

# INOVAÇÕES ADMINISTRATIVAS NA ATENÇÃO PRIMÁRIA À SAÚDE NO BRASIL NA DÉCADA DE 2010-2020: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

## ADMINISTRATIVE INNOVATIONS IN PRIMARY HEALTH CARE IN BRAZIL IN THE 2010-2020 DECADE: AN INTEGRATIVE REVIEW

Kaio Giovanne Magalhães da Costa<sup>1</sup>  
Douglas Vieira Barboza<sup>2</sup>  
Marcelo Jasmim Meiriño<sup>3</sup>

**Resumo:** A qualidade da Rede de Atenção à Saúde e dos serviços prestados está intimamente ligada à gestão em saúde. Nesse contexto, a implementação de práticas inovadoras na área é fundamental para aprimorar o serviço e o meio em que são oferecidas, permitindo a identificação e resolução de carências em nível local ou regional. Com o objetivo de identificar as práticas administrativas adotadas na gestão da Atenção Primária à Saúde (APS) no período de 2010 a 2020, utilizou-se o método de Revisão Integrativa da Literatura, por meio das bases de dados BDEF, Lilacs, Medline e SciELO, com os descritores “Administração de Serviços de Saúde”, “Atenção Primária à Saúde” e “Inovação”. Foram encontradas 28 publicações, das quais apenas 4 atenderam aos critérios de inclusão do estudo. A análise dessas publicações permitiu identificar estratégias e práticas inovadoras na administração da APS, desde reformulações no modelo gerencial e assistencial até a adoção de práticas em nível local, como a implementação de instrumentos de monitoramento e avaliação nas unidades e a reorganização do espaço para aprimorar o fluxo e acolhimento dos clientes.

**Palavras-chave:** gestão em saúde; atenção primária à saúde; inovação; práticas administrativas; ODS 3.

**Abstract:** The quality of the Health Care Network and the services provided are closely linked to health management. In this context, the implementation of innovative practices in the area is essential to improve the service and the environment in which it is offered, allowing the identification and resolution of deficiencies at the local or regional level. In order to identify the administrative practices adopted in the management of Primary Health Care from 2010 to 2020, the Integrative Literature Review method was used, through the databases BDEF, Lilacs, Medline and SciELO, with the descriptors “Administração de Serviços de Saúde”, “Atenção Primária à Saúde” and “Inovação”. 28 publications were found, of which only 4 met the inclusion criteria for the study. The analysis of these publications allowed us to identify innovative strategies and practices in the administration of Primary Health Care, from reformulations in the managerial and care model to the adoption of local-level practices, such as the implementation of monitoring and evaluation instruments in units and the reorganization of space to improve the flow and reception of clients.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração pela Faculdade Lusófona do Rio de Janeiro (FL-RJ) atuando em função administrativa no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial. E-mail: kaioMagalhaes.contato@gmail.com.

<sup>2</sup> Doutor em Sistemas de Gestão na linha de Tecnologias Aplicadas para Organizações Sustentáveis pela Universidade Federal Fluminense (UFF). E-mail: douglasbarboza@id.uff.br.

<sup>3</sup> Professor Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense (UFF). E-mail: marcelojm@id.uff.br.

**Key words:** health management; primary health care; innovation; administrative practices; SDG 3.

**Data de submissão:** 26.02.2023

**Data de aprovação:** 10.04.2023

**Identificação e disponibilidade:**

(<https://revista.univap.br/index.php/revistaunivap/article/view/4464>,  
<http://dx.doi.org/10.18066/revistaunivap.v29i62.4464>).

## 1 INTRODUÇÃO

A administração é fundamental para o funcionamento adequado das organizações, sejam elas públicas ou privadas, viabilizando a distribuição de serviços ao público-alvo e garantindo a qualidade desses serviços (Schroeder, 2018). A gestão em saúde é uma prática administrativa presente em todos os níveis de atenção à saúde, incluindo a Atenção Primária à Saúde (APS), e está diretamente relacionada com a qualidade e viabilidade dos serviços prestados à população, desde a assistência adequada até questões infraestruturais que possibilitam o acesso adequado (Paiva et al., 2018).

A necessidade de inovação nas práticas administrativas se dá em função das mudanças constantes nos cenários socioeconômico e político-administrativo, o que exige o aprimoramento contínuo das práticas administrativas para atender às necessidades do público-alvo (Pimentel, 2019). No contexto da saúde, a inovação aplicada à gestão dos serviços pode influenciar positivamente a qualidade dos serviços ofertados, como a melhoria no acesso dos clientes, ampliação da oferta de serviços disponíveis, qualidade do acolhimento e fluxo do público, além de melhorias nos indicadores de saúde, como cobertura populacional, morbimortalidade e fatores de risco à população (Nodari et al., 2013; Fernandes et al., 2019).

No Brasil, a busca por práticas e propostas inovadoras para a APS visa superar obstáculos existentes, como subfinanciamento, oferta insuficiente de recursos humanos capacitados e concepção minimalista da APS, e possibilitar seu fortalecimento dentro da Rede de Atenção à Saúde (Tasca et al. 2019).

Outro ponto é que a atenção primária quando bem gerenciada pode se constituir como a espinha dorsal de um sistema de saúde com potencial de melhorar a saúde das pessoas, reduzir a despesa e diminuir as desigualdades, permitindo que os recursos sejam alocados de maneira adequada e os cuidados sejam acessíveis e de melhor qualidade para a população, conseqüentemente contribuindo para o alcance do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 3 (ODS 3) - "Saúde e bem-estar para todos" (Monteiro, 2020)

A inovação na Atenção Primária à Saúde tem crescido nas últimas décadas e se encontra em evolução constante, onde a administração desempenha um papel fundamental em promover a produção de conhecimento e acesso aos serviços de saúde (Pinto & Rocha, 2016). Conhecer as inovações implementadas em outras regiões pode auxiliar na identificação de práticas bem-sucedidas e adaptá-las à realidade local, resultando na melhoria na qualidade dos serviços à população (Bresciani et al., 2018)

De acordo com Tanaka (2011), a atenção primária básica é a porta de entrada da rede de saúde, tendo um papel essencial na prevenção, tratamento de doenças e promoção da saúde. Portanto reconhecer as inovações administrativas que estão

sendo implementadas nesse nível de atenção pode ajudar a melhorar a efetividade e a eficiência do sistema de saúde como um todo.

Este estudo tem como objetivo realizar uma revisão bibliográfica das publicações científicas que abordam práticas administrativas adotadas na gestão de serviços de saúde da Atenção Primária à Saúde entre 2010 e 2020. Os objetivos específicos incluem: I) descrever os estudos selecionados de acordo com os critérios de inclusão definidos; II) discutir os resultados das publicações escolhidas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 ADMINISTRAÇÃO EM SAÚDE PÚBLICA**

Segundo a Teoria Clássica da Administração de Fayol, o administrador possui cinco funções intrínsecas à sua função, sendo elas: prever e planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Sendo seu papel essencial para a viabilização do funcionamento adequado do serviço o qual coordena (Carnut & Narvai, 2016; Schroeder, 2018).

O administrador no cenário da saúde pública atua nos diversos níveis que a constituem, desde o nível local – como gestor de uma Unidade de Saúde – até níveis mais elevados como Secretarias e Ministério da Saúde. Tendo o papel de coordenar, organizar e planejar estratégias que identifiquem as carências da população e dos serviços de saúde visando suas resoluções (Paiva et al., 2018).

Para tanto, o administrador utiliza-se de estratégias para identificação de tais carências. A nível institucional pode-se aplicar projetos e instrumentos de avaliação do serviço para obtenção de feedback. Para identificar as necessidades da população é essencial que haja reconhecimento do território, cadastramento desta população, viabilizando o levantamento de dados sociodemográficos e de saúde da região em que se encontra a Unidade de Saúde (Guimarães et al., 2018; Celedônio et al., 2017; Lima et al., 2017).

A administração é um processo que engloba desde a assistência direta ao paciente até a organização do trabalho, recursos humanos, meio físico e materiais nos serviços de saúde. A sua aplicação é fundamental para garantir a efetividade e segurança no cuidado em saúde, seja no contexto da saúde pública ou hospitalar. A maneira como o profissional atua na gestão está diretamente relacionada à instituição na qual ele está inserido. Em organizações de saúde com gestão menos hierarquizada, é possível que sejam adotadas práticas mais flexíveis e participativas na organização do trabalho (Ribeiro et al., 2019).

De acordo com Ribeiro et al. (2019), este modelo de gestão pode estimular a criatividade e a inovação por parte dos profissionais, permitindo que novas ideias sejam implementadas e testadas, além de levar a uma maior identificação de problemas e oportunidades de melhoria, incentivando a busca por soluções inovadoras.

### **2.2 INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO DA ATENÇÃO PRIMÁRIA À SAÚDE**

Diante da dinâmica do cenário socioeconômico, há a necessidade de que organizações se adaptem às necessidades de seus clientes, de modo que se renovem para se encaixar a tais necessidades. Esta realidade está intrínseca à temática da renovação, a qual é descrita na literatura como um processo evolutivo das organizações onde há a busca, experimentação e aprimoramento dos bens e/ou

serviços fornecidos por estas (Feitosa & Costa, 2016).

No âmbito da saúde, a inovação na administração da saúde pública, tendo enfoque na atenção primária, é um fator diferencial na garantia de melhoria dos serviços prestados aos clientes e conseqüentemente melhoria nos indicadores de saúde da região. Engloba uma série de variáveis que influenciam na qualidade da gestão e dos serviços prestados, podendo-se citar: o acesso, a coordenação dos serviços, a integralidade dos serviços, a competência cultural e o produto - seja este melhorado ou novo a ser disponibilizado aos clientes (Nodari et al., 2013).

Nesse contexto de aprimoramento dos serviços de saúde e fortalecimento da APS, foi desenvolvida em 2008, no Brasil, pela Representação da Organização Pan-Americana de Saúde/Organização Mundial de Saúde (OPAS/OMS), a estratégia de Laboratórios de Inovação em Saúde. Essa ferramenta de gestão possibilita aos profissionais atuantes na APS, além de pesquisadores, políticos e representantes civis, observarem, compartilharem e sistematizarem conhecimentos e práticas de boa gestão e atuação nessa área (Tasca et al., 2019).

Estudos apontam que países, com o Sistema de Saúde sustentado pela Atenção Primária, possuem melhores indicadores de saúde, uma vez que tendo a APS como porta de entrada para os usuários há a possibilidade de evitar agravos a saúde, diminuir indicadores negativos, como a mortalidade infantil, e identificar e atender às necessidades de saúde da população de acordo com a região que habitam. Para tanto, estratégias de inovação na assistência e gerência dos serviços de saúde, tal como a citada anteriormente, fazem-se importante, uma vez que evitam que haja sucateamento dos serviços (Perry et al., 2017; Yapa et al., 2020; Araujo & Lana, 2020; Placideli et al., 2020).

A adoção de inovações administrativas pode ajudar a melhorar a coordenação entre os diferentes níveis de atenção à saúde, como a atenção primária e a atenção especializada, reduzindo a fragmentação e a duplicação de serviços e evitando a sobrecarga de determinados pontos do sistema de saúde. Isso pode melhorar a continuidade do cuidado e a experiência do usuário (Macinko et al., 2017; Guarnieri et al., 2021)

Outro aspecto importante é a possibilidade de que as inovações administrativas permitam uma maior participação dos usuários e da comunidade no processo de cuidado e na gestão do sistema de saúde, o que pode levar a uma maior responsabilização e transparência no uso dos recursos. Essa participação pode ser alcançada por meio da implementação de estratégias como a governança participativa e a gestão compartilhada (Guarnieri et al., 2021; Martins, 2008).

### **3 METODOLOGIA**

Para alcançar os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa exploratório-descritiva de natureza qualitativa, utilizando a metodologia de Revisão Integrativa de Literatura. A pesquisa exploratório-descritiva busca obter informações preliminares sobre um determinado assunto e descrever as características do fenômeno (Fontana, 2018). A abordagem qualitativa utilizada neste estudo se concentra nos aspectos da realidade que não podem ser quantificados e se concentra na explicação dos fatos que emergem das dinâmicas das relações sociais (Yin, 2016).

A revisão integrativa é uma metodologia que permite conhecer o estado atual do conhecimento sobre um determinado tema, com o objetivo de identificar, analisar e sintetizar resultados de estudos realizados na área, contribuindo para a divulgação do conhecimento científico (Souza et al., 2010).

Para seguir o padrão proposto, buscou-se responder à seguinte questão norteadora: houve inovações nas práticas gerenciais na Atenção Primária à Saúde no período de 2010 a 2020?

A pesquisa foi realizada utilizando as bases: Base de Dados de Enfermagem (BDENF), Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (Lilacs), Medical Literature Analysis and Retrieval System Online (Medline) e Scientific Electronic Library Online (SciELO). Para definição dos descritores utilizou-se a terminologia em saúde consultada nos Descritores em Ciências da Saúde (DeCS/MeSH): “Administração de Serviços de Saúde”; “Atenção Primária à Saúde”; “Inovação”. A estratégia de busca utilizada foi o operador booleano "AND", realizando cruzamentos entre os descritores nas bases de dados, na seguinte forma: Administração de Serviços de Saúde AND Atenção Primária à Saúde AND Inovação.

Foram definidos os critérios de inclusão para a seleção dos estudos: a) matérias com período de publicação entre 2010 a 2020; b) publicações nacionais disponíveis em texto integral; c) publicações disponíveis na língua portuguesa; d) publicações que discutem inovações na gestão de serviços de saúde na atenção primária à saúde.

Já os critérios de exclusão foram: a) publicações em línguas diferentes do português; b) publicações indisponíveis integralmente; c) publicações duplicadas nas bases de dados utilizadas; d) publicações que não abordam a temática proposta.

Realizou-se busca minuciosa na literatura de modo a contemplar o maior número possível de estudos potencialmente relevantes sobre o tema, com alta sensibilidade. Ressalta-se que os resumos que não forneceram informações suficientes sobre os critérios de inclusão e exclusão, foram submetidos à avaliação do texto na íntegra.

Utilizou-se o instrumento de revisão integrativa para coleta de dados validado por Ursi (2005), adaptado de acordo com as necessidades metodológicas do estudo. Desse modo foram analisados os seguintes dados dos estudos: Título do artigo; Autores, Ano; Periódico; Base de dados; Local da Pesquisa; Objetivo; Tratamento de dados; Resultados; Conclusão.

Para a análise do material, com base em Mendes et al. (2008), utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, a partir das seguintes etapas: pré-análise; exploração do material; tratamento e interpretação dos resultados. Na pré-análise, os dados foram organizados, e foram estabelecidos os temas ou categorias de análise. Em seguida, realizou-se a exploração do material, na qual os dados foram examinados, codificados e categorizados. Na etapa de tratamento, foram realizadas a identificação de unidades de registro, a categorização dos dados, e a análise dos dados dentro de cada categoria. Por fim, na etapa de interpretação dos resultados, foram identificados os temas ou categorias, e realizou-se uma síntese dos resultados dos estudos incluídos na revisão integrativa.

## 4 RESULTADOS

Após a busca nas bases de dados, a seleção e categorização das publicações disponíveis, pôde identificar 28 publicações, organizadas de acordo com a Quadro 1. Dentre este total, 14 não atenderam a um ou mais critérios de inclusão e foram excluídas, e 8 publicações estavam duplicadas nas bases de dados. Além disso, foram selecionadas duas publicações para análise completa do conteúdo, mas foram excluídas por não abordarem o objetivo do estudo em questão.

Quadro 1 - Ocorrências de publicações disponíveis nas Bases de dados.

Bases de dados	Ocorrências	Excluídos	Duplicadas
<b>BDENF</b>	03 publicações	-	02 publicações
<b>Lilacs</b>	15 publicações	11 publicações	01 publicação
<b>Medline</b>	07 publicações	02 publicações	05 publicações
<b>SciELO</b>	03 publicações	03 publicações	-

Fonte: Elaborado pelos autores.

A amostra final consistiu em 4 publicações, descritas no quadro 1, sendo a mais antiga publicada em 2012 e a mais recente em 2019. Entre as bases de dados, 75% das publicações foram extraídas de Lilacs, enquanto 25% de SciELO. Quanto as metodologias utilizadas nos estudos, 2 utilizaram metodologia qualitativa e 2 utilizaram metodologia qualiquantitativa.

De acordo com os objetivos deste estudo, todas as publicações abordaram questões de inovação na Atenção Primária à Saúde do Brasil, tendo sido desenvolvidas em diferentes estados do país. Um estudo foi realizado em formato multicêntrico, abrangendo 9 estados e o Distrito Federal, enquanto os demais estudos foram conduzidos em apenas um estado.

Quadro 1 – Artigos definidos como mais relevantes.

Título / Autores	Base de dados	Tipo de estudo	Objetivo / Intervenção	Resultados	Conclusões
“A reformulação da clínica a partir de diretrizes para atenção e gestão na saúde: subjetividade, política e invenção de práticas”  Côelho, 2012	Lilacs	Qualitativo	Descrever o Modelo, a interface entre Clínica e Política, a reformulação da Clínica e sua interface com a Vigilância em Saúde na composição e integralidade do trabalho no território da atenção básica.	A partir de um projeto maior denominado “Recife em Defesa da Vida”, buscou por reformulação no modelo gerencial, pautado na cogestão e Apoio institucional.	A mudança na forma de gestão apresentou diferentes níveis de impactos, devido a pluralidade presente nas regiões das Unidades APS da região. Entretanto, destaca-se melhorias na autonomia dos profissionais da rede e horizontalização das relações.
“Planificação da atenção à saúde: um instrumento de gestão e organização da atenção primária e da atenção ambulatorial especializada nas redes de atenção à saúde”  Guimarães et al., 2018	Lilacs	Qualiquantitativo	Apresentar a proposta de Planificação da Atenção à Saúde (PAS) como método de suporte ao corpo técnico e gerencial das secretarias estaduais e municipais de saúde na organização da APS.	Apresenta a implementação da PAS em Estados brasileiros, entre os anos de 2008 e 2013, havendo diferentes níveis de progresso e possibilitando implementação de práticas gerenciais variadas.	A PAS se mostrou uma proposta favorável à melhoria do método gerencial nos Estados analisados, possibilitando aos mesmos garantirem melhor qualidade no fornecimento dos serviços da Atenção Primária à Saúde.
“Laboratórios de inovação em saúde: por uma Atenção Primária à Saúde forte no Distrito Federal,	Lilacs	Qualitativo	Detalhar a metodologia de Laboratórios de Inovação em Saúde, utilizada pela OPAS/OMS no Brasil	A utilização de Laboratórios de Inovação em Saúde possibilita a análise e discussão de métodos	Demonstra que, apesar de obstáculos advindos de uma conjuntura político-institucional complexa, é possível ter resultados introduzindo práticas inovadoras,

Brasil”  Tasca et al., 2019			para identificar e sistematizar experiências inovadoras em saúde, incluindo o acompanhamento do Projeto Brasília Saudável, da Secretaria de Saúde do DF.	possíveis de serem adotados.	como observado nos resultados do Projeto Brasília Saudável.
“Relação entre inovação e qualidade da orientação do serviço de saúde para atenção primária”  Nodari et al., 2013	SciELO	Qualiquantitativo	Identificar uma aproximação de elementos que qualificam um serviço de saúde orientado para a atenção primária, por meio do PCATool, e a tipologia de inovações evidenciadas.	52 inovações introduzidas no período entre 2007 e 2009, sendo 24 referentes a produto, 15 de processo, 5 em marketing e 8 organizacionais.	Constatou-se correlação direta entre maior escore do PCATool no desenvolvimento da qualidade dos serviços prestados à população, decorrente dos atributos essenciais e derivados, maior o número de inovações encontradas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 5 DISCUSSÃO

Os resultados indicam que houve procura por métodos e propostas de inovação em torno da administração da Atenção Primária à Saúde no Brasil entre os anos de 2010 e 2020 (Pimentel, 2019; Guimarães et al., 2018). A procura por métodos inovadores busca atender as carências identificadas em determinada região ou grupo populacional. Nota-se que os estudos realizados apontam a adoção de métodos e propostas que possibilitem não somente a inovação na prática gerencial, como também da prática assistencial, englobando os diversos setores da Atenção Primária, possibilitando a melhoria do sistema como um todo (Sarti & Fontenelle, 2017; Biscaia & Heleno, 2017; Costa et al., 2012).

A reformulação da Atenção Primária como um todo pode ser observada em países como Inglaterra e Portugal. Tal proposta se desenvolve a partir da identificação dos perfis sociodemográficos, epidemiológicos e econômicos existentes na região em que se propõe sua adesão. Fatores como morbimortalidade, envelhecimento populacional, perfil de doenças crônicas prevalentes na região, realidade socioeconômica, devem ser avaliados no intuito de se desenvolver um Projeto de Atenção Primária que atenda a tais carências (Sarti & Fontenelle, 2017; Biscaia & Heleno, 2017; Costa et al., 2012).

Côelho (2012) buscou reformular a APS da cidade de Recife por meio do projeto "Recife em defesa da vida". Tal projeto buscou desenvolver um modelo de gestão coletiva, que ampliasse o campo dos instrumentos tradicionais de gestão, tais como circulação de afetos, organização do trabalho, o trabalho em equipe, superando obstáculos existentes no modelo anterior, como dinâmicas institucionais autoritárias e opressoras. Ainda sobre o estudo de Côelho (2012), a autora aponta que para que houvesse essa mudança entre modelos de gestão nos anos de desenvolvimento do projeto, houve a criação de espaços de discussão a respeito da metodologia, além da realização de fóruns e oficinas, no intuito de promover a adaptação dos agentes atuantes. Ressalta-se ainda que tal transição se deu em diferentes níveis de adesão em decorrência das características específicas de cada Unidade de Saúde e de suas equipes, mas apesar disso notou-se a garantia de algumas melhorias propostas e a possibilidade de continuidade para o constante aprimoramento do Projeto.

O estudo de Nodari et al. (2013) abordou a relação entre a adesão de práticas e métodos inovadores e a qualidade dos serviços em 15 unidades de APS em um município no Estado do Rio Grande do Sul. Ao todo, foram identificadas 52 práticas inovadoras nas Unidades de saúde, sendo que destas, 8 eram referentes ao gerenciamento das unidades, tais como informatização do sistema de informação e mudanças na organização das unidades visando maior absorção da população, promovendo melhoria na qualidade do serviço e nas condições de trabalho.

A melhoria da qualidade dos métodos gerenciais e serviços da APS é um fator importante para sua consolidação (Facchini et al., 2018; Nodari et al., 2013). A informatização do sistema de informação da rede de saúde pode dinamizar a coleta e envio de informações sobre as necessidades da população, tornando possível o desenvolvimento de estratégias de solução pelas Secretarias e Ministério da Saúde (Facchini et al., 2018; Nodari et al., 2013).

Tasca et al. (2019) utilizaram o método de Laboratório de Inovação em Saúde no contexto do Projeto Brasília Saudável, o qual resultou na ampliação da cobertura da APS de 34% da população em 2017 para 69% em 2018. O método de Laboratórios de Inovação pode ser aplicado em diferentes setores, incluindo saúde, governo e gestão de serviços. Sua utilização viabiliza a análise de práticas e métodos por

gestores, pesquisadores e entidades governamentais, identificando práticas que possam ser adaptadas e implementadas em outras regiões ou unidades (Andrade et al., 2017; Sano, 2020; Tasca et al., 2019).

A proposta de Planificação da Atenção à Saúde associada ao Laboratório de Inovação em Saúde é utilizada para organizar os processos de trabalho, promover integração entre APS e Atenção Ambulatorial Especializada e fortalecer o papel das Secretarias de Saúde como coordenadoras das Redes de Atenção à Saúde (Guimarães et al., 2018). Os resultados dessa estratégia incluem a implementação de fluxogramas, territorialização, adesão de instrumentos de monitoramento e avaliação nas unidades, além de reorganizações e reformas estruturais para aprimorar o fluxo e acolhimento dos clientes (Guimarães et al., 2018).

## 6 CONCLUSÃO

O presente estudo permitiu a identificação de métodos e práticas inovadoras no cenário administrativo da Atenção Primária à Saúde (APS). Verificou-se que a maioria dos estudos buscou adotar estratégias e métodos que promovem a reorganização da APS como um todo, incluindo a questão administrativa e assistencial. Essa reforma busca fortalecer a APS, o que permite a ordenação da rede de atenção à saúde, a gestão efetiva dos serviços da APS e a análise e incorporação de estratégias e tecnologias inovadoras para estimular a qualificação constante da rede.

É evidente que as inovações analisadas encontraram obstáculos no decorrer de seu desenvolvimento e implementação, incluindo subfinanciamento, características e carências regionais específicas e falta de recursos humanos capacitados adequadamente. No entanto, cada estudo procurou atender a essas carências para viabilizar a continuidade da adesão às inovações propostas, por meio de propostas de financiamento, estratégias de identificação das carências locais e solução das mesmas, e projetos de educação permanente para qualificar os profissionais envolvidos.

É importante ressaltar que o método de revisão integrativa da literatura contribuiu para alcançar o objetivo do estudo, mas é necessário realizar mais pesquisas nessa área para identificar outras estratégias e práticas inovadoras no contexto da gestão da APS, a fim de subsidiar o fortalecimento da rede.

## REFERÊNCIAS

- Andrade, M. V., Noronha, K., Cardoso, C., Lorenzi, C., Rodrigues, C. M., Calazans, J. A., Souza, M. N., Paglioto, B., Miranda, J., Aguiar, P., Carvalho, L., Souza, A., Cletei, J., & Bacha, C. (2017). *Avaliação do laboratório de inovações no cuidado das condições crônicas na atenção primária à saúde de Santo Antônio do Monte* (No. 552). Cedeplar, Universidade Federal de Minas Gerais. <https://ideas.repec.org/p/cdp/textdis/td552.html>
- Araujo, K. M. da F. A., & Lana, F. C. F. (2020). Relação da hanseníase com a cobertura da estratégia saúde da família e condições socioeconômicas. *Cienc. Enferm.*, 26. <http://dx.doi.org/10.4067/s0717-95532020000100201>
- Biscaia, A. R., & Heleno, L. C. V. (2017). A reforma dos Cuidados de Saúde Primários em Portugal: portuguesa, moderna e inovadora. *Ciência & Saúde Coletiva*, 22(3). <https://doi.org/10.1590/1413-81232017223.33152016>

- Bresciani, S. A. T., Minello, I. F., Lopes, L. F. D., Teixeira, E. G., & Dapper, S. N. (2018, October). *Inovação em serviços: uma revisão sistemática*. [Apresentação de trabalho]. 9<sup>th</sup> International Symposium on Technological Innovation, Aracaju. <https://doi.org/10.7198/S2318-3403201800010020>
- Carnut, L., & Narvai, P. C. (2016). Avaliação de desempenho de sistemas de saúde e gerencialismo na gestão pública brasileira. *Saúde e Sociedade* [Online], 25(2), 290-305. <https://doi.org/10.1590/S0104-12902016144614>
- Celedônio, R. M., Fé, M. C. M., de Lima Mendes, A. H., de Lima Mendes, A. H., & de Freitas Chaves, T. L. (2016). Gestão do trabalho em unidades básicas de saúde. *Revista de Enfermagem UFPE on line*, 11(1), 341-350. <https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/view/11914>
- Côelho, B. P. (2012). *A reformulação da clínica a partir de diretrizes para atenção e gestão na saúde: subjetividade, política e invenção de práticas*. [Tese de Doutorado em Saúde Pública, Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães, Fundação Oswaldo Cruz]. <https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/10893>
- Costa, L. S., Gadelha, C. A. G., Borges, T. R., Burd, P., Maldonado, J., & Vargas, M. (2012). A dinâmica inovativa para a reestruturação dos serviços de saúde. *Revista de Saúde Pública*, 46, 76-82. <https://doi.org/10.1590/S0034-89102012000700011>
- Facchini, L. A., Tomasi, E., & Dilélio, A. S. (2018). Qualidade da Atenção Primária à Saúde no Brasil: avanços, desafios e perspectivas. *Saúde em Debate*, 42. <https://doi.org/10.1590/0103-11042018S114>
- Feitosa, L. V. S., & Costa, C. E. S. (2016). Inovações no setor público: A resistência à mudança e o impacto causado no comportamento do indivíduo. *Anais do V SINGEP - Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade*. <http://www.singep.org.br/5singep/resultado/191.pdf>
- Fernandes, J. C., Arruda, M. P. D., Dall'agnol, C. M., & Tonhom, S. F. (2019). Competências necessárias ao gestor de Unidades de Saúde da Família: um recorte da prática do enfermeiro. *Saúde em Debate*, 43(Spec. 6). <https://doi.org/10.1590/0103-11042019S602>
- Fontana, F. (2018). Técnicas de pesquisa. In T. Mazucato (Org.), *Metodologia da pesquisa e do trabalho científico* (pp. 59-78). FUNEPE.
- Guarnieri, J. M., Setti, S. M., & Pulga, V. L. (2021). A participação popular na saúde: desafios e potencialidades no contexto municipal. *Saúde em Redes*, 7(2), 123-135. <https://doi.org/10.18310/2446-4813.2021v7n2p123-135>
- Guimarães, A. M. D. N., Cavalcante, C. C. B., & Lins, M. Z. S. (2018). Planificação da atenção à saúde: um instrumento de gestão e organização da atenção primária e da atenção ambulatorial especializada nas redes de atenção à saúde. CONASS. <https://www.conass.org.br/biblioteca/caderno-conass-documenta-n-31/>

- Lima, P. K. M., Gontijo, T. L., Cavalcante, R. B., & Duarte, A. G. D. S (2017). Funções administrativas na gestão local da atenção básica em saúde. *Revista Enfermagem UFPE Online*, 11(12), 4980-4988. <https://doi.org/10.5205/1981-8963-v11i12a22327p4980-4988-2017>
- Macinko, J., Harris, M. J., & Rocha, M. G. (2017). Brazil's National Program for Improving Primary Care Access and Quality (PMAQ): fulfilling the potential of the world's largest payment for performance system in primary care. *The Journal of ambulatory care management*, 40(2 Suppl), S4. <https://doi.org/10.1097/jac.0000000000000189>
- Martins, P. C. (2008). Controle social no Sistema Único de Saúde: análise da participação social e empoderamento da população usuária do sistema sanitário. *História, Ciências, Saúde-Manguinhos*, 15, 238-238. <https://doi.org/10.1590/S0104-59702008000100019>
- Mendes, K. D. S., Silveira, R. C. C. P., & Galvão, C. M. (2008). Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. *Texto & Contexto Enfermagem*, 17(4), 758-764. <https://doi.org/10.1590/S0104-07072008000400018>
- Monteiro, B. R. (2020). Indicadores de monitorização e desempenho nas unidades de saúde familiar e os objetivos do desenvolvimento sustentável na saúde (ODS 3): Uma análise comparada em Portugal no período de 2013-2018. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25, 1221-1232. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020254.31422019>
- Nodari, C. H., Olea, P. M., & Dorion, E. C. H. (2013). Relação entre inovação e qualidade da orientação do serviço de saúde para atenção primária. *Revista de Administração Pública*, 47(5), 1243-1264. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000500008>
- Paiva, R. A., Randow, R., Santos, V. E. P., & Fernandes, F. N. (2018). O papel do gestor de serviços de saúde: revisão de literatura. *Revista Médica de Minas Gerais*, 28 (supl. 5), 1-9. <https://www.rmmg.org/artigo/detalhes/2522>
- Perry, H. B., Rassekh, B. M., Gupta, S., Freeman, P. A., & Wilhelm, J. A. (2017). Comprehensive review of the evidence regarding the effectiveness of community-based primary health care in improving maternal, neonatal and child health: 7. Shared characteristics of projects with evidence of long-term mortality impact. *Journal of Global Health*, 7(1), 010907. <https://doi.org/10.7189/jogh.07.010907>
- Pimentel, R. (2019). Cultura de Inovação em uma Escola de Negócios: um estudo inspirado pela teoria da prática. *Revista Eletrônica Ciência Administrativa*, 18 (1), 63-84. <https://doi.org/10.21529/recadm.2019003>
- Pinto, L. F., & Rocha, C. M. F. (2016). Inovações na Atenção Primária em Saúde: o uso de ferramentas de tecnologia de comunicação e informação para apoio à

gestão local. *Ciência & Saúde Coletiva*, 21, 1433-1448.  
<https://doi.org/10.1590/1413-81232015215.26662015>

- Placideli, N., Castanheira, E. R. L., Dias, A., Silva, P. A. D., Carrapato, J. L. F., Sanine, P. R., Machado, D. F., Mendonça, C. S., Zarili, T. F. T., Nunes, L. O., Monti, J. F. C., Hartz, Z., & Nemes, M. I. B. (2020). Evaluation of comprehensive care for older adults in primary care services. *Revista de Saude Publica*, 54(06).  
<https://doi.org/10.11606/s1518-8787.2020054001370>
- Ribeiro, B. M. D. S. S., Martins, J. T., Silva, V. A. D., Teston, E. F., da-Silva, A. C., & Martins, E. A. P. (2019). Enfermagem do trabalho na construção civil: contribuições à luz da teoria da adaptação de Roy. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, 17(2), 260-267.  
<https://doi.org/10.5327/Z1679443520190364>
- Sano, H. (2020). Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. *Cadernos ENAP*, 69, 1-101.  
<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5112>
- Sarti, T. D., & Fontenelle, L. F. (2017). O que podemos aprender com a atual realidade da Atenção Primária inglesa? Considerações a partir da tradução de textos da British Journal of General Practice pela Revista Brasileira de Medicina de Família e Comunidade. *Revista Brasileira de Medicina de Família e Comunidade*, 12(39), 1-4. [https://doi.org/10.5712/rbmfc12\(39\)1670](https://doi.org/10.5712/rbmfc12(39)1670)
- Schroeder, P. M. (2018). *Administração Pública: a satisfação dos usuários quanto aos serviços prestados na Prefeitura Municipal de Mormaço/RS* [Bachelor's thesis, Universidade de Passo Fundo]. Repositório Institucional UPF.  
<http://repositorio.upf.br/handle/riupf/1620>
- Souza, M. T. D., Silva, M. D., & Carvalho, R. (2010). Revisão integrativa: o que é e como fazer. *Einstein*, 8(1), 102-106. <https://doi.org/10.1590/s1679-45082010rw1134>
- Tanaka, O. Y. (2011). Avaliação da atenção básica em saúde: uma nova proposta. *Saúde e sociedade*, 20, 927-934. <https://doi.org/10.1590/S0104-12902011000400010>
- Tasca, R., Carvalho, M. A., Coelho, I., & Silva, A. (2019). Laboratórios de inovação em saúde: por uma Atenção Primária à Saúde forte no Distrito Federal, Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, 24(6), 2021-2030. <https://doi.org/10.1590/1413-81232018246.08672019>
- Ursi, E. S. (2005). *Prevenção de lesões de pele no pré-operatório: revisão integrativa da literatura* [Master's thesis, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, Brazil]. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/22/22132/tde-18072005-095456/pt-br.php>
- Yapa, H. M., De Neve, J. W., Chetty, T., Herbst, C., Post, F. A., Jiamsakul, A., Geldsetzer, P., Harling, G., Dhlomo-Mphatswe, W., Moshabela, M., Matthews,

P., Ogbuoji, O., Tanser, Dickman Gareta, F., Herbst, K., Pillay, D., Wyke, S., & Bärnighausen, T. (2020). The impact of continuous quality improvement on coverage of antenatal HIV care tests in rural South Africa: results of a stepped-wedge cluster-randomised controlled implementation trial. *PLoS medicine*, 17(10), e1003150. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1003150>

Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. (D. Bueno, Trans.; D. da Silva, Ed.). Penso.