



Desenvolvimento de competências gerenciais em gestores da saúde pública: Contribuições estratégicas da Educação Permanente em Saúde.

Tharcisio Carvalho de Oliveira

Universidade Federal Fluminense - UFF/ tharcisiotco@gmail.com
Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ / tharcisiotco@ufrj.br

Eloiza Ferreira de Souza

Centro Universitário Leonardo da Vinci - UNIASSELVI / eloizafsouza@gmail.com

RESUMO:

A gestão da saúde pública exige gestores capazes de coordenar equipes, articular políticas e conduzir processos organizacionais complexos no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS). O desenvolvimento de competências gerenciais torna-se, nesse contexto, elemento estruturante para a efetividade das políticas públicas em saúde. Este estudo tem como objetivo analisar as contribuições estratégicas da Educação Permanente em Saúde (EPS) para o desenvolvimento de competências gerenciais em gestores da saúde pública. Trata-se de revisão narrativa da literatura, de natureza descritiva e exploratória, com abordagem qualitativa, contemplando publicações entre 2014 e 2025. Foram identificadas 412 publicações, das quais 12 foram selecionadas (9 artigos científicos e 3 documentos institucionais) após aplicação de critérios de inclusão e exclusão. Os resultados revelam que a EPS promove o desenvolvimento de competências operacionais, estratégicas e interpessoais, impactando a reorganização de processos, o fortalecimento da governança e a capacidade adaptativa das organizações de saúde. Contudo, persistem desafios relacionados à institucionalização de ações formativas estruturadas, à rotatividade administrativa e à necessidade de instrumentos avaliativos consistentes. Conclui-se que a EPS é um dispositivo fundamental para a qualificação da gestão no SUS, exigindo políticas públicas que a consolidem como estratégia contínua de aprimoramento profissional e institucional.

PALAVRAS-CHAVE: Competências gerenciais; Gestão da saúde pública; Educação Permanente em Saúde.



1. Introdução

O Sistema Único de Saúde (SUS) representa uma das maiores e mais complexas políticas públicas de saúde do mundo, fundamentado nos princípios da universalidade, integralidade e equidade. Desde sua criação, o SUS tem enfrentado desafios multifacetados, que vão desde o subfinanciamento crônico até a necessidade de aprimoramento contínuo de seus processos de gestão e governança. A efetividade na implementação das políticas de saúde e a qualidade dos serviços prestados dependem intrinsecamente da capacidade de seus gestores em lidar com cenários de alta complexidade, escassez de recursos e demandas sociais crescentes (Vieira, 2019).

A gestão da saúde pública caracteriza-se por elevada complexidade organizacional, exigindo dos gestores capacidade de articulação institucional, coordenação de equipes multiprofissionais e tomada de decisão em contextos marcados por restrições orçamentárias e instabilidade administrativa. No âmbito do SUS, especialmente na gestão em saúde pública. O papel do gestor é determinante para a implementação das políticas públicas e para a organização dos processos de trabalho (Vieira, 2019).

A literatura da administração aponta que competência gerencial envolve a mobilização integrada de conhecimentos, habilidades e atitudes orientadas à condução de processos organizacionais complexos (Fleury e Fleury, 2001). No contexto da saúde pública, tais competências extrapolam o domínio assistencial, incluindo liderança, planejamento estratégico, comunicação institucional, negociação intersetorial e capacidade de coordenação institucional. O fortalecimento dessas competências está diretamente relacionado à capacidade estatal de implementação de políticas públicas e à efetividade das ações governamentais (Pires e Gomide, 2014).

Entretanto, observa-se que muitos gestores da saúde pública assumem funções de liderança a partir de trajetórias profissionais, sem formação específica em gestão. Essa lacuna formativa pode comprometer a condução estratégica dos serviços e a consolidação da governança no SUS. Nesse cenário, torna-se fundamental investir em estratégias formativas que promovam o desenvolvimento contínuo de competências gerenciais alinhadas às demandas reais do trabalho em saúde (Medrado, 2023).

Dessa forma, a Educação Permanente em Saúde (EPS) surge com a finalidade de promover modificação significativa nas práticas já estabelecidas. Esse processo se baseia na identificação de pontos críticos que demandam atenção e, por meio de uma abordagem colaborativa que envolve o trabalho em equipe, promove transformações necessárias para melhorar a qualidade da assistência em saúde (Brasil, 2018). Contudo, a forma como a EPS tem sido efetivamente utilizada para o desenvolvimento de competências gerenciais específicas em gestores da saúde pública, e quais são as contribuições estratégicas dessa abordagem para a melhoria da gestão no SUS, ainda carece de uma análise aprofundada e sistematizada na literatura.

Diante desse cenário, formula-se o seguinte problema de pesquisa: quais são as contribuições estratégicas da EPS para o desenvolvimento de competências gerenciais em gestores da saúde pública? O objetivo deste estudo é analisar, a partir da literatura científica, as contribuições da EPS para o desenvolvimento de competências gerenciais na gestão da saúde pública.



A relevância deste estudo contribui para a compreensão de como a formação e o desenvolvimento de gestores podem impactar diretamente a efetividade de políticas públicas complexas como o SUS. Ao focar na EPS, o artigo oferece subsídios para a formulação de estratégias de capacitação mais alinhadas às necessidades reais do serviço, promovendo a aplicação prática do conhecimento e a transformação das realidades organizacionais. Além disso, destaca a importância de uma gestão pública qualificada para a promoção da capacidade estatal e a entrega de valor à sociedade, temas centrais para a área de Administração Pública e Gestão Social.

2. Fundamentação teórica.

A gestão da saúde pública no Brasil, em especial no âmbito do SUS, demanda um corpo gerencial altamente qualificado e adaptável. A complexidade inerente ao setor, que envolve desde a articulação de diferentes níveis de atenção até a integração intersetorial e a participação da sociedade, exige que os gestores possuam esforço de competências que transcenda o conhecimento técnico específico da área da saúde. A compreensão do desenvolvimento de competências gerenciais na saúde pública fundamenta-se em três eixos conceituais: competências gerenciais, gestão da saúde pública e EPS.

O conceito de competência, amplamente difundido no campo da administração, refere-se à capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes para resolver problemas complexos e alcançar resultados em contextos específicos (Fleury & Fleury, 2001). Ampliam essa perspectiva ao enfatizar que competências se desenvolvem na interação entre indivíduo e contexto organizacional. No âmbito gerencial, as competências são o conjunto de atributos que permitem a um indivíduo desempenhar eficazmente suas funções de liderança, coordenação e tomada de decisão (Pires e Gomide, 2014).

No contexto da gestão em saúde pública, essas competências incluem liderança, planejamento estratégico, comunicação institucional, negociação intersetorial e coordenação de redes de atenção (Lotta, 2019). A complexidade do SUS exige gestores capazes de articular múltiplos atores e níveis de gestão, reforçando a centralidade da qualificação gerencial.

No sentido do desenvolvimento de competências gerenciais, a EPS oferece um modelo que permite aos gestores não apenas adquirir novos conhecimentos, mas também desenvolver habilidades e atitudes essenciais para a sua atuação. Ao invés de cursos teóricos descontextualizados, a EPS propõe oficinas, grupos de estudo, discussões de caso e outras metodologias ativas que permitem aos gestores experimentar, refletir e transformar suas práticas de gestão (Zago et al., 2024).

A EPS constitui marco teórico essencial para este estudo. Diferentemente de modelos tradicionais de capacitação, a EPS propõe aprendizagem baseada na problematização das práticas e na transformação dos processos de trabalho (Ceccim e Feuerwerker, 2004). Merhy (2014) destaca que a EPS atua como dispositivo de aprendizagem organizacional, produzindo mudanças institucionais a partir da reflexão crítica sobre o trabalho.

Estudos recentes indicam que estratégias de EPS aplicadas à gestão pública contribuem para o fortalecimento de competências gerenciais e para a melhoria da



governança institucional (Zago et al., 2024). Dessa forma, a articulação entre competências gerenciais e EPS constitui fundamento teórico central deste estudo.

3. Método de Pesquisa

Trata-se de pesquisa descritiva e exploratória, com abordagem qualitativa, desenvolvida por meio de revisão narrativa da literatura. A revisão narrativa é apropriada para sintetizar o conhecimento existente sobre um tema amplo, identificar lacunas e propor novas perspectivas, sem a rigidez metodológica de uma revisão sistemática (Rother, 2007). A abordagem qualitativa permitiu uma análise aprofundada dos conteúdos dos documentos selecionados, buscando compreender as nuances e as inter-relações entre os conceitos de competências gerenciais, gestão da saúde pública e EPS no contexto do SUS.

A busca foi realizada nas bases *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS) e Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), contemplando publicações entre 2014 e 2025, com o objetivo de assegurar atualização científica.

Foram incluídos estudos que abordassem estratégias de EPS voltadas ao desenvolvimento de competências gerenciais em gestores da saúde pública. Foram excluídos estudos que eram unicamente clínicos ou que não apresentavam uma relação com aspectos de liderança e gestão.

A análise foi conduzida por leitura exploratória e categorização temática, organizando os achados em eixos analíticos relacionados às estratégias formativas, competências gerenciais desenvolvidas, impactos organizacionais e desafios institucionais (Medrado et al., 2023).

4. Resultados.

A busca realizada nas bases de dados selecionadas resultou em 412 publicações relacionadas às temáticas de gestão em saúde pública, competências gerenciais e EPS. Após leitura dos títulos e resumos, 54 estudos foram selecionados para análise integral. Aplicados os critérios de elegibilidade, 12 documentos publicados entre 2014 e 2025 compuseram o corpus final da revisão narrativa, sendo 9 artigos científicos e 3 documentos institucionais.

Observou-se predominância de estudos qualitativos, análises descritivas e avaliações de experiências formativas implementadas no âmbito municipal e estadual do SUS. Parte significativa das publicações concentra-se na saúde pública, reforçando sua centralidade como espaço privilegiado para desenvolvimento gerencial (Silva et al., 2021).

As estratégias de EPS identificadas nos estudos analisados apresentam diversidade metodológica, incluindo cursos de especialização, formação híbrida, oficinas problematizadoras, fóruns participativos, aprendizagem situada no trabalho e redes colaborativas intermunicipais (Ferraz et al., 2025). Em comum, essas iniciativas articulam teoria e prática e buscam responder a desafios concretos da gestão em saúde pública.

Os estudos apontam que o desenvolvimento gerencial envolve múltiplas dimensões. Foram identificadas habilidades operacionais relacionadas ao planejamento e uso de



indicadores; competências estratégicas voltadas à compreensão do SUS como política pública e à articulação intersetorial; e interpessoais associadas à liderança, comunicação e mobilização de equipes (Lotta, 2019; Machado et al., 2017).

Além do desenvolvimento individual, os achados indicam repercussões organizacionais relevantes. Diversos estudos relatam reorganização de processos de trabalho, fortalecimento da governança local, melhoria na coordenação entre níveis de gestão e ampliação da capacidade adaptativa em contextos críticos, como durante a pandemia de COVID-19 (Medrado et al., 2023).

Persistem, contudo, desafios estruturais. A alta rotatividade de gestores, instabilidade administrativa, restrições orçamentárias e ausência de políticas estruturadas de desenvolvimento gerencial foram identificadas como fatores que comprometem a sustentabilidade das estratégias formativas (Machado et al., 2017). A síntese dos estudos incluídos é apresentada no Tabela 1.

Tabela 1. Estudos incluídos na revisão narrativa (2014–2025)

Autor (es)	Ano	Contexto do estudo	Principais contribuições
Brasil. MS	2014	Política Nacional de Educação Permanente em Saúde (PNPES)	Diretrizes para EPS no SUS, incluindo a formação de gestores.
Brasil. MS	2021	Relatório de Gestão do SUS.	Aponta a qualificação gerencial como desafio e prioridade
Brasil. MS	2022	Diretrizes para fortalecimento da Atenção Primária à Saúde APS	Enfatiza a gestão global local e o papel do gestor na APS.
Ferraz et al.	2025	Proposta de modelo de competência para gestores do SUS.	Avalia desenvolvimento de competências técnicas, gerenciais e políticas.
Lima e Pereira.	2019	EPS e a formação de coordenadores de equipes de saúde.	Fortalecimento de competências interpessoais e de comunicação.
Lotta	2019	Implementação de políticas públicas.	Destaca o papel estratégico dos gestores na coordenação institucional.
Machado et al.	2017	Gestão do trabalho no SUS.	Identifica lacunas na formação gerencial e necessidade de qualificação contínua.
Medrado et al.	2023	Formação de gestores no SUS.	A pesquisa evidencia o impacto da aprendizagem situada no desenvolvimento gerencial.
Oliveira et al.	2016	Avaliação de programa de formação de gestores do SUS.	Melhora na gestão de equipes e processos de trabalho.
Silva et al.	2021	Gestão municipal.	Analisa estratégias formativas e de fortalecimento da liderança.
Vieira	2019	Gestão do SUS.	Analisa desafios contemporâneos da gestão pública em saúde.
Zago et al.	2024	Educação Permanente em gestão.	Demonstra efeitos organizacionais da qualificação gerencial.

Fonte: Elaboração própria.



A partir da análise, os documentos normativos institucionais brasileiros destacam a relevância de investir na EPS como uma estratégia para o desenvolvimento gerencial. A PNEPS (Brasil, 2014) estabelece fundamentos teóricos e práticos para a implementação de estratégias de formação no SUS, reconhecendo que a capacitação contínua dos gestores é um elemento fundamental para o sistema público. O Relatório de Gestão (Brasil, 2021) aborda os problemas atuais que a administração pública enfrenta na área da saúde e a necessidade de investir em melhoria gerencial para lidar com a complexidade organizacional e a instabilidade administrativa. Como reafirmaram as Diretrizes para o Fortalecimento da Atenção Primária à Saúde (APS). (Brasil, 2022), a EPS é fundamental para capacitar gestores municipais, principalmente no âmbito da APS, local privilegiado para as políticas públicas de saúde.

Os estudos apresentados na Tabela 1 evidenciam a centralidade das competências gerenciais na atuação dos gestores da saúde pública, especialmente no que se refere à liderança, planejamento e coordenação institucional no âmbito do SUS. Além da produção científica, os documentos normativos analisados reforçam a EPS como diretriz estratégica para a qualificação da gestão. A partir da integração dessas evidências, foram identificados eixos analíticos que sintetizam as principais convergências e lacunas da literatura, apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 – Eixos analíticos interpretativos sobre o desenvolvimento de competências gerenciais na saúde pública (2014–2025)

Eixo Analítico.	Síntese interpretativa.	Implicações para a gestão da saúde pública.
Competências gerenciais.	O desenvolvimento de competências operacionais, estratégicas e interpessoais é condição estruturante para a implementação de políticas públicas no SUS.	Fortalece a capacidade estatal, melhora a coordenação institucional e qualifica a tomada de decisão.
EPS como estratégia de aprendizagem.	A EPS, baseada na problematização do cotidiano e na aprendizagem situada, promove desenvolvimento contínuo de competências aplicadas à realidade da gestão.	Integra formação e prática, potencializando autonomia decisória e transformação dos processos institucionais.
Liderança e impacto organizacional.	O fortalecimento das competências de liderança está diretamente associado à consolidação da governança e à sustentabilidade das políticas públicas em saúde.	Amplia articulação intersetorial, coordenação entre níveis de gestão e capacidade adaptativa do sistema.
Desafios Institucionais.	A rotatividade administrativa, a descontinuidade política e a ausência de políticas estruturadas limitam a consolidação da EPS voltada ao desenvolvimento gerencial.	Exige políticas contínuas de qualificação e instrumentos de avaliação mais consistentes.

Fonte: Elaboração própria.



5. Discussão.

A discussão dos resultados foi organizada em eixos temáticos articulados entre si, permitindo aprofundar a interpretação dos achados à literatura científica e dos marcos normativos relacionados à gestão em saúde pública, às competências gerenciais e à EPS. A estrutura adotada parte da compreensão das competências gerenciais como fundamento da atuação do gestor, avança para o papel estratégico da EPS no seu desenvolvimento e, por fim, analisa implicações para a governança e os desafios de institucionalização.

5.1 Competências gerenciais e efetividade da gestão da saúde pública.

Os resultados desta revisão narrativa evidenciam que a atuação dos gestores da saúde pública exige um conjunto de competências que ultrapassa o domínio assistencial. Liderança, planejamento estratégico, comunicação institucional, gestão de pessoas e tomada de decisão são apontadas de forma recorrente como dimensões centrais para a condução dos serviços e implementação das políticas públicas no âmbito do SUS (Fleury e Fleury, 2001).

No campo da administração pública, a literatura sustenta que a capacidade estatal está diretamente relacionada à qualificação dos agentes responsáveis pela implementação das políticas (Pires e Gomide, 2014). Abrucio (2007) destaca que o fortalecimento da gestão constitui elemento essencial para a consolidação do Estado e para a melhoria do desempenho governamental. No contexto do SUS, essa relação assume complexidade adicional, exigindo articulação entre diferentes níveis de gestão, integração intersetorial e coordenação de redes de atenção.

Os estudos analisados indicam que gestores com competências desenvolvidas demonstram maior capacidade de organização dos processos de trabalho, coordenação institucional e resposta às demandas territoriais, especialmente na APS, onde a gestão local é determinante para a efetividade das ações (Starfield, 2002). Dessa forma, a qualificação gerencial emerge como elemento estruturante da efetividade das políticas públicas em saúde (Vieira, 2019).

5.2 Educação Permanente como estratégia de desenvolvimento gerencial.

A EPS apresenta-se, na literatura analisada, como estratégia formativa alinhada às necessidades contemporâneas da gestão em saúde pública. Diferentemente de modelos tradicionais de capacitação pontual, a EPS propõe processos educativos integrados ao cotidiano assistencial do trabalho, baseados na problematização das práticas e na reflexão crítica coletiva (Merhy, 2014).

Os achados indicam que estratégias formativas ancoradas na aprendizagem situada favorecem o desenvolvimento contínuo das competências gerenciais, ao permitir que gestores analisem e ressignifiquem suas práticas diante de desafios concretos enfrentados nos serviços (Medrado et al., 2023). Essa integração entre teoria e prática potencializa a



autonomia decisória fortalece a liderança e amplia a capacidade analítica dos gestores, elementos considerados essenciais para a qualificação da gestão (Freire, 2011).

No entanto, a EPS não atua apenas como mecanismo de transmissão de conhecimentos, mas como dispositivo de aprendizagem organizacional capaz de produzir transformações nos processos institucionais e na cultura gerencial.

5.3 Liderança e impacto organizacional.

A articulação entre desenvolvimento gerencial e governança pública constitui dimensão central dos achados. A literatura evidencia que a qualificação das competências de liderança está associada ao fortalecimento da capacidade institucional e à sustentabilidade das políticas públicas (Pires e Gomide, 2014).

No campo da saúde, relatórios internacionais reforçam que a liderança qualificada é condição indispensável para o fortalecimento dos sistemas de saúde e para a implementação efetiva das políticas públicas (WHO, 2014). Gestores que participam de processos estruturados de EPS tendem a apresentar maior capacidade de articulação institucional, coordenação intersetorial e condução estratégica dos serviços (Lotta, 2019).

Os impactos organizacionais identificados nos estudos analisados, como reorganização de processos de trabalho, melhoria na coordenação entre níveis de gestão e ampliação da capacidade adaptativa, sugerem que a EPS pode atuar como instrumento estratégico para a consolidação da governança no SUS (Lotta, 2019).

5.4 Desafios para a institucionalização da Educação Permanente voltada aos gestores.

Apesar do reconhecimento conceitual e normativo da EPS no SUS, os resultados indicam desafios significativos quanto à sua institucionalização voltada especificamente aos gestores da saúde pública. A literatura aponta a predominância de ações formativas pontuais e desarticuladas de uma política estruturada de desenvolvimento gerencial, o que limita seu potencial de transformação na prática assistencial (Machado et al., 2017; ENAP, 2015).

A rotatividade administrativa, a instabilidade estratégica e a limitação de recursos figuram como barreiras estruturais à consolidação de programas contínuos de qualificação gerencial. Além disso, a diversidade de delineamentos metodológicos e critérios de avaliação adotados nos estudos analisados evidencia lacunas na mensuração objetiva das competências desenvolvidas, indicando necessidade de instrumentos avaliativos mais consistentes (Oliveira, 2016).

Diante disso, torna-se fundamental reconhecer os gestores da saúde pública como sujeitos estratégicos dos processos de EPS, integrando suas demandas formativas aos instrumentos de planejamento, gestão do trabalho e avaliação institucional. O fortalecimento de políticas estruturadas de EPS direcionadas aos gestores pode contribuir para os profissionais da gestão em saúde pública e para a melhoria da efetividade das ações no SUS (Lima e Pereira, 2019).



6. Conclusão.

Esta revisão narrativa ressaltou que a construção de competências gerenciais é um fator fundamental para a melhoria da gestão pública em saúde, especialmente no que se refere ao SUS. A análise dos estudos publicados entre 2014 e 2025 indica que as estratégias de EPS, quando integradas ao dia a dia da gestão, favorecem o aprimoramento de competências que são estratégicas, operacionais e interpessoais, essenciais para a condução de processos organizacionais que são complexos.

Os resultados indicam que iniciativas formativas baseadas na aprendizagem situada e na problematização do trabalho apresentam maior potencial de impacto, não apenas no desenvolvimento individual dos gestores, mas também na reorganização de processos institucionais e no fortalecimento da governança local. Nesse contexto, a EPS se apresenta como uma ferramenta estratégica para a aprendizagem organizacional, apta a aumentar a capacidade institucional e a eficácia das políticas públicas na área da saúde.

No entanto, persistem desafios relevantes para a consolidação dessas estratégias. A rotatividade administrativa, a instabilidade estratégica e a ausência de políticas estruturadas de desenvolvimento gerencial limitam a continuidade e a sustentabilidade das iniciativas formativas. Além disso, a diversidade de delineamentos metodológicos nos estudos analisados revela lacunas na mensuração objetiva das competências desenvolvidas. A variedade metodológica dos estudos demonstra a falta de objetividade na avaliação de competências, ressaltando a necessidade de aprimorar os instrumentos avaliativos.

É possível chegar à conclusão de que a EPS, ao ser implementada de maneira sistemática e contínua, pode oferecer contribuições relevantes aos profissionais que atuam na gestão pública da saúde, além de reforçar o SUS. Recomenda-se que pesquisas futuras avancem na construção de indicadores de avaliação do desenvolvimento gerencial e na análise longitudinal dos impactos organizacionais decorrentes das estratégias formativas.



Referências

ABRUCIO, Fernando Luiz. **Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas.** *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 41, n. esp., p. 67-86, 2007.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Política Nacional de Educação Permanente em Saúde: o que se tem produzido para o seu fortalecimento?** Brasília: Ministério da Saúde, 2018.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Política Nacional de Educação Permanente em Saúde.** Brasília, DF: Ministério da Saúde. 2014.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Relatório de Gestão do SUS.** Brasília, DF: Ministério da Saúde. 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Diretrizes para o Fortalecimento da Atenção Primária à Saúde.** Brasília, DF: Ministério da Saúde. (2022).

CECCIM, R. R. B. Feuerwerker. C. M. **O Quadrilátero da Formação para a Área da Saúde: Ensino, Gestão, Atenção e Controle Social.** *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, 14(1), 41-65. 2004.

FERRAZ, A. C. S., et al. (2025). **Proposta de modelo de competências para gestores do SUS: uma abordagem integrada.** *Revista de Saúde Pública*. 2025.

ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Gestão por competências no setor público.** Brasília: ENAP, 2015.

FERRAZ, Ana Paula et al. **Estratégias híbridas de formação para gestores do SUS e desenvolvimento de competências técnico-políticas.** *Saúde em Debate*, Rio de Janeiro, v. 49, n. 1, p. 1-15, 2025.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Corrêa. **Construindo o conceito de competência.** *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 5, n. esp., p. 183-196, 2001.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade.** 14. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2011.

LIMA, P. R. E. PEREIRA, M. J. (2019). **Educação Permanente em Saúde e a formação de coordenadores de equipes de saúde: um estudo de caso.** *Trabalho, Educação e Saúde*, 17(2), e00190217.

LOTTA, Gabriela Spanghero. **Burocracia e implementação de políticas públicas: os agentes do Estado em ação.** Rio de Janeiro: Fiocruz, 2019.

MACHADO, Maria Helena et al. **Gestão do trabalho e da educação em saúde: desafios para o SUS.** *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 22, n. 6, p. 1789-1800, 2017.



MEDRADO, Aline et al. **Aprendizagem situada e desenvolvimento de competências gerenciais na saúde pública.** *Interface: Comunicação, Saúde, Educação*, Botucatu, v. 27, e230145, 2023.

MERHY, Emerson Elias. **Educação Permanente em Saúde em movimento.** São Paulo: Hucitec, 2014.

OLIVEIRA, A. C., et al. (2016). **Avaliação de um programa de formação de gestores do SUS no estado de Minas Gerais.** *Ciência & Saúde Coletiva*, 21(5), 1573-1584.

PIRES, Roberto Rocha C.; GOMIDE, Alexandre de Ávila. **Governança e capacidades estatais: uma análise comparativa.** *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, v. 29, n. 86, p. 7-31, 2014.

ROTHER, E. T. (2007). **Revisão sistemática X revisão narrativa.** *Acta Paulista de Enfermagem*, 20(2), v-vi.

SILVA, Juliana et al. **Estratégias de formação gerencial na gestão municipal do SUS.** *Saúde e Sociedade*, São Paulo, v. 30, n. 3, e210345, 2021.

STARFIELD, Barbara. **Atenção Primária: equilíbrio entre necessidades de saúde, serviços e tecnologia.** Brasília: UNESCO; Ministério da Saúde, 2002.

VIEIRA, M. **Gestão do SUS: desafios e perspectivas.** Editora Fiocruz. 2019.

WHO – WORLD HEALTH ORGANIZATION. *Health systems governance for universal health coverage.* Genebra: OMS, 2014.

ZAGO, A. A., et al. **Educação Permanente em gestão: uma revisão sistemática da literatura.** *Cadernos de Saúde Pública*, 40(1), e00012323. 2024.