenciais fundamentais para o planejamento, coordenação e qualificação dos serviços prestados à população. No

entanto, ainda são necessários mais estudos que explorem as práticas, observando as suas atribuições, impactos na organização dos serviços e os desafios enfrentados na gestão do cuidado em saúde pública.

Isto posto, esse gerenciamento tem evoluído e exigindo profissionais capacitados e preparados para administrar de forma eficaz, a estrutura organizacional e normativa, implementadas para garantir a eficiência, a equidade e a integralidade no atendimento à população (PAIVA, et al, 2018). Assim, este trabalho propõe-se analisar e discutir o papel do gerente na Atenção Básica, compreendendo as suas potencialidades e fragilidades desse gerenciamento, contribuindo para a construção de uma atenção mais eficiente, equitativa e resolutiva dentro do SUS.

1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar o papel e as atribuições do gerente de unidade na Atenção Básica no contexto do Sistema Único de Saúde (SUS).

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar a formação profissional predominante e os requisitos para gerentes de unidades de saúde;

Descrever as principais responsabilidades e a organização do processo de trabalho dos gerentes na atenção primária;

Mapear as fragilidades e potencialidades enfrentadas pelos gerentes no exercício de suas funções.

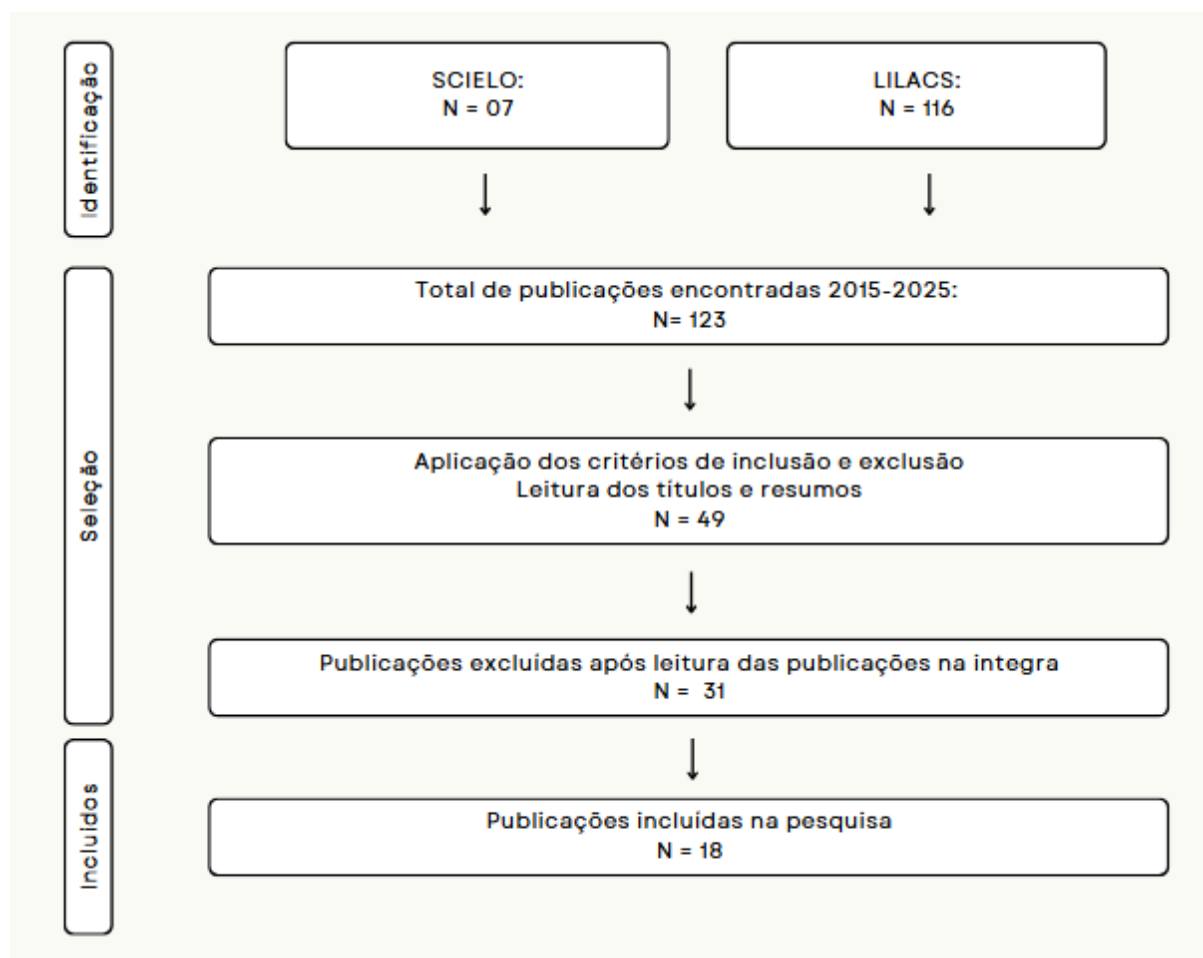
2 DESENVOLVIMENTO

Trata-se de uma revisão integrativa da literatura. Assim, essa metodologia tem a finalidade de reunir e sintetizar os resultados de pesquisas já realizada sobre a temática em questão, de forma sistemática e ordenada, sua principal diferenciação dos outros métodos é a sua abrangência do estudo, devido a sua combinação de resultados de estudos já realizados (CANUTO e DE OLIVEIRA, 2020). A revisão integrativa determina o conhecimento atual sobre uma temática específica, é necessário a elaboração de uma pergunta norteadora sendo a fase mais importante da revisão, com ela será determinado quais pesquisas serão incluídas e as informações coletadas (SOUZA, 2010).

Desta forma, definiu-se a seguinte questão norteadora da pesquisa: “Qual o papel do gerente da atenção básica e quais são suas atribuições diárias?”. Diante disso, seguiram-se as etapas de organização da pesquisa e objetivo: definição do objetivo principal da pesquisa e quais questionamento a serem respondidos; definição de critérios de inclusão e exclusão para a seleção das publicações; organização da coleta de dados; identificação das pesquisa segundo os critérios de inclusão e exclusão que foram estabelecidos; avaliação das pesquisas para a determinação de partição, análise sistemática; análise e discussão dos resultados.

Logo, foram utilizadas plataformas Scientific Electronic Library Online - SciELO e Literatura Latino-Americana de Caribe em Ciências da Saúde - LILACS para a buscar na literatura das publicações com o tema “Gerente de Atenção Básica” e “Gerente de Unidade de Saúde”. Para a seleção das pesquisas adotou-se como critério de inclusão: Pesquisas realizadas entre o ano de 2015 à 2025, que contemplassem a temática sobre o assunto proposto, produções em português e realizadas no Brasil, utilizou-se como critério de exclusão artigos duplicados e que não contemplaram o objetivo do estudo, como representado na figura 01.

Figura 01. Fluxograma da seleção das publicações para a pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

A leitura e análise dos estudos aconteceu em três etapas, na primeira foi a pré-análise sendo realizada a leitura dos resumos, na segunda a leitura da íntegra das pesquisas selecionadas, a terceira foi a seleção das publicações que atenderam todos os critérios e contemplaram o objetivo do estudo. Após análise dos resultados e aplicação dos critérios de inclusão foram selecionadas 18 publicações que atenderam aos critérios da questão norteadora, as informações sobre as publicações foram organizadas em um quadro elaborado pela autora da pesquisa.

O quadro 01 titulado como a categorização das produções científicas selecionadas para o estudo, contém as principais informações: Autor/ano, título da publicação, tipo de produção, objetivos, metodologia e principais resultados.

Quadro 1 – Categorização das produções científicas selecionadas para o estudo.

Título da publicação	Autor/ Ano	Tipo de produção	Objetivos	Metodologia	Principais resultados
Organização do processo de trabalho dos coordenadores na gerência da Estratégia Saúde da Família	GEREMIA et al, 2023	Artigo científico	Analisar a organização do processo de trabalho dos coordenadores da Estratégia Saúde da Família (ESF) em um município polo da região oeste catarinense.	Discurso do Sujeito Coletivo	A coordenação e gestão dos centros de saúde da família enfrentam grandes desafios, impactando diretamente a prática da atenção à saúde e a implementação de políticas baseadas nos princípios da Atenção Primária à Saúde no Brasil.
A gerência de Unidades Básicas de Saúde no Vale do Jequitinhonha: entre a política nacional e o fazer regional	PERTILE et al, 2023	Artigo científico	Este estudo problematiza como o texto da PNAB publicado em 2017 com a proposta de incluir gerentes na APS no Brasil tem sido apropriado e realizado regionalmente.	Estudo Exploratório	A formação permanente parece ser crucial para que mudanças possam ocorrer, porém aliado a isso faz-se necessário ampliar a consciência de que, na região, é preciso incorporar o cargo de gerente no processo de trabalho das equipes.
Liderança e comportamento empoderador: compreensões de enfermeiros-gerentes na Atenção Primária à Saúde	ALBUQUERQUE et al, 2023	Artigo científico	Conhecer o comportamento empoderador do enfermeiro em sua prática gerencial no contexto da Atenção Primária à Saúde.	Exploratória qualitativa	O trabalho gerencial do enfermeiro-líder nas Unidades Básicas de Saúde é caracterizado por um comportamento empoderado, enfrenta desafios relacionados à organização e ao planejamento do processo de trabalho na Atenção Primária à Saúde.
A visão de gerentes de atenção básica à saúde sobre suas atribuições	SILVA et al, 2023	Artigo científico	Compreender o desenvolvimento das atribuições do gerente de atenção básica a partir da perspectiva desses mesmos profissionais, na capital Maceió, Alagoas, Brasil.	Pesquisa Qualitativa	A necessidade de garantir a governabilidade dos gerentes sobre recursos e pessoal, promover o monitoramento participativo das metas de saúde, fortalecer as redes de trabalho e implementar programas de formação em serviço para apoiar a gestão local.

Características da gerência local que promove trabalho em equipe e prática interprofissional colaborativa na Atenção Primária à Saúde: estudo de caso em duas unidades básicas de saúde	OLIVEIRA, 2022	Tese de doutorado	Analisar o cotidiano de trabalho dos gerentes de unidade básica de saúde e as ações gerenciais que contribuem para a prática interprofissional colaborativa.	Qualitativo exploratório	Evidencia ações gerenciais que buscam promover o trabalho em equipe e prática colaborativa, em especial assegurando o cumprimento de objetivos técnicos e das metas de produção definidas a priori e independentemente das condições de trabalho efetivas e das limitações de infraestrutura.
Concepções, estratégias e usos do planejamento na gerência em Unidades de Saúde da Família	de JESUS et al, 2021	Artigo científico	Discutir as concepções, estratégias e usos do planejamento pelos profissionais de saúde na gerência de Unidade de Saúde da Família (USF).	Descritivo exploratório e qualitativa	Articular a gerência e planejamento das ações representa um desafio e reforça a necessidade da institucionalização do planejamento das ações para a efetividade da prática gerencial.
Gerência de unidade básica de saúde: discutindo competências gerenciais com o enfermeiro gerente	FERNANDES et al, 2021	Artigo científico	Analisar e discutir as competências do enfermeiro para a prática gerencial em Unidades Básicas de Saúde.	Qualitativa descritiva exploratória	Os resultados do estudo refletem a experiência dos enfermeiros gerentes, mas podem ser aplicados a outros gestores de equipes. Recomenda-se a realização de novas pesquisas e o aprimoramento das competências gerenciais, especialmente na atenção primária.
Tomada de decisão na gerência em Atenção Primária à Saúde: percepção de enfermeiros	SARAIVA et al, 2021	Artigo científico	Analisar o processo de tomada de decisão por enfermeiros gerentes na Atenção Primária à Saúde.	Descritiva exploratória e qualitativa	A tomada de decisão na gerência da atenção primária apresenta fragilidades que superam as potencialidades da equipe, sendo necessário desenvolver habilidades de cooperação, gestão e assistência integrada para garantir a qualidade do processo gerencial.
Construção do perfil de competências e proposição de instrumento de avaliação	PEREIRA, 2021	Tese de doutorado	Mapear as atribuições dos gerentes de Unidades Básicas de Saúde, sob a gestão de uma Organização Social de Saúde.	Pesquisa-ação e quantitativa	Fornecem a clareza do desempenho esperado dos gerentes, contribuindo para a implantação de avaliação por competências para os gerentes, no local de estudo e em outras instituições, buscando

de desempenho e levantamento de necessidades de aprendizagem para gerentes da Atenção Primária à Saúde					ações de desenvolvimento apropriadas às fragilidades identificadas.
Prática de gerentes na atenção primária: singularidades do atendimento à população em situação de vulnerabilidade	ALMEIDA, 2021	Tese de mestrado	Compreender a prática profissional de gerentes da APS que atuam junto à população em situação de vulnerabilidade.	Qualitativo e analítico	A compreensão da prática dos gerentes da APS ajuda a revelar aspectos objetivos e subjetivos do trabalho, destacando a dinâmica das relações, o alcance dos objetivos da prática e dando visibilidade às situações de vulnerabilidade.
Avaliação da acessibilidade na atenção primária à saúde na perspectiva dos gerentes	GARCIA et al, 2019	Artigo científico	Avaliar a presença e extensão do atributo acessibilidade na perspectiva dos gerentes da atenção primária à saúde.	Transversal de caráter avaliativo	Apontou fragilidades estruturais do serviço no que diz respeito à acessibilidade e identificou a importância de investimentos na qualificação dos profissionais como fator que promove melhor acesso ao serviço.
Competências necessárias ao gestor de Unidade de Saúde da Família: um recorte da prática do enfermeiro	FERNANDES et al, 2019	Artigo científico	Analisar e discutir as competências necessárias ao gerente de Atenção Primária à Saúde (APS).	Estudo qualitativo descritivo exploratório	As competências mencionadas se alinham a outros estudos e reforçam a necessidade de investir em formação que desenvolva habilidades gerenciais na APS, destacando que a função ainda está em construção e requer maior reconhecimento e formalização.
Desafios e estratégias no gerenciamento de Unidades Básicas de Saúde	LOCH, 2019	Artigo científico	Discute a experiência vivida por gerentes de Unidades Básicas de Saúde (UBS).	Pesquisa foi a fenomenológica e a hermenêutica	Ser um gerente de UBS significou, para cada um deles, ser um agente de mudanças, que trabalha em um ambiente de alta pressão e de pouca autonomia, liderando processos de transformação na sua unidade, em função da comunidade onde se insere.

Processo Circular: avaliação no cotidiano da gerência de Unidades Básicas de Saúde	Gouvêa et al, 2019	Artigo científico	Seu propósito é apresentar ferramentas com valor de uso para o cotidiano dos gerentes	Pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva	Identificou a ferramenta Processo Circular potencializa a formação de um perfil de gerente mediador e facilita o processo de trabalho, apoiando as ações dos gerentes de Unidades Básicas de Saúde.
Importância do gerenciamento local para uma atenção primária à saúde nos moldes de Alma-Ata	NUNES et al, 2018	Artigo científico	Descrever as características da gerência das unidades de atenção primária à saúde e o perfil dos gerentes.	Estudo descritivo e transversal	A importância da gestão do trabalho e a necessidade de reinvestir na formação e valorização do gerenciamento local como estratégia para efetivar uma atenção primária à saúde capaz de promover a saúde como direito e condição de cidadania
Perfil dos gerentes da Atenção Primária: uma revisão integrativa	PEITER et al, 2017	Artigo científico	Caracterizar o perfil da gerência local de saúde da Atenção Primária.	Revisão integrativa de literatura	A definição das competências do gestor local de saúde e discussões sobre a gestão de tais serviços de saúde é essencial para a qualificação da rede de assistência no SUS.
Trabalho gerencial em Unidades Básicas de Saúde de municípios de pequeno porte no Paraná, Brasil	NUNES et al, 2016	Artigo científico	Compreender como as dimensões organizacional, política e relacional afetam o cotidiano do trabalho gerencial em Unidades Básicas de Saúde de municípios de pequeno porte do norte do Paraná	Estudo qualitativo	Nesses municípios, os processos gerenciais são pouco desenvolvidos, necessitando de profissionalização e oficialização do cargo, além do desenvolvimento de educação permanente.
Os Gerentes de Unidades Básicas de Saúde do município do Rio de Janeiro: perfil, vivências e desafios	BLOISE, 2015	Tese mestrado	O objetivo deste estudo foi investigar os limites, possibilidades e desafios para esta atividade, com foco na dimensão da governança clínica.	Estudo de caso exploratório	Destacam a educação permanente e a institucionalização do cargo de gerente, com políticas e diretrizes claras, como estratégias para enfrentar os problemas identificados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dessa forma, em meios aos resultados revelou-se a complexidade da função de gerência, por isso, segundo DOS SANTOS (2024) a habilidade de gestão é um dos principais pilares de uma organização e essa competência envolve uma série de conhecimentos, habilidades, gestão de pessoas entre outros que contribuem para um bom desempenho na função. Assim, para a facilitação do entendimento aos resultados encontrados foram organizadas 04 categorias para a discussão das informações.

2.1 FORMAÇÃO PROFISSIONAL DOS GERENTES

O Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde (CNES) sistema responsável pela vinculação dos estabelecimentos e dos profissionais de saúde que atuam neles, tendo como base o Ministério do Trabalho e Emprego, gerentes e/ou gestor de serviço de saúde podem ser registrados no CNES como as nomenclaturas: Gerente Administrativo e/ou Gerentes de serviços de saúde (HENRIQUE, 2020). Também é familiarizado como responsável de unidade, diretor de unidade, gestor de unidade de saúde e entre outros adjetivos. Segundo a PNAB (2017) não há uma formação específica exigida para a atuação de gerente, observou-se algumas profissões em destaque, a primeira e com maior predominância é da enfermagem, sendo comum dentro da equipe saúde da família o enfermeiro ser nomeado como gerente da unidade de saúde.

Segundo Metelski et al (2022) a enfermagem representa mais da metade do número de profissionais na área da saúde no país, apesar do aumento da participação masculina, ainda é superior a presença feminina na profissão. Diante disso, o enfermeiro em todos os estudos analisados é comumente o gerente da UBS, o autor Pertile et al (2023) afirma que apesar da graduação em enfermagem abordar conteúdos voltados para a administração em suas disciplinas durante a graduação, essas matérias não são suficientes para o preparo profissional e complexidade que é o gerenciamento. Além disso, o autor Albuquerque et al (2023) afirma que o profissional de enfermagem tem um componente muito forte no processo de liderança e gerenciamento sendo compulsória e devido seu olhar atento e cuidador.

Dessa forma, entre os profissionais da saúde é comum os enfermeiros assumirem funções gerenciais, com base em seus conhecimentos e sua prática assistencial, assumindo a responsabilidade de atuar à frente da equipe de saúde (DOS SANTOS, 2024). Por isso, o autor Fernandes et al (2021) reforça que o enfermeiro ser o líder da equipe é algo determinado pela própria profissão, além do profissional da enfermagem, notou-se cirurgião-dentista, técnico de enfermagem, assistente social, terapeuta ocupacional, fisioterapeuta, médica veterinária como gerente de unidade.

Diante disso, a PNAB (2017) recomendou a inclusão do gerente de atenção básica com o objetivo de aprimorar e qualidade o processo de trabalho das unidades, mas que esse gerente não seja integrante das equipes vinculadas a unidade e sendo necessária a experiência na AB, para o fortalecimento da atenção à saúde, como mencionada:

(...) Entende-se por Gerente de AB um profissional qualificado, preferencialmente com nível superior, com o papel de garantir o planejamento em saúde, de acordo com as necessidades do território e comunidade, a organização do processo de trabalho, coordenação e integração das ações. Importante ressaltar que o gerente não seja profissional integrante das equipes vinculadas à UBS e que possua experiência na Atenção Básica, preferencialmente de nível superior, e dentre suas atribuições estão:

I - Conhecer e divulgar, junto aos demais profissionais, as diretrizes e normas que incidem sobre a AB em âmbito nacional, estadual, municipal e Distrito Federal, com ênfase na Política Nacional de Atenção Básica, de modo a orientar a organização do processo de trabalho na UBS;

(...) III - Acompanhar, orientar e monitorar os processos de trabalho das equipes que atuam na AB sob sua gerência, contribuindo para implementação de políticas, estratégias e programas de saúde, bem como para a mediação de conflitos e resolução de problemas;

(...) VI - Estimular o vínculo entre os profissionais favorecendo o trabalho em equipe;

IX - Representar o serviço sob sua gerência em todas as instâncias necessárias e articular com demais atores da gestão e do território com vistas à qualificação do trabalho e da atenção à saúde realizada na UBS;

X - Conhecer a RAS, participar e fomentar a participação dos profissionais na organização dos fluxos de usuários, com base em protocolos, diretrizes clínicas e terapêuticas, apoiando a referência e contrarreferência entre equipes que atuam na AB e nos diferentes pontos de atenção, com garantia de encaminhamentos responsáveis (...).

Posto isso, ao analisarmos os resultados dos estudos, mesmo sendo uma orientação da PNAB (2017) que o gerente não seja um profissional da equipe, o papel do gerente acaba sendo mais um atribuições às funções de outros profissionais que já fazem parte da equipe. LIPRERI (2019) destaca que para ser gerente não basta ser indicado e querer, precisa ter os requisitos mínimos são a formação na área da saúde e competências específicas para a função, apropriando-se dos Princípios e Diretrizes do SUS e das Redes de Atenção à Saúde para o melhor gerenciamento.

Sousa et al (2023) em seu estudo ao analisar as atribuições dos gerentes segundo a PNAB (2017) notou uma semelhança com as habilidades do profissional de saúde sanitaria, esse profissional é graduado em Saúde Coletiva/Saúde Pública ou com pós graduação nessas áreas, eles dominam ciências dentro da saúde, entre elas a epidemiologia, gestão e ciências sociais. Sousa et al (2023) ainda reforça que os sanitarias seriam profissionais de saúde estratégicos para assumir os cargos de gerentes de das unidades, devido ao seu conhecimento baseado na gestão da saúde pública.

Para o fortalecimento desses profissionais na APS, alguns especialistas

sugerem o estímulo de qualificações e formação na área para assumir o cargo, principalmente pelo seu nível de gestão, alguns estudos descrevem quem são os profissionais que gerenciam esses estabelecimentos de saúde, com a perspectiva de identificar as competências necessárias (DA SILVA et al, 2022). Observando-se a necessidade de investimentos para a contratação e qualificação das competências dos gerentes, diante da sua relevância para a Saúde Pública, o gestor deve ter formação acadêmica em ciências da saúde e/ou em gestão de serviços de saúde, em sua pesquisa observou que já demonstraram os bons resultados de boas práticas gerenciais (LIPRERI, 2019).

Diante disso, o autor Fernandes et al (2021) concorda com tais pensamentos e ainda reafirma que todo gerente precisa de conhecimento de base confiável e completa para sua tomada de decisões, cooperando para o desenvolvimento de serviços de saúde efetivos e compatível com os objetivos do SUS. Dantas (2019) assegura que a maioria dos cursos de qualificação de gestores e gerentes são direcionados à questões organizacionais e funcionais do sistema, mas que temas sobre a gestão clínica e do cuidado não são abordadas, que pouco valorizam as experiências dos gestores e que não levam em consideração a participação dos usuários, visto por ele como ator chave nos processos de gestão.

2.2 PAPEL DO GERENTE DA ATENÇÃO BÁSICA

Ao observarmos os resultados percebemos a predominância do gênero femininos à frente do gerenciamento na atenção básica, sendo em todos os estudos. Segundo Portes (2018) a construção do conceito de gênero é um processo marcado por fases, nisso a feminização das profissões da saúde, está cada vez mais crescente, mulheres estão cada vez mais assumido cargos de chefia na gestão, deixando de lado a visão que elas são apenas uma atuação secundária, apenas um apoio de assessoria aos homens, tendo seu destaque na atuação.

O papel do gerente é considerado estratégico e atualmente imprescindível para as UBS, sendo recomendada a adição dos gerente às equipes da atenção básica, tornando-se responsabilidade dos gestores locais, algumas unidades já consideram como algo positivo a presença de um responsável gerindo as equipes, tendo a atenção aos critérios profissionais para a colocação de pessoas nessa função (DA SILVA, 2022). Nunes (2017) declara que não há uma receita pronta para o gerenciamento dos serviços da AB, devido cada território possuir sua própria realidade local, por isso, a necessidade de uma melhor organização dessas equipes e das ações de saúde de acordo com essas necessidades.

Assim, em todas as pesquisas os autores argumentam que a rotina de atribuições é uma lista extensa, requerendo uma dedicação e preparo dos profissionais. Confirmando isso, em seu estudo o autor Loch (2019) assegura que essa rotina é intensa, variada e fragmentada, pontua que há pouco tempo para o planejamento dessas atividades, além da pressão que sente dos usuários, dos colegas de trabalho e da própria gestão. No gerenciamento, o gerente necessita dominar vários conhecimentos e habilidades principalmente na administração, com uma visão geral e compromisso social com a comunidade, o gerente tem uma atividade essencial na organização de produção de bens e serviços de saúde (COELHO, 2015).

Paiva (2018) declara que a gestão é um ramo das ciências humanas, que está voltada para a solucionar problemas, avaliar as necessidades daquele local, criar e aplicar soluções conforme necessárias. Diante disso, o autor Oliveira (2022) argumenta que o gerente faz um importante papel auxiliando as equipes assistenciais, sendo o profissional que é procurado para resolução das questões, para esclarecimentos, orientações e informações para clareza da equipe, garantido a qualidade dos serviços da rede de atenção. O autor Silva et al (2023) mostra que o envolvimento entre os gerente e

os profissionais assistenciais é uma forma de garantir que sejam atendidas as demandas do estabelecimento.

Inclusive, segundo o autor Pertile et al (2023) o trabalho da gerência na atenção primária tem sido tema de pesquisas no Brasil, ter um gerente garante a integralidade da atenção, mas ele reforça que o profissional precisa ser qualificado para a devida função, principalmente, as administrativas. Segundo Henrique (2020) no modelo de organização dos serviços no Brasil tem uma complexidade devido ao seu financiamento, há uma cobrança que essa equipe tenha profissionais capazes de fazer as resolutividades com as problemáticas da comunidade.

Ainda, o pesquisador de Jesus et al (2021) traz uma associação da gerência e do planejamento no cotidiano das unidades para o fortalecimento do SUS, o ato de planejar é utilizado como um instrumento no processo de gerenciamento. Logo, Loch (2019) fala que os gerente precisam ganhar credibilidade e confiança dentro de sua equipe, porque são profissionais observados tendo a necessidade de dar bons exemplos, resolutividade e garantir as condutas pactuadas. O foco disso está na obrigatoriedade do cumprimento das metas pré-estabelecidas na gestão da secretaria de saúde, principalmente, na produção e controle das equipes (DE OLIVEIRA, 2017).

Porém, o autor Fernandes et al (2021) fala que o gerente não deve apenas delegar, mas que necessariamente precisa conhecer bem os profissionais da equipe, levando em consideração conhecimentos e habilidades, evitando também os conflitos entre eles no dia a dia. Tendo o cuidado para que todas as necessidades sejam supridas, sejam elas com recursos humanos, materiais, estruturais e entre outros. Diante disso, Santos (2023) ressalta a importância do papel de mediador à frente dos conflitos da equipe, que esse papel é de empoderamento contribui para a valorização dos profissionais, os gerentes que conseguem fazer isso demonstram seu potencial de liderança e comprometimento com a qualidade do bem-estar da equipe.

O gestor da unidade fica à frente das responsabilidades desde a estrutura física das instalações da unidade à gestão da equipe, acompanhamento das atividades e monitoramento das metas e indicadores, ter esse cuidado com a gestão compartilhada dos serviços de saúde é necessário para a garantia da qualidade da saúde pública (PAIVA, 2018). Quanto à resolutividade, Loch (2019) declara que os gerentes são dependentes dos setores da secretaria de saúde, que quanto mais ampla sua rede de relacionamento com esses setores, mais eficiente e eficaz serão os seus resultados, relacionamentos com pessoas fora da unidade também.

Concordando, o autor Albuquerque et al (2023) afirma uma escassez de apoio da gestão, dificultando essa resolutividade que os gerentes procuram, visto que precisam desse auxílio e atenção dos seus superiores. Assim, esse despreparo do setor público reflete diretamente na qualidade da gestão, influenciando a qualidade do processo de mudança que poderiam ser feitas através do gerenciamento das unidades, visto a importância do planejamento, monitoramento e avaliação das políticas de saúde (LIPRERI, 2019).

2.3 ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO

Fernandes (2019) afirma que o gerente é um ator fundamental para a operacionalidade dos serviços da atenção primária, que sua atuação é uma resposta ágil às necessidades do território e da comunidade. Ademais, o pesquisado Geremia et al (2023) potencializa o gerente que dá suporte à equipe, as atividades de organização do processo de trabalho é uma das principais atribuições do gerente da atenção básica, em sua organização precisa ter ações estratégicas que visem atender as necessidade de cuidado da população.

Em relação ao processo de trabalho, o autor Fernandes et al (2021) considera a delegação de funções, gerenciamento de conflitos como as principais competências na gerência, sendo uma contribuição necessária dentro da gestão do local e fortalecimento da sua capacidade de delegar funções. Em vista disso, Hoepers (2025) relaciona essas delegações com a habilidade de liderança, sendo importante que o gerente saiba dialogar, compartilhar, ouvir, motivar a equipe para a realização das delegações de funções, mas isso tem que acontecer de maneira natural e elogiando quando houver merecimento.

Segundo o autor Silva et al (2023) os gerentes consideram um desafio gerenciar o trabalho de profissionais da saúde, são eles que em muitas vezes tem que controlar frequências dos profissionais, planejamento de ações de saúde em conjunto com a equipe, verificar que todos estejam realizando seus trabalhos, até o controle de entrada e saída. Também da comunicação, sendo crucial para o processo de trabalho, os gerente ficam a frente dos meios de comunicação institucionais oficiais da unidade.

Os autores Pertile et al (2023) e de Jesus et al (2021) ressaltam a importância que essa atividade de organização tem para a execução do trabalho da equipe, para que seja possível estabelecer um padrão de qualidade da assistência, a concepção do planejamento dos processo de gestão, logo, uma associação da gerência com esse processo. À frente disso, Henrique (2020) concorda com tal afirmação, que o trabalho gerencial é um atividade que se difere das outras atribuições, são condutores dos processo de mudanças e da execução das políticas públicas, auxiliando nas problemáticas que precisam ser superadas naquele local.

2.4 FRAGILIDADES E POTENCIALIDADES NO GERENCIAMENTO

Quanto às fragilidades, em todos os estudos percebe-se uma sobrecarga de trabalho, principalmente com os os enfermeiros que precisam administrar o seu tempo com as atribuições de enfermeiro e gerente da unidade. Logo, o autor Saraiva et al (2021) afirma que são diversas dificuldades enfrentadas no gerenciamento, principalmente a sobre cargas dos enfermeiros gerentes, tendo que lidar com as responsabilidades, carga horária, conflitos dentro das equipes e entre outras problemáticas. Diante disso, alguns estudos trazem essa problemática da falta de definição sobre o papel do gerente, tornando-se uma sobrecarga em seu gerenciamento, quanto a definição de suas responsabilidades dentro da unidade, que compromete a sua organização de serviço (PAIVA, 2018).

Assim, o autor Geremia et al (2023) relata que a infraestrutura é uma fragilidade dentro do processo de gestão dos responsáveis de unidade, pois inúmeras delas não têm a capacidade de comportar as equipes e os usuários, limitando o acesso aos serviços de saúde, colaborando para a demora nos atendimentos. Também, quem confirma tal informação é o autor Silva et al (2023) que em sua pesquisa os gerentes criticam a precariedade da estrutura física de algumas UBS, são os gerentes que solicitam esses consertos e reparos, dificultando a realização da prestação de serviço. Também, que alguns gerentes acabam fazendo eles mesmos esses reparos.

À vista disso, essas deficiências estruturais das unidades acabam trazendo uma insatisfação dentro da equipe, que deveria ter ao mínimo uma estrutura adequada diante da enorme cobrança da prestação de tantos serviços. Um local de trabalho com uma infraestrutura adequada contribui para a execução de um processo de trabalho com eficácia, com bons resultados e qualidade no atendimento, porém essa realidade está distante e ainda é considerado um desafio na saúde pública (FELIX, 2022).

O autor Pertile et al (2023) traz uma dificuldade relacionada à falta de experiência dos gerentes, considerando a rotatividade desses profissionais, percebe-se que o profissional responsável pela gestão das unidades não pertence a uma categoria profissional específica, dando uma descontinuidade das ações gerenciais, cada profissional age conforme seu conhecimento prévio, podendo trazer uma dificuldade para o planejamento das ações e organização das necessidades locais da população.

Ademais, a administração entre a função administrativa e assistencial simultaneamente pode gerar uma frustração por muitas vezes não conseguir atingir os objetivos esperados e programados.

Hermes (2022) relata que no cargo de gerência não há a responsabilidade de uma categoria profissional específica para tal função, que cada município e região se organiza conforme a gestão local, visando somente a necessidade de uma pessoa qualificada. Hermes (2022) ainda reforça a fragilidade na forma de contratação desses profissionais, que alguns gerentes relataram a clareza sobre quais são suas atribuições, porém, ao mesmo tempo, falam da dificuldade no exercício dela. Diante de tal fragilidade é necessário também compreender que esse processo de trabalho deve estar em constante transformação, tendo a necessidade de melhorias e atenção (RODRIGUES, 2020).

Sousa et al (2023) em seu artigo menciona a baixa remuneração dos gerentes, principalmente, por assumirem o cargo de gerente e permanecerem na assistência, mas acabam não recebendo um valor pela função a mais que desempenham, também, debate sobre falta de oportunidades e de crescimento na carreira do gerenciamento. Percebe-se salários baixos e número insuficiente de profissionais para o desenvolvimento da função, como se o salário não fosse justo dado a complexidade e relevância do cargo, notório dentro das equipes profissionais da assistências são melhores remunerados (PORCIÚNCULA, 2020).

Fernandes (2019) reforça a importância do trabalho em equipe, visto como um cuidado ampliado, sendo uma potencialidade entres os estudos, favorecendo os saberes dos profissionais que ali estão, com o trabalho em equipe é possível uma continuidade, intersetorialidade e integralidade dos serviços. Porém, o autor Albuquerque et al (2023) traz isto como uma frustração, ao invés de satisfação como gerente, uma consequência é seu empoderamento enfraquecido, logo, uma fragilidade. Diante disso, o autor Loch (2019) afirma que é necessário que os gerentes sejam resolutivos para conquistar confiança e credibilidade dentro da equipe, resultado de um bom trabalho em equipe também, mas nem todos conseguem.

Nesse sentido, o autor Almeida (2021) em sua pesquisa observou entre essas manifestações de valorização pela implementação do gerente, a gratidão por parte da população adscrita, sentimentos de alegria, respeito e gratidão, destacando o seu papel como importantes estimuladores com o seu olhar minucioso e diferenciado a frente das necessidades da população. Conforme Guimarães (2025) com o surgimento da

gerência nos serviços de saúde houve uma mudança nas práticas administrativas, tornou-se um trabalho competente e eficaz, melhorando a organização dos serviços prestados nas unidades.

Em todos os estudos percebe-se que todos os gerentes demonstram o cuidado com o bem-estar da equipe, sendo uma potencialidade, o autor Oliveira (2022) afirma que os gerentes se preocupam com a saúde física e emocional. Mas isso não impede de ter conflitos entre os profissionais, mas segundo o autor Fernandes et al (2021), elas ocorrem em todas as relações, por isso os gerentes buscam uma possibilidade de cuidado que valorize os conhecimentos de cada profissional, para a construção de uma equipe capaz lidar com todas as limitações e desafios diários.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente revisão integrativa permitiu uma análise ampla e sistemática sobre o papel e as atribuições do gerente da atenção básica, permitiu compreender a complexidade que envolve o gerenciamento na atenção básica.

Logo, o gerente de unidade precisa ter os requisitos mínimos são a formação na área da saúde e competências específicas para a função, apropriando-se dos Princípios e Diretrizes do Sistema Único de Saúde e das Redes de Atenção à Saúde para o melhor gerenciamento. Sendo responsável pela organização do processo de trabalho, coordenação das equipes, gestão de conflitos, supervisão de metas e indicadores, além de representar a unidade em diversas instâncias da gestão. Outrossim, a falta de definição do papel do cargo dentro das equipes, faz com que os gerentes não saibam organizar suas demandas e assumindo toda responsabilidade administrativa e de outras demandas da unidade.

No entanto, também foram identificadas importantes potencialidades, como o comprometimento dos gerentes com o bem-estar da equipe, a liderança no processo de trabalho e a busca por resolutividade frente aos desafios cotidianos. Assim, o gerente é uma peça-chave na articulação entre a gestão local e a equipe assistencial, sendo indispensável para a implementação das políticas públicas, fortalecimento da APS, exigindo um olhar mais atento da gestão às condições de trabalho, formação e valorização desses profissionais.

Apesar dos resultados obtidos, é importante destacar algumas limitações desta pesquisa. A principal foi o tempo disponível para a realização da pesquisa, o que restringiu a possibilidade de uma análise mais aprofundada, também, a escassez de estudos e referências atualizadas sobre o tema em questão, limitando a construção da pesquisa. Tais limitações, no entanto, não invalidam os resultados obtidos, mas reforçam a importância de novas investigações que ampliem o debate sobre o papel do gerente de unidade e contribuam para o fortalecimento da gestão na Atenção Básica.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, I. M. N.; CUNHA, I. C. K. O.; RIBEIRO, M. A.; SILVEIRA, N. C.; NASCIMENTO, A. B. O. do. Gerenciamento na Estratégia Saúde da Família: processo de validação para avaliação de competências. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 36, eAPE00532, 2023.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria Executiva; Departamento de Apoio à Descentralização. **Gestores do SUS: olhares e vivências**. Brasília, DF: Editora MS, 2006. 193 p.
- CANUTO, L. T.; OLIVEIRA, A. A. S. de. Métodos de revisão bibliográfica nos estudos científicos. **Psicologia em Revista**, [S. l.], v. 26, n. 1, p. 83–102, 2020.
- CARVALHO, C. da S.; FERNANDES, V. C. Aspectos históricos da saúde pública no Brasil: revisão integrativa da literatura. **Journal of Management in Primary Health Care**, São Paulo, v. 12, p. 1–17, 2020.
- CARVALHO, G. A. A saúde pública no Brasil. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 27, n. 78, p. 7–26, jan. 2013.
- CASTRO, R. et al. A gestão da pandemia de covid-19 e as suas repercussões para o gestor do SUS. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 32, supl. 2, e230491pt, 2023. DOI: https://doi.org/10.1590/S0104-12902023230491pt.
- COELHO, E. S. et al. Perfil dos gestores de Unidades Básicas de Saúde em São Luís-MA. **Revista de Investigação Biomédica**, v. 7, n. 1, p. 47–57, 2015.
- DA SILVA, L. B. et al. Gerentes de atenção básica à saúde: estudo de uma capital do Brasil. **Gerencia y Políticas de Salud**, v. 21, 2022.
- CASTRO, M. S. M. de et al. Health litigation and cancer survival in patients treated in the public health system in a large Brazilian city, 2014–2019. **BMC Public Health**, Londres, v. 23, p. 534, 2023. .
- SANTOS, E. P. dos et al. O protagonismo do enfermeiro na gestão das unidades de saúde da família: cenários e desafios. [S. l.], 2024.
- FELIX, R. S. et al. Percepções dos enfermeiros sobre as condições de trabalho e infraestrutura das unidades de Atenção Primária em Saúde. **Tempus – Actas de Saúde Coletiva**, v. 16, n. 4, 2022.
- FERNANDES, J. C. et al. Competências necessárias ao gestor de Unidade de Saúde da Família: um recorte da prática do enfermeiro. **Saúde em Debate**, v. 43, n. spe6, p. 22–35, 2019.
- FERREIRA, G. A.; FERREIRA, C. A. O Sistema Único de Saúde (SUS) brasileiro:

- trajetória e perspectivas. **Revista Direito em Debate**, [S. l.], v. 32, n. 59, p. e11861, 2022.
- GUIMARÃES, F. V. N. Perfil do gerente de Unidade Básica de Saúde: atribuições e desafios na perspectiva do profissional. **Revista Gestão & Saúde**, Brasília, v. 15, n. 3, p. 316-327, jan. 2025.
- GONDIM, R. et al. Organização da atenção. **Qualificação de gestores do SUS**, v. 2, p. 93–120, 2011.
- HENRIQUE, F.; ARTMANN, E.; LIMA, J. C. de. Análise do perfil de gestores de Unidades Básicas de Saúde de Criciúma. **Saúde em Debate**, v. 43, p. 36–47, 2020.
- HOEPERS, N. J. et al. Liderança dos enfermeiros na Atenção Primária à Saúde. **Inova Saúde**, v. 15, n. 3, p. 152–174, 2025.
- LIPRERI, E. Perfil, formação e atuação dos gerentes de Unidades Básicas de Saúde de Caxias do Sul–RS. 2019.
- MACEDO, L. M. de; MARTIN, S. T. F. Interdependência entre os níveis de atenção do Sistema Único de Saúde (SUS): significado de integralidade apresentado por trabalhadores da Atenção Primária. **Interface – Comunicação, Saúde, Educação**, v. 18, p. 647–660, 2014.
- METELSKI, F. K. et al. Enfermeiro gerente de unidade na atenção primária: o desafio de ser polivalente. **Enfermagem em Foco**, Brasília, p. 1–7, 2022.
- MOREIRA, T. et al. Planejar é preciso? O olhar do gestor de unidade básica de saúde para o planejamento: análise de conteúdo temática. 2018. Dissertação – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Odontologia de Piracicaba, Piracicaba, SP. 204 p.
- NUNES, L. O. Perfil e características da gerência de Unidades Básicas de Saúde em serviços do centro-oeste paulista. 2017.
- PAIVA, A. et al. O papel do gestor de serviços de saúde: revisão de literatura. **Revista Médica de Minas Gerais**, Belo Horizonte, v. 28, supl. 5, p. 181–184, ago. 2018.
- PORTES, V. de M. Mulheres na gestão da saúde: marcas e atravessamentos de gênero. [S. l.], 2018.
- PORCIUNCULA, A. M.; VENÂNCIO, S. A.; SILVA, C. M. F. P. da. Síndrome de Burnout em gerentes da Estratégia de Saúde da Família. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n. 4, p. 1555–1566, 2020.
- RIBEIRO, F. A. Atenção Primária (APS) e Sistema de Saúde no Brasil: uma perspectiva histórica. 2007. Dissertação (Mestrado em Medicina Preventiva) – Faculdade de Medicina, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- RODRIGUES, R. P. et al. Fluxograma descritor do processo de trabalho: ferramenta para fortalecer a Atenção Primária à Saúde. **Saúde em Debate**, v. 43, p. 109–116, 2020.
- SANTOS, L. C. dos et al. Liderança e comportamento empoderador: compreensões de enfermeiros-gerentes na Atenção Primária à Saúde. **Acta Paulista de Enfermagem**, v.

36, p. eAPE00051, 2023.

SILVA, L. B. da; SOUSA, M. H. O.; ÍÑIGUEZ-RUEDA, L. A. A visão de gerentes de atenção básica à saúde sobre suas atribuições. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v. 33, p. e33075, 2023.

SOUSA, M. H. O. et al. Relações de trabalho de gerentes de Unidades Básicas de Saúde: aspectos da precarização. **Revista Eletrônica Gestão e Saúde**, v. 14, n. 3, p. 321–334, 2023.

SOUZA, M. T. de; SILVA, M. D. da; CARVALHO, R. de. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein**, São Paulo, v. 8, p. 102–106, 2010.