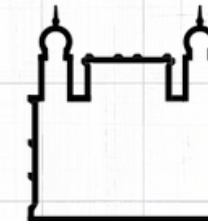


Programa Profissional em
Saúde Pública



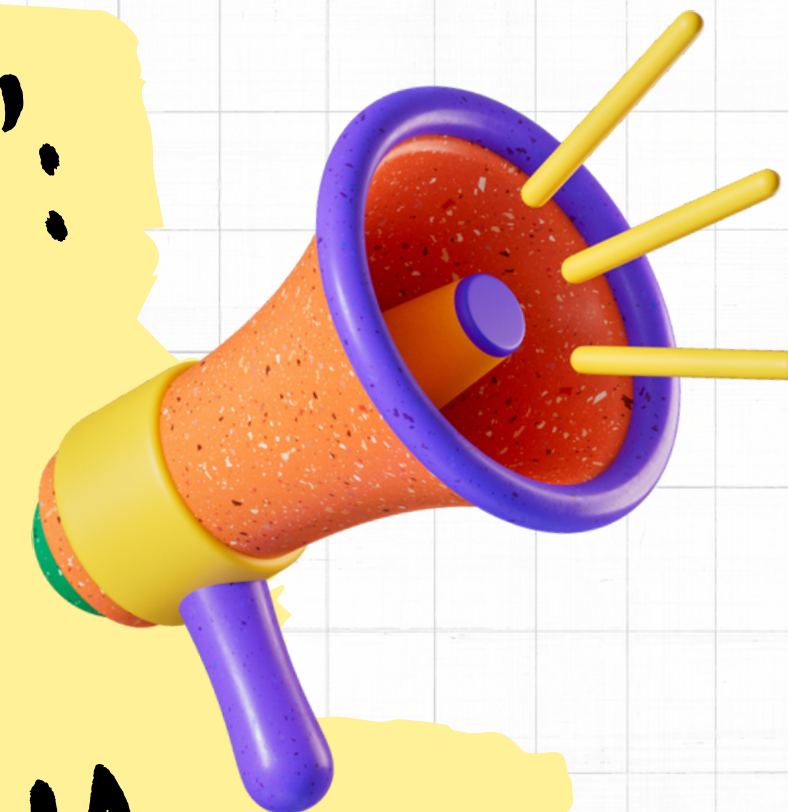
Escola Nacional de Saúde Pública
Sergio Arouca
ENSP



Ministério da Saúde

FIOCRUZ
Fundação Oswaldo Cruz

**“FALA COM A GERENTE!”:
UM ESTUDO SOBRE A
FUNÇÃO GERENCIAL
DAS CLÍNICAS DA FAMÍLIA
DO MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO**



**ORIENTADORA:
PROFA. DRA. ADRIANA COSER GUTIÉRREZ**

08/12/2023

**MESTRANDA:
CYNTHIA AMORIM GUERRA**

1. MOTIVAÇÃO E
JUSTIFICATIVA

//

2. INTRODUÇÃO

//

3. PERCURSO
METODOLÓGICO

4. MARCO TEÓRICO
CONCEITUAL

//

5. RESULTADOS E
DISCUSSÃO

//

6. CONCLUSÃO E
CONSIDERAÇÕES FINAIS

PERCURSO METODOLÓGICO

→ OBJETIVOS DA PESQUISA ✓

OBJETIVO GERAL

Analisar a prática dos gerentes a partir da visão destes profissionais na gestão das Clínicas da Família do município do Rio de Janeiro

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever o processo histórico da categoria de gerente da APS do município do Rio de Janeiro a partir de 2009;
- Caracterizar as atribuições e atividades do gerente no atual contexto das Clínicas da Família do município do Rio de Janeiro;
- Identificar as expectativas do gerente sob a perspectiva da correlação das funções gerenciais e/ou gestoras;
- Contribuir para novos referenciais teóricos e práticos sobre a função dos gerentes nas unidades de Atenção Primária à Saúde do município do Rio de Janeiro

PERCURSO METODOLÓGICO

- Pesquisa com caráter descritivo, exploratório e de abordagem qualitativa
- Análise e interpretação dos resultados através da Hermenêutica Dialética (MINAYO, 2014)

- Recursos metodológicos

ANÁLISE
DOCUMENTAL

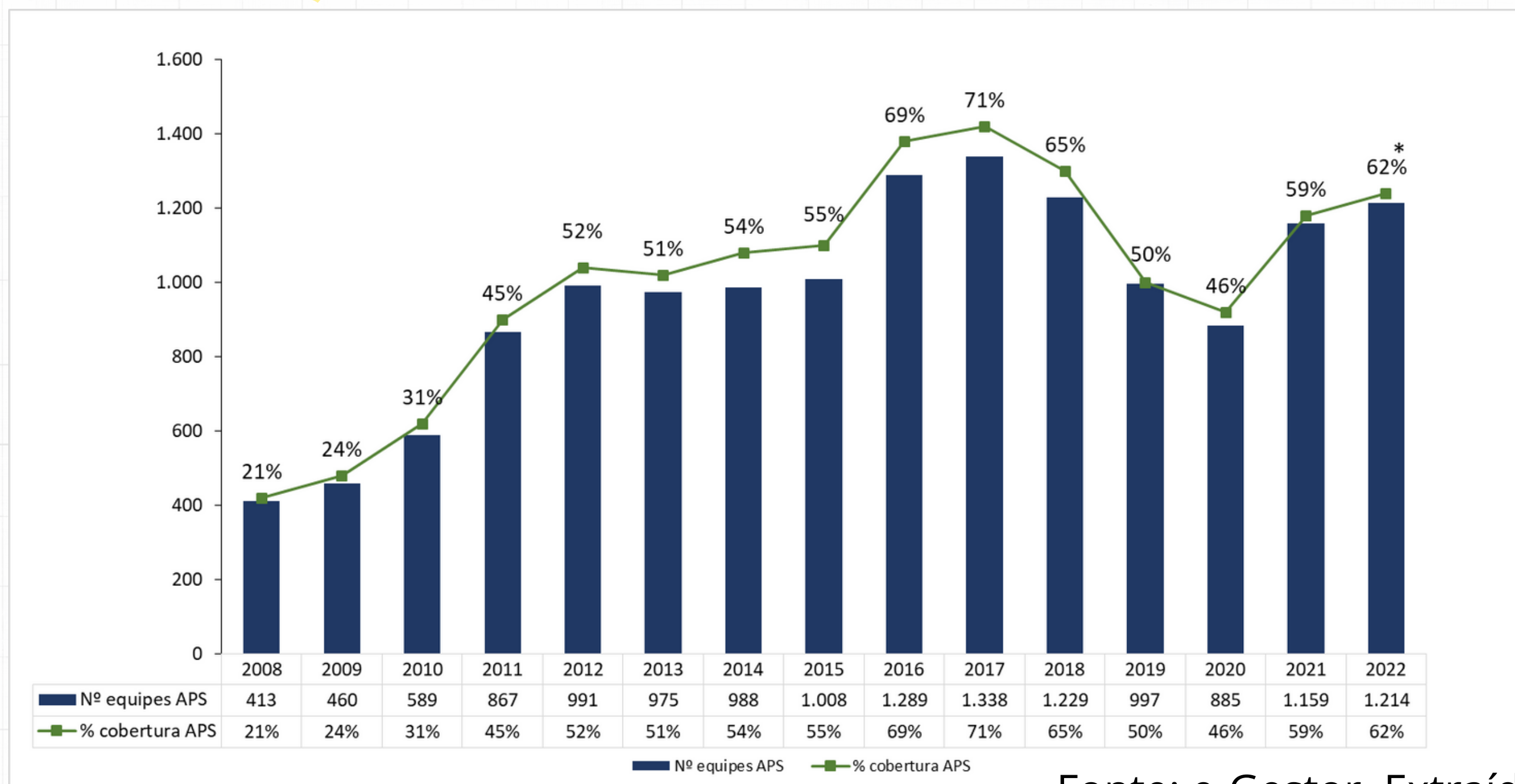
QUESTIONÁRIOS
SEMIABERTOS

ENTREVISTAS
SEMIESTRUTURADAS

- Limitações do estudo
- Aspectos legais e éticos

RESULTADOS E DISCUSSÃO

EXPANSÃO DA ESF NO MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO



Fonte: e-Gestor. Extraído em 28/09/2022

- OSS COMO MODELO DE GESTÃO: OS CONTRATOS DE GESTÃO COM AS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

SELEÇÃO DE GERENTES

PROCESSO SELETIVO
GERENTE DE SERVIÇOS DE SAÚDE
VAGA DESTINADA A PESSOA COM DEFICIÊNCIA
ESTRATÉGIA DE SAÚDE DA FAMÍLIA - AP 3.2
REMUNERAÇÃO: R\$ 6.082,16 + 40% GRATIFICAÇÃO LÍDERANÇA
+ R\$ 242,42 (INCLUSIVIDADE)
BENEFÍCIO: TAVEL DE R\$ 18.150,00

ATENDER NO MÍNIMO 4 PRÉ-REQUISITOS:

ZONA NORTE e ADJACÊNCIAS

PROGRAMA LOCAL
Rio de Janeiro / RJ

PROCESSO SELETIVO PARA PÚBLICO INTERNO E EXTERNO

Está dentro do perfil e tem interesse na vaga? Faça sua inscrição pelo QRcode ao lado.



VAGAS TAMBÉM PARA PCO

GERENTE DE SERVIÇOS DE SAÚDE (AP 3.3, 4.0, 5.3)

ATRIBUIÇÕES
Administrar os recursos financeiros com parcimônia e racionalidade, prestando contas nos prazos estabelecidos, além de gerenciar o quadro administrativo e assistencial. Planejar, dirigir e controlar os recursos materiais e financeiros da unidade de saúde.

REQUISITOS
• Superior completo na área de saúde.
• Pós-graduação em ou especialização completa em Saúde da Família, Saúde Pública ou Saúde Coletiva.
• Experiência comprovada em gestão de equipamento de saúde.

PROGRAMA LOCAL
Rio de Janeiro / RJ

PROCESSO SELETIVO PARA PÚBLICO INTERNO E EXTERNO

Está dentro do perfil e tem interesse na vaga? Faça sua inscrição pelo QRcode ao lado.



PROCESSO SELETIVO
GERENTE ESF CF ASSIS VALENTE - AP 3.1
Vaga temporária

Salário: R\$ 6.082,16 + gratificação fixa de R\$ 2.432,86.

Resolução SMS Nº 4852 DE 31 DE MARÇO DE 2021

At. 1ª) Não substitui o que ocorrer em contrário ao cargo de Dentista, Gerente de Unidades de Atenção Primária restritas que preverem, ao menos, 4 (quatro) dos critérios listados neste artigo.


11) Ter no mínimo 4 (quatro) anos de experiência de atuação direta em Equipes de Saúde da Família.
12) Ter no mínimo 6 (seis) anos de experiência de atuação na área de saúde, em atividade de apoio às equipes de saúde da família ou atenção primária.
13) Ter no mínimo 5 (cinco) anos de experiência em cargo de gestão no âmbito do SUS.
14) Ter participado, ao menos, de cinco atividades de atualização científica em áreas de saúde da família, saúde pública, saúde coletiva ou gestão em saúde (congressos, seminários, workshops, capacitações, cursos presenciais ou à distância) nos últimos dois anos, antes da nomeação/contratação.
15) Ter formação de nível superior na área de saúde.
16) Ter curso de especialização em saúde da família, saúde pública, saúde coletiva ou gestão em saúde.
17) Ter residência ou título de especialista em saúde da família.
18) Ter concluído o terceiro ano de Residência (R3) em gestão de serviços de saúde.
19) Ter título de mestre ou doutor em saúde da família, gestão em saúde, políticas públicas ou saúde coletiva.
20) Ter participado do programa Líderes Cariocas, por no mínimo 2 (dois) anos, sendo devidamente aprovado.

21) Ter formação técnica de nível médio ou superior na área de saúde.

22) Ter curso de especialização em Saúde da Família, Saúde Pública, Saúde Coletiva ou Gestão em Saúde em Saúde da Família.
23) Ter Residência ou título de especialista em Saúde da Família.
24) Ter concluído o terceiro ano de Residência (R3) em gestão de serviços de saúde.
25) Ter título de Mestre ou Doutor em Saúde da Família, Gestão em Saúde, Políticas Públicas e Saúde Coletiva.
26) Ter participação do programa Líderes Cariocas, por no mínimo 2 (dois) anos, sendo devidamente aprovado.

*Interessados deverão se candidatar através do vagas.com de acordo com o código da vaga, até o dia **05/08/2022**.

*Favor atentar-se aos critérios estabelecidos em D.O. RESOLUÇÃO SMS Nº 4852 DE 31 DE MARÇO DE 2021.



§ 1º. Ter no mínimo 3 (três) anos de experiência de atuação direta nas Equipes de Saúde da Família.

§ 2º. Ter no mínimo 5 (cinco) anos de experiência de atuação na área da Saúde em atividades de apoio às Equipes de Saúde da Família ou Atenção Primária.

§ 3º. Ter no mínimo 5 (cinco) anos de experiência em cargo de gestão no âmbito do SUS.

§ 4º. Ter participado, ao menos, de uma atividade de atualização científica e/ou acadêmica nas áreas de Saúde da Família, Saúde Pública, Saúde Coletiva ou Gestão em Saúde (congressos, seminários, workshops, capacitações, cursos presenciais ou à distância) no último ano, antes da nomeação/contratação.

§ 5º. Ter formação técnica de nível médio ou superior na área de Saúde.

§ 6º. Ter curso de especialização em Saúde da Família, Saúde Pública, Saúde Coletiva ou Gestão em Saúde.

§ 7º. Ter Residência ou título de especialista em Saúde da Família.

§ 8º. Ter concluído o terceiro ano de Residência (R3) em Gestão de Serviços de Saúde.

§ 9º. Ter título de Mestre ou Doutor em Saúde da Família, Gestão em Saúde, Políticas Públicas e Saúde Coletiva.

§ 10. Ter participado do programa Líderes Cariocas [1], por no mínimo 2 (dois) anos, sendo devidamente aprovado. (SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE, 2016)

PESQUISA DE CAMPO

- PERÍODO - MARÇO 2023
- GRUPO NO WHATSAPP / E-MAILS DOS COORDENADORES

QUESTIONÁRIOS

237

Total de Unidades

130

Clínicas da Família

225

Total de gerentes

121 respostas

54%

Porcentagem de respostas

3.2 e 3.3

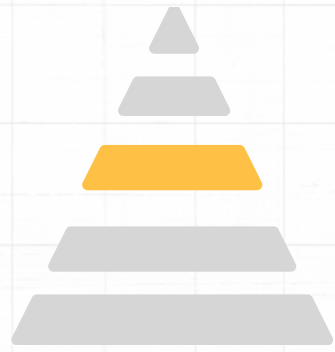
Áreas com mais respostas (18)

2.2

Maior percentual de respostas (8/9)

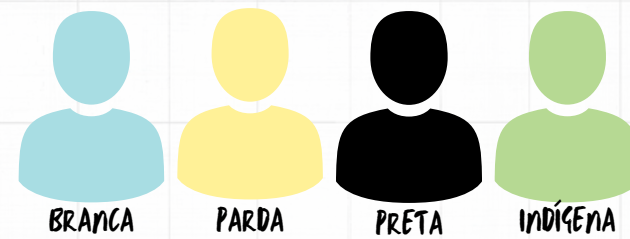
PERFIL DOS GERENTES - PANORAMA IDENTIFICATÓRIO

36 À 40 ANOS



Faixa Etária

52% 35% 12% 1%



Raça / Cor

79% MULHER CIS



Identidade de Gênero

86% HETERO

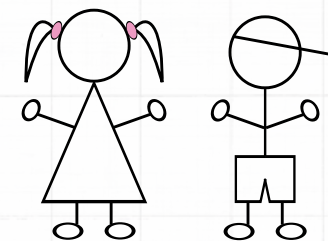


Orientação Sexual

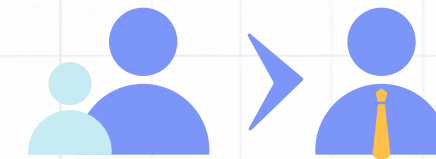
60% CASADO/UNIÃO ESTÁVEL



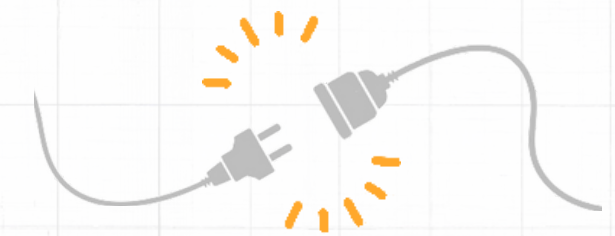
Estado Civil



Possui filhos



Tiveram filhos antes de ser gerentes



Paternidade/maternidade vs função de gerente

PERFIL DOS GERENTES - PANORAMA FORMATIVO

Graduação dos Gerentes

68%



ENFERMAGEM



ODONTOLOGIA



SERVIÇO SOCIAL

Modalidade Formativa



ESPECIALIZAÇÃO
SAÚDE DA FAMÍLIA



SAÚDE PÚBLICA



RESIDÊNCIA
SAÚDE DA FAMÍLIA

50%

FORMAÇÃO
ESPECÍFICA NA ÁREA

PERFIL DOS GERENTES - PANORAMA PRÁTICO DE ATUAÇÃO

+ 11 ANOS
TEMPO DE ATUAÇÃO NA
ATENÇÃO PRIMÁRIA (51%)

48%

- 1 ANO **- 3 ANOS**
TEMPO DE ATUAÇÃO NA TEMPO DE ATUAÇÃO NA
FUNÇÃO DE GERENTE (21%) FUNÇÃO DE GERENTE (27%)

55%
CFs INAUGURADAS HÁ
MAIS DE 11 ANOS


- 1 ANO
TEMPO DE ATUAÇÃO NA
MESMA UBS (43%)

APENAS 1
QUANTIDADE DE CLÍNICAS QUE
OS GERENTES ATUARAM (41%)

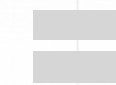
44%
SOU MAIS GERENTES NA CF

PERFIL DOS GERENTES - PANORAMA PRÁTICO DE ATUAÇÃO

ATRIBUIÇÕES EXERCIDAS

- ORGANIZAÇÃO DE PROCESSO DE TRABALHO
- MEDIAÇÃO DE CONFLITOS 
- MONITORAMENTO DE INDICADORES
- FUNÇÃO ADMINISTRATIVA
- GESTÃO DE PESSOAS / RH
- LIDERANÇA / GERENCIAL
- ACOlhIMENTO / ESCUTA ATIVA

ATRIBUIÇÕES DESEJADAS



- ORGANIZAÇÃO DE PROCESSO DE TRABALHO
- MONITORAMENTO DE INDICADORES
- LIDERANÇA / GERENCIAL
- GESTÃO DE PESSOAS / RH
- FORMAÇÃO DE PESSOAL / EDUCAÇÃO CONTINUADA
- MEDIAÇÃO DE CONFLITOS
- ARTICULAÇÃO COM A REDE

INVESTIMENTOS NA FORMAÇÃO DE GESTORES - SMS-RJ

A Subsecretaria de Promoção, Atenção Primária e Vigilância em Saúde da SMS-RJ convida para o

Encontro com Gerentes e Diretores das Unidades Básicas de Saúde

04 de maio de 2023 • 13 horas

Local: Cidade das Artes
Av. das Américas, 5300 - Barra da Tijuca



A SIAP - Superintendência de Integração de Áreas de Planejamento, convida Gerente e Diretores para 1ª Turma do Encontro

ATUALIZAÇÃO PARA GERENTES E DIRETORES DE UNIDADES DE ATENÇÃO PRIMÁRIA

Nos dias 26 de junho e 27 de junho, 08h às 17h, no Auditório B do Instituto Philippe Pinel.
Endereço: Av. Venceslau Brás, 65 – Botafogo



ENCONTRO E TREINAMENTO PRÁTICO PARA GESTORES 3.2



PESQUISA DE CAMPO

FALA DAS GERENTES

- PERÍODO - AGOSTO E SETEMBRO DE 2023
- PRESENCIAL E VIRTUAL

40 MINUTOS

Tempo médio de duração

MANHÃ,
TARDE E NOITE

Turnos escolhidos

CLÍNICA,
CASA,
TERRITÓRIO

Locais

ENTREVISTAS

10 gerentes

1 A 15

ANOS

Variação do tempo como gerente

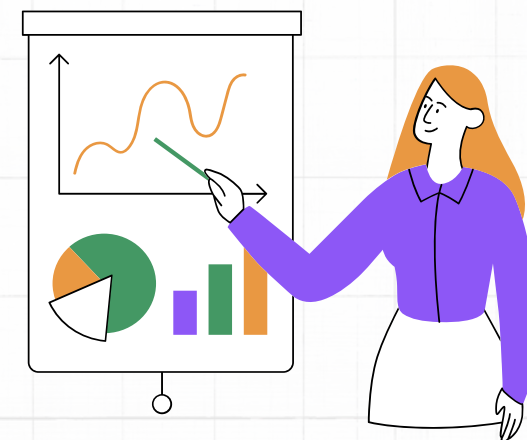
MENOS DE 1

A 13 ANOS

Variação do tempo como gerente da mesma CF

EIXO TEMÁTICO - MOTIVAÇÃO

- PROMOÇÃO / EVOLUÇÃO PROFISIONAL
- EQUIPE FORTALECIDA / CONFIANÇA
- RECONHECIMENTO PROFISSIONAL
- CONVITES / ACESSO / DESCONHECIMENTO
- PROXIMIDADE DE CASA / QUALIDADE DE VIDA / VIOLÊNCIA
- EQUIPE / TERRITÓRIO / PERTENCIMENTO



EIXO TEMÁTICO: FORMAÇÃO E ATRIBUIÇÕES

- FORMAÇÃO NA PRÁTICA
- FORMAÇÃO EM ENFERMAGEM - GESTÃO NA GRADE CURRICULAR
- GERENTE BOMBRIL
- GERENTE BOMBEIRO
- MEDIAÇÃO DE CONFLITOS X USUÁRIO ENQUANTO PROBLEMA
- QUANTIDADE E DIVERSIDADE DE ATRIBUIÇÕES
- ATRAVESSAMENTOS
- URGÊNCIAS
- APOIO INSTITUCIONAL
 - RECONHECIMENTO DOS PARES
 - APOIADO OU APOIADOR?



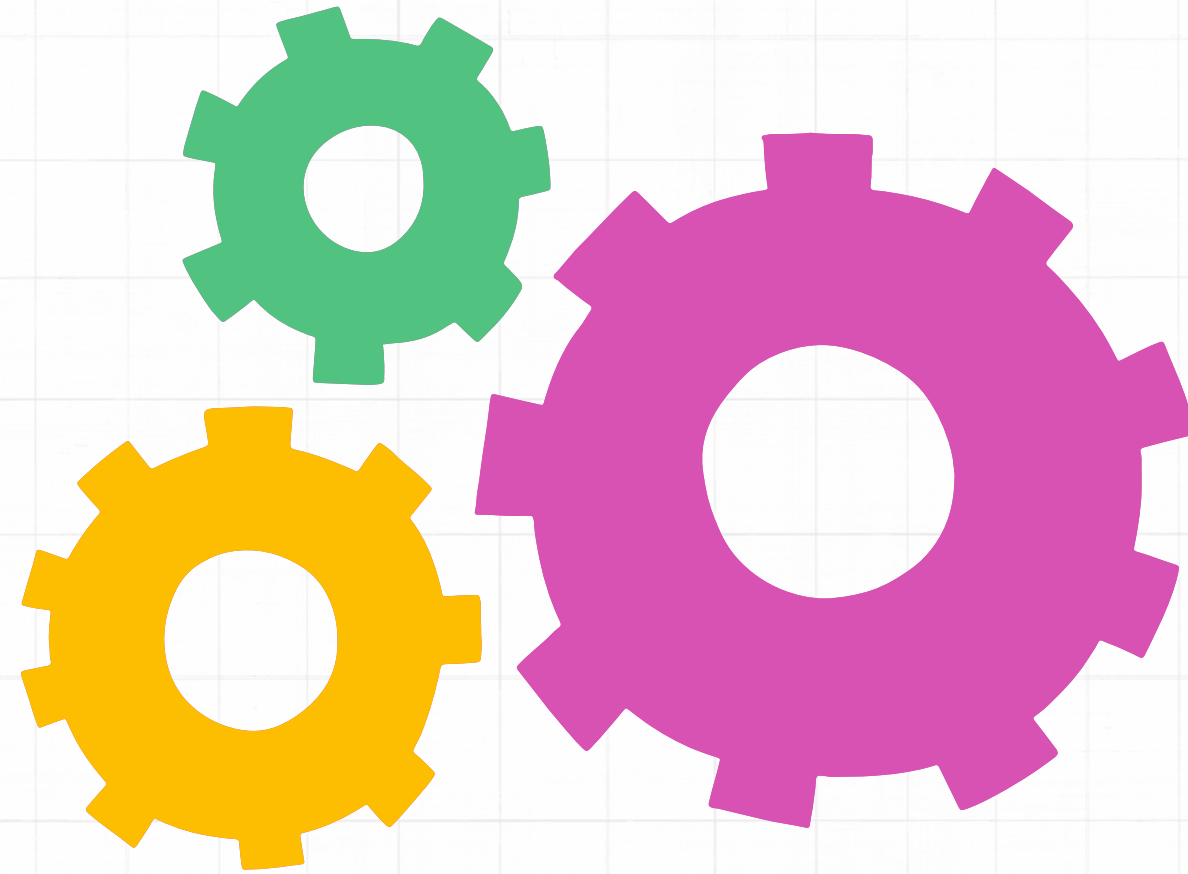
EIXO TEMÁTICO: EXPECTATIVAS

- FUTURO - MUDANÇAS POLÍTICAS
- SAÚDE MENTAL - FUNÇÃO DE CURTO PRAZO
- OS DESEJOS DOS GERENTES



SALÁRIO

SOFRIMENTO



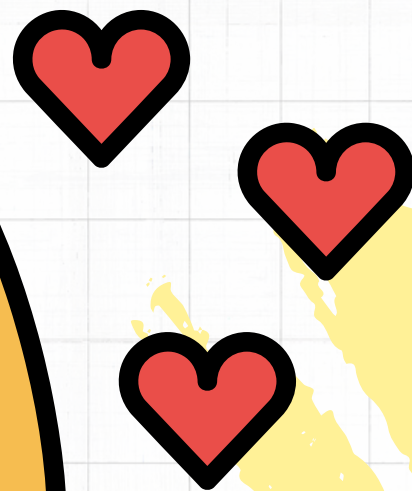
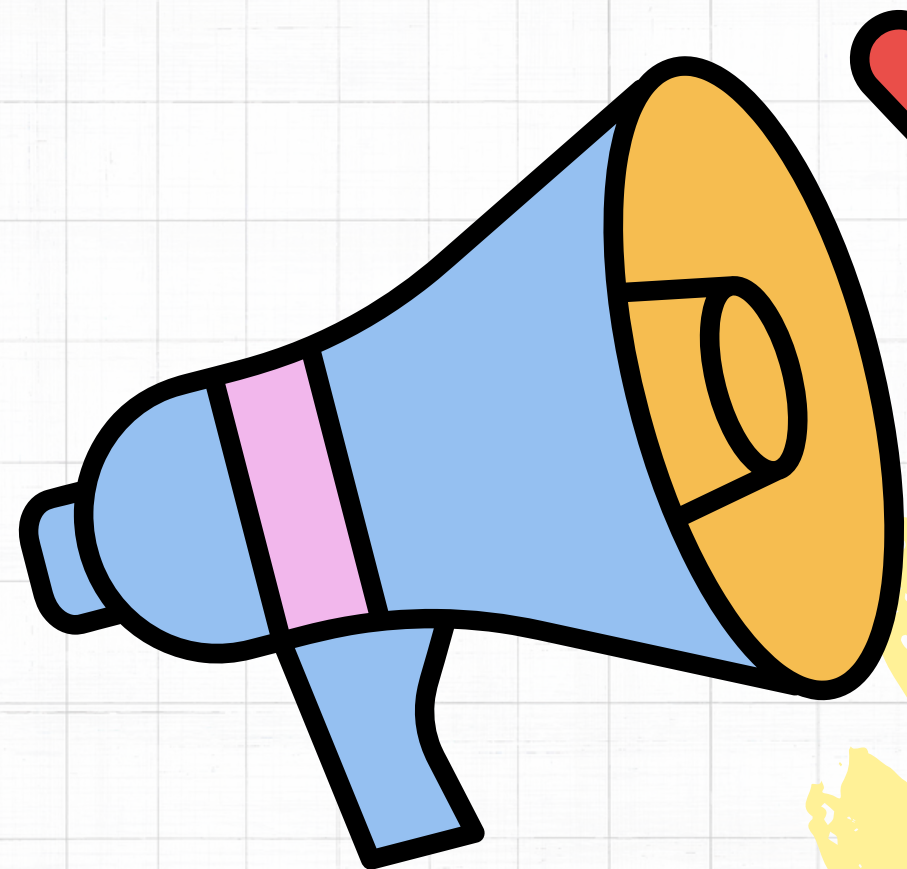
SOBRECARGA

SOLIDÃO

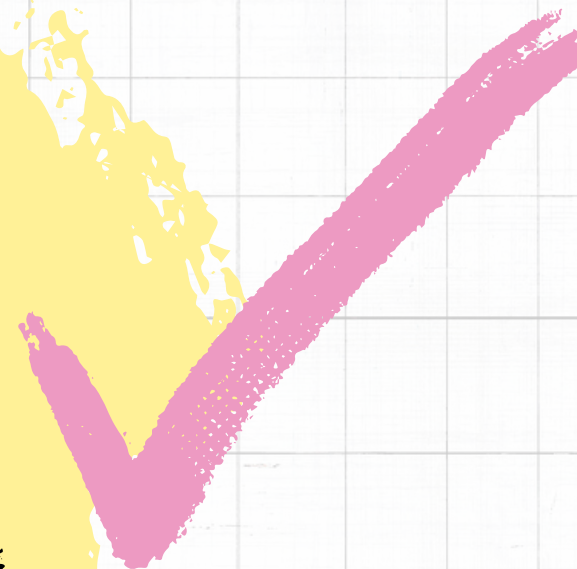
COMBO DOS 4 "S"

CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

- TRABALHO AMPLO, COMPLEXO - HABILITADO PARA O DESEMPENHO DE DIVERSAS E DISTINTAS FUNÇÕES;
 - TENDÊNCIA AO GERENCIALISMO NOS PRIMEIROS ANOS DE ATUAÇÃO NA FUNÇÃO;
 - BUSCA POR UM OLHAR MAIS GESTOR = SOFRIMENTO;
 - NECESSIDADE DE AUTONOMIA E APOIO INSTITUCIONAL;
 - CONSTRUÇÃO E AMPLIAÇÃO DE ESPAÇOS DE TROCA E ESCUTA;
 - FRENTE AS EXPECTATIVAS: QUEM DESEJA OU DESEJARÁ SER GERENTE?
 - RESSIGNIFICAÇÃO DA FUNÇÃO E SUAS ATIVIDADES;
- UTILIZAÇÃO DESTA PESQUISA PARA CONSTRUÇÃO DE REFERENCIAIS TEÓRICOS E PRÁTICOS



OBRIGADO 



08/12/2023

Cyntia Amorim Guerra
cynthia.cap32@gmail.com

**"FALA COM A GERENTE", O QUANTO O SEU TRABALHO É
ESSENCIAL E IMPRESCINDÍVEL PARA A SAÚDE PÚBLICA CARIOCA!**

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, E.R., SOUSA, A., BRANDÃO, C.C, CARVALHO, F.F.B, TAVARES, G., SILVA, K.C. Política Nacional de Atenção Básica no Brasil: uma análise do processo de revisão (2015–2017). Rev. Panam Salud Publica. 2018. Disponível em: <https://www.scielosp.org/article/ssm/content/raw/?resource_ssm_path=/media/assets/rpsp/v42/1680-5348-rpsp-42-el80.pdf>. Acesso em 10 out. 2022.
- ALMEIDA, M.C.P., FORTUNA, C.M., PEREIRA, M.J.B., MISHIMA, S.M., VILLA, T.C.S. Gerência da Rede Básica de Serviços de Saúde em Ribeirão Preto – Um Processo em construção. Revista Brasileira de Enfermagem. Set. 1994. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/276833292_Gerencia_na_rede_basica_de_servicos_de_saude_em_Ribeirao_Preto_um_processo_em_construcao>. Acesso em 10 out. 2022.
- ARTESE, F.. No mundo digital, todos os caminhos levam a Roma. Mas será que Roma está preparada? Dental Press Journal of Orthodontics, v. 24, n. 6, p. 7–8, nov. 2019. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/dpjo/a/7SHjdCvQRphYWz9XJDyp6gt/?lang=pt#>>. Acesso em 18 out. 2023.
- BASTOS, F. C. D. Desenvolvimento de competências gerenciais: uma estratégia para a qualificação do trabalho e do trabalhador nas unidades de atenção primária do município do Rio de Janeiro. Dissertação (Mestrado). ENSP/FIOCRUZ. Rio de Janeiro, 2020.
- BERTUSSI, D.C. Desenvolvimento gerencial em saúde: limites e possibilidades. Dissertação (mestrado). Universidade Estadual de Londrina. Londrina. 2002. Disponível em: <<https://www.paho.org/bra/dmdocuments/bertussi.pdf>>. Acesso em 11 out. 2022.
- BLOISE, M. S. Os Gerentes de Unidades Básicas de Saúde do município do Rio de Janeiro: perfil, vivências e desafios. Dissertação (mestrado). ENSP/FIOCRUZ. Rio de Janeiro, 2015.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria GM/MS nº 635, de 22 de maio de 2023 - Institui, define e cria incentivo financeiro federal de implantação, custeio e desempenho para as modalidades de equipes Multiprofissionais na Atenção Primária à Saúde. 22 mai. 2023
- BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria nº 930, de 15 de maio de 2019. Institui o Programa "Saúde na Hora", que dispõe sobre o horário estendido de funcionamento das Unidades de Saúde da Família, altera a Portaria nº 2.436/GM/MS, de 2017, a Portaria de Consolidação nº 2/GM/MS, de 2017, a Portaria de Consolidação nº 6/GM/MS, de 2017, e dá outras providências. Diário Oficial da União, 15 mai. 2019.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria nº 1.808, de 28 de junho de 2018. Altera a Portaria de Consolidação nº 6/GM/MS, de 27 de setembro de 2018, para dispor sobre o financiamento das Equipes de Atenção Básica - eAB e da Gerência da Atenção Básica, instituídos pela Política Nacional de Atenção Básica - PNAB. Diário Oficial da União. 28 jun. 2018.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria, nº 2.436, de 21 de setembro de 2017. Aprova a Política Nacional de Atenção Básica, estabelecendo a revisão de diretrizes para a organização da Atenção Básica, no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS). Diário Oficial da União. 21 Set 2017.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Departamento de Atenção Básica. Política Nacional de Atenção Básica. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2012.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portal E-Gestor Atenção Básica. Informação e Gestão da Atenção Básica. Relatórios de Financiamento da APS. Histórico quantitativo de equipes e serviços custeados – Atenção Primária à Saúde 1998 – 2021. 2022. Disponível em: <<https://egestorab.saude.gov.br/paginas/acessoPublico/relatorios/reHistoricoPagamentoEsf.xhtml>>. Acesso em 10 out. 2022.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria nº 1.996, de 20 de agosto de 2007. Dispõe sobre as diretrizes para a implementação da Política Nacional de Educação Permanente em Saúde. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 22 ago. 2007.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria nº 648, de 28 de março de 2006. Aprova a Política Nacional de Atenção Básica, estabelecendo a revisão de diretrizes e normas para a organização da Atenção Básica para o Programa Saúde da Família (PSF) e o Programa Agentes Comunitários de Saúde (PACS). Diário Oficial da União. 26 Mar. 2006.

BRASIL. Ministério da saúde. Diretrizes operacionais para os Pactos pela Vida, em Defesa do SUS e de Gestão. I. ed. Brasília: Ministério da Saúde, 2006a.

BRASIL. Ministério da saúde. Política Nacional de Atenção Básica. Brasília: Ministério da Saúde, 2006b.

BRASIL. Ministério da Saúde. HumanizaSUS: Política Nacional de Humanização. Documento base para gestores e trabalhadores do SUS. Brasília: Editora do Ministério da Saúde; 2004.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei complementar n. 101. 4 mai 2000. LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal, Brasília, 24p. mai. 2000

BRASIL. Ministério da saúde. Manual para a organização da atenção básica. 3. ed. Brasília: Ministério da Saúde, 1998.

BRASIL. Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9637.htm>. Acesso em: 20 set. 2023

BRASIL. Ministério da Saúde. Norma operacional básica do Sistema Único de Saúde/NOB-SUS 96. Brasília (DF): Ministério da Saúde; 1997. Disponível em: <<https://conselho.saude.gov.br/legislacao/nobsus96.htm>>. Acesso em 07 set. 2023.

BRASIL. Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8080.html. Acesso em: 20 set. 2023

CAMPOS, C.J.G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. Revista Brasileira de Enfermagem, v.57. n.5, Brasília, 2004. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/reben/v57n5/a19v57n5.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2022.

CAMPOS, G. W. S.; CUNHA, G. T; FIGUEIREDO, M. D. Práxis e formação paideia: apoio e cogestão em saúde. São Paulo: Hucitec, 2013.

CAMPOS, G.W.S. A mediação entre conhecimento e práticas sociais: a racionalidade da tecnologia leve, da práxis e da arte. Ciência & Saúde Coletiva, v. 16, n. 7, p. 3033-3040. Jul. 2011.

CAMPOS, Gastão W. S. Cogestão e neoartesanato: elementos conceituais para repensar o trabalho em saúde combinando responsabilidade e autonomia. Ciência & Saúde Coletiva, Rio de Janeiro, v. 15, n. 5, p. 2.337-2.344, 2010

CAMPOS, G.W.S; GUERRERO, A.V.P. (Org.). Manual de Práticas de Atenção Básica: saúde ampliada e compartilhada. São Paulo. HUCITEC, 2008. 417 p. v. I.

- CAMPOS, G.W.S. Efeito Paidéia e o campo da saúde: reflexões sobre a relação entre o sujeito e o mundo da vida. *Trabalho, Educação e Saúde*, v. 4, n. 1, p. 19–32, mar. 2006.
- CAMPOS, G.W.S. Clínica e Saúde Coletiva compartilhadas: teoria Paidéia e reformulação ampliada do trabalho em saúde. In: Minayo C, et al., organizadores. *Tratado de Saúde Coletiva*. São Paulo: Hucitec; 2006. p.41–80.
- CAMPOS, G.W.S. Humanização na saúde: um projeto em defesa da vida? *Interface – Comunicação, Saúde, Educação*, V. 9, n. 17, p. 398–400, mar. 2005.
- CAMPOS, G.W.S. Paidéia e Gestão: Um ensaio sobre o Apoio Paidéia no trabalho em saúde, 2001–2003. Disponível em: <<https://www.gastaowagner.com.br/apoio-paideia>>. Acesso em: 19 de ago. 2023.
- CAMPOS, G.W.S. Um método para análise e co-gestão de coletivos. São Paulo: Editora Hucitec; 2000.
- CAMPOS, G.W.S. Saúde pública e saúde coletiva: campo e núcleo de saberes e práticas. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 5, n.2, p. 219–230, 2000a.
- CAVALCANTE, A. F. R. et Al. Gerenciamento das unidades básicas de saúde e a relação com a qualidade dos serviços prestados: uma revisão integrativa. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Ano 06, Ed. 09, Vol. 03, pp. 80–89. 2021. Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/saude/unidades-basicas>>. Acesso em 08 out 2022.
- CECILIO, L.C.O.; REIS, A. A. C. Apontamentos sobre os desafios (ainda) atuais da Atenção Básica à saúde. *Cadernos de Saúde Pública*, v. 34, n. 8, 2018. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/csp/a/mW3MtBCvQT5cHWcKDqZhrJN/?lang=pt>>. Acesso em 18 ago 2023.
- CECÍLIO, L.C.O. A avaliação da qualidade e a gestão descentralizada em uma rede básica de saúde: a Secretaria Municipal de Saúde de Piracicaba. In: Cecilio LCO, organizador. *Inventando a mudança na saúde*. São Paulo: Hucitec; 2ª ed. 1997. p.161–186
- CUNHA, G.T., CAMPOS, G.W.S. Apoio matricial e Atenção Primária em Saúde. *Saúde e Sociedade*, v. 20, n. 4, p. 961–70, out. 2011

CFESS. Perfil de Assistentes Sociais no Brasil: formação, condições de trabalho e exercício profissional. Brasília (DF): CFESS, 2022. 144 p.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3 ed. Porto Alegre, 2010.

DUSSAULT, G.A. Gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. Rev. Admin. Púb., Rio de Janeiro, 26 (2):8-19, 1992.

FERNANDES, J. C.; CORDEIRO, B. C. O gerenciamento de Unidades Básicas de Saúde no olhar dos enfermeiros gerentes. Revista de Enfermagem, Recife, v. 12, n. 1, p. 194- 202, jan. 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.5205/1981-8963-v12i01a2331p194-202-2018>>. Acesso em 09 out 2022.

FERNANDES, L.; ORTEGA, F.. A Atenção Primária no Rio de Janeiro em tempos de Covid-19. Physis: Revista de Saúde Coletiva, v. 30, n. 3, p. e300309, 2020.

FERNANDES, L.C.L, MACHADO R.Z., ANSCHAU G.O. Gerência de serviços de saúde: competências desenvolvidas e dificuldades encontradas na atenção básica. Ciência & Saúde Coletiva, 2009; 14(Supl. 1):1541-1552. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/csc/a/D8PbGDr8QmXhym4wNwCvySr/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em 10 out. 2022.

FIOCRUZ. Orientações sobre ética em pesquisa em ambientes virtuais. Versão 1.0 / Comitê de Ética em Pesquisa. Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca (ENSP Fiocruz). Rio de Janeiro: ENSP/Fiocruz, 2020.

GIOVANELLA, L.. Atenção básica ou atenção primária à saúde? Cadernos de Saúde Pública, v. 34, n 8, 2018.

GUTIÉRREZ, A. C. et Al. Coletivos organizados, ativismo social e narrativas da pandemia em territórios vulneráveis na cidade do Rio de Janeiro. Ciência & Saúde Coletiva, 2023, em prelo.

GOLDENBERG, M. Entrevistas e Questionários. In: A arte de pesquisar. 8a. ed. Rio de Janeiro/São Paulo: Record, 2004.p. 85-91

GOMES, C.B.S. Política Nacional de Atenção Básica de 2017: uma análise na composição das equipes e cobertura nacional da Saúde da Família. Dissertação (Mestrado). ENSP/FIOCRUZ. Rio de Janeiro, 2019.

HOUAISS.Dicionário Corporativo Houaiss. Disponível em: <<https://www.houaiss.net/corporativo/>>. Acesso em 07 set. 2022.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo Demográfico e da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua; Sistema IBGE de Recuperação Automática – SIDRA. Brasília, 2022. Acesso em: <<https://www.gov.br/igualdaderacial/pt-br/composicao/secretaria-de-gestao-do-sistema-nacional-de-promocao-da-igualdade-racial/diretoria-de-avaliacao-monitoramento-e-gestao-da-informacao/hub-igualdade-racial/populacao>>. Acesso em 18 out. 2023

JUNIOR, N.P., CAMPOS, G.W.S. O apoio institucional no Sistema Único de Saúde (SUS): os dilemas da integração interfederativa e da cogestão. Interface: communication, health, education. Botucatu, SP: UNESP/Faculdade de Medicina, 2014. Vol. 18, supl I (2014), p. 895-908. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12733/1645168>. Acesso em 20 out. 2023

MASSUDA A., CAMPOS, G.W.S. Inovações nas práticas de gestão do SUS: Desafios para reduzir desigualdades em saúde. In. Mello et al (org.) Implementação de políticas e atuação de gestores públicos: experiências recentes das políticas de redução das desigualdades. Brasília: Ipea, 2020. p. 73-95

MATTOS, M. P., Apoio Matricial e a pandemia da COVID-19: O processo de trabalho do Núcleo Ampliado de Saúde da Família (NASF-AP) de Maricá. Dissertação (Mestrado). ENSP/FIOCRUZ. Rio de Janeiro, 2022.

MARINHO, G.L., OLIVEIRA, B.L.C.A., CUNHA, C.L.F, TAVARES, F.G, PAZ, E.P.A Enfermagem no Brasil: análises socioeconômicas com foco na composição racial. Revista Brasileira de Enfermagem. 2022.

MELO, E.A.; MENDONÇA, M.H.M.; TEIXEIRA, M.. A crise econômica e a atenção primária à saúde no SUS da cidade do Rio de Janeiro, Brasil. Ciência & Saúde Coletiva, v. 24, n. 12, p. 4593–4598, dez. 2019.

MELO, E. A.; MENDONÇA, M. H. M. Mudanças na Política Nacional de Atenção Básica: entre retrocessos e desafios. Saúde em Debate, v. 42, n. esp.I, set. 2018. Disponível em: <<https://scielosp.org/pdf/sdeb/2018.v42nspel/38-51/pt>>. Acesso em 10 out. 2022.

MERHY, E.E. et al. Rede Básica, campo de forças e micropolítica: implicações para gestão e cuidado em saúde. Saúde em Debate. V. 43, n.Spe6, p. 70-83, 2019.

MERHY, E.E. Saúde: a cartografia do trabalho vivo. São Paulo: Hucitec, 2002.

MERHY E.E. e ONOCKO R. Agir em saúde: um desafio para o público. São Paulo: HUCITEC; 1997.

MINAYO, M. C. S. O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 14ª ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MINAYO, M. C. S. (org.). Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

PASSOS, J.P.; CIOSAK, S.I.. A concepção dos enfermeiros no processo gerencial em Unidade Básica de Saúde. Revista da Escola de Enfermagem da USP, v. 40, n. 4, p. 464–468, dez. 2006.

PEITER, C.C; CAMINHA, M.E; OLIVEIRA, W.F. Perfil dos gerentes da atenção primária: uma revisão integrativa. Espaço para a Saúde. Rev. Saúde Pública do Paraná. Londrina, v.18, n.1, p.81-89. Jul, 2017.

PESSÔA L., FRANCO, C.M; SANTOS, S.A. e SALGADO, M.F. Desafios da média gerência na saúde: Manual do Gerente. Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde/ Biblioteca de Saúde Pública, Rio de Janeiro, Escola Nacional de Saúde Pública ENSP/FIOCRUZ, p.208, 2011

PINTO, L. F.; GIOVANELLA, L. Do Programa à Estratégia Saúde da Família: expansão do acesso e redução das internações por condições sensíveis à atenção básica (ICSAB). Ciênc. saúde coletiva. Rio de Janeiro, v. 23, n. 6, p. 1903-1914, Jun 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232018000601903&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 04 out. 2023.

PORCIUNCULA, A. M. Síndrome de Burnout em gerentes da atenção primária à saúde. Dissertação (Mestrado). ENSP/FIOCRUZ. Rio de Janeiro, 2015.

PREFEITURA DO MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO. Câmara Municipal do Rio de Janeiro. LEI N.º 5.026 de 19 de maio 2009. Dispõe sobre a qualificação de entidades como Organizações Sociais e dá outras providências. Rio de Janeiro: CMRJ, 2009.

PREFEITURA DO MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO. Decreto nº 30780, de 2 de junho de 2009. Regulamenta a Lei Municipal n. 5026, de 19 de maio de 2009, que dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais (...). Rio de Janeiro: PMRJ, 2009.

PREFEITURA DO MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO. Resolução SMS nº 5666 de 30 de dezembro de 2022. Diário Oficial do município Rio de Janeiro, ano XXXVI, n. 194, 02 jan. 2023.

ROMAGNOLLI, A. P. B.; CARVALHO, B. G.; NUNES, E.F.P.A.; Gestão de unidade básica de saúde em municípios de pequeno porte: instrumentos utilizados, facilidades e dificuldades relacionadas. Gerencia y Políticas de Salud, v. 13, n. 27, 19 dez. 2014.

SANTANAJ. P. A gestão do trabalhos estabelecimentos de saúde: elementos para uma proposta. Cad RH Saúde. 1993. Disponível em: <<http://www.observatoriorh.ufrn.br/uploads/e9f59add9727fe856f2a5b4ee9e05f65.pdf>>. Acesso em 09 out 2022.

SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE. Termo aditivo nº 010/2023. Rio de Janeiro, 2023.

SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE. Termo aditivo nº 002/2022. Rio de Janeiro, 2023a.

SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE. Subsecretaria de Promoção, Atenção Primária e Vigilância em Saúde. Ofício N° SMS-OFI-2022/20999. Gratificação aos profissionais que atuam nos Territórios Integrados de Atenção à Saúde (TEIAS). Rio de Janeiro, 2022.

SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE. Subsecretaria de Promoção, Atenção Primária e Vigilância em Saúde. Carteira de Serviços da Atenção Primária: Diretrizes para abrangência do cuidado. Rio de Janeiro, 2021.

SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE. Subsecretaria de Promoção, Atenção Primária e Vigilância em Saúde. Resolução SMS nº 2964 de 10 de junho de 2016. Estabelece critérios para ocupação de cargo de Diretor ou Gerente de Unidades de Atenção Primária em Saúde (Centros Municipais de Saúde e Clínicas da Família) da Secretaria Municipal de Saúde. Rio de Janeiro, 2016.

SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE E DEFESA CIVIL. Superintendência de Atenção Primária. Guia de Referência Rápida. Carteira de Serviços: Relação de serviços prestados na Atenção Primária à Saúde. Rio de Janeiro: SMSDC, 2011.

SILVA JR., A.G, et AL. Tecnologias de gestão em saúde: refletindo conceitos e usos contemporâneos. In. DIAS, M.S.A.; FROTA M.A. (orgs). Promoção da Saúde na Integralidade do Cuidado. 1 ed. Campinas: Saberes Editora, 2016.

SORANZ, D. PINTO, L.F, CAMACHO, L.A.B. Análise dos atributos dos cuidados primários em saúde utilizando os prontuários eletrônicos na cidade do Rio de Janeiro. *Ciência & Saúde Coletiva* 22 (3), 2017. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/csc/a/LSLKbSXJqmbBqJzszmr5r4y/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em 09 out. 2022.

SORANZ, D., PINTO L.F, PENNA, G.O. Eixos e a Reforma dos Cuidados em Atenção Primária em Saúde (RCAPS) na cidade do Rio de Janeiro, Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, 21(5):1327-1338, 2016. Disponível em: <https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/handle/icict/41208/ve_Daniel_Soranz_etal_por.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. Acesso em 09 out. 2022.

STARFIELD, B. Atenção primária: equilíbrio entre necessidades de saúde, serviços e tecnologia. Brasília: UNESCO, Ministério da Saúde, 2002.

TERRA, L.S.V.; CAMPOS, G.W.S.. Alienação do trabalho médico: tensões sobre o modelo biomédico e o gerencialismo na atenção primária. *Trabalho, Educação e Saúde*, v. 17, n. 2, p. e0019124, 2019.

TOBAR, F., YALOUR, M.R. Como fazer teses em saúde pública: conselhos e ideias para formular projetos e redigir teses e informes de pesquisas. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2001.

VANDERLEI, M.I.G., ALMEIDA M.C.P. A concepção e prática dos gestores e gerentes da estratégia de saúde da família. *Ciência & Saúde Coletiva*. 2007;12(2):443-453. Disponível em: <<https://repositorio.usp.br/directbitstream/860987ef-b8a1-4eee-adf4-b2635ce81b80/001609662.pdf>>. Acesso em 10 out. 2022

XIMENES NETO, F.R.G; SAMPAIO, J.J.C. Gerentes do território na Estratégia Saúde da Família: análise e perfil de necessidades de qualificação. *Revista Brasileira de Enfermagem*, Brasília, v. 60, n. 6, Dec. 2007. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/reben/a/Pdd3dv7Fj8htrpDHGQ4H9ZL/?lang=pt>>. Acesso em 07 set. 2023