

# Desafios da implantação do Programa Nacional de Gestão de Custos em saúde no Brasil

## Mental Health in the School: Theoretical-Practical Reflection

## Challenges of implementing the National Health Cost Management Program in Brazil

Isabella Ramos dos Santos<sup>1</sup>, Monnyck Freire Santos Lima<sup>2</sup>, Alba Benemerita Alves Vilela<sup>3</sup>, Ismar Eduardo Martini Filho<sup>4</sup>

**Como citar esse artigo.** Santos IR, Lima MFS, Vilela ABA, Martini Filho IE. Desafios da implantação do Programa Nacional de Gestão de Custos em saúde no Brasil. Rev Pró-UniverSUS. 2023; 14(3):11-16.



### Resumo

A gestão de custos no SUS visa estabelecer os processos e o consumo adequado de recursos que privilegiam a qualidade, construindo padrões de referência que possibilitem remuneração mais apropriada das ações e serviços públicos de qualidade em saúde. Desse modo, este trabalho tem como objetivo conhecer os desafios encontrados no Programa Nacional de Gestão de Custos. Trata-se de uma revisão bibliográfica da literatura do tipo narrativa. Realizou-se a busca da literatura na Biblioteca Virtual em Saúde, durante os meses de abril a julho de 2022. Um total de 07 artigos potencialmente relevantes foram selecionados para este estudo. Foi realizada a análise descritiva dos estudos selecionados. Observou-se que no setor público é notadamente escassa as informações gerenciais e práticas de gestão, especialmente no que se refere à gestão de custos. Isto pode ser claramente evidenciado na restrição dos estudos ligados a este tema na literatura. Em nosso país, o direito à saúde expresso na Constituição Federal, a universalidade, integralidade e equidade, representam um grande desafio para a gestão pública, uma vez que as adversidades encontradas no país sejam elas estruturais, políticas e/ou econômicas inviabilizam uma gestão eficiente dos recursos de modo a alcançar os direitos básicos dos indivíduos. Através deste estudo foi possível conhecer os principais desafios relacionados ao Programa Nacional de Gestão de custos em saúde e compreender a importância do SUS enquanto gerenciamento dos custos em saúde. Ademais, sugere-se pesquisar futuras pesquisas atreladas a essa para propiciar maior visibilidade da temática.

**Palavras-chave:** Políticas Públicas; SUS; Gestão em Saúde; Gestão de Custos.

### Abstract

Cost management in the SUS aims to establish processes and adequate consumption of resources that privilege quality, building reference standards that allow for more appropriate remuneration for actions and quality public services in health. Thus, this work aims to understand the challenges encountered in the National Cost Management Program. This is a bibliographical review of the literature of the narrative type. A literature search was carried out in the Virtual Health Library, from April to July 2022. A total of 07 potentially relevant articles were selected for this study. A descriptive analysis of the selected studies was performed. It was observed that in the public sector, managerial information and management practices are notably scarce, especially with regard to cost management. This can be clearly evidenced in the restriction of studies related to this theme in the literature. In our country, the right to health expressed in the Federal Constitution, universality, integrity and equity, represent a great challenge for public management, since the adversities found in the country, whether structural, political and/or economic, make efficient management unfeasible resources in order to achieve the basic rights of individuals. Through this study, it was possible to learn about the main challenges related to the National Program for Health Cost Management and to understand the importance of the SUS while managing health costs. Furthermore, it is suggested to research future research linked to this one to provide greater visibility of the theme.

**Keywords:** Public policy; SUS; Health Management; Costs Management.

### Resumen

La gestión de costos en el SUS tiene como objetivo establecer procesos y consumos adecuados de recursos que privilegien la calidad, construyendo estándares de referencia que permitan una remuneración más adecuada por las acciones y servicios públicos de calidad en salud. Por lo tanto, este trabajo tiene como objetivo comprender los desafíos encontrados en el Programa Nacional de Gestión de Costos. Se trata de una revisión bibliográfica de la literatura de tipo narrativo. Se realizó una búsqueda bibliográfica en la Biblioteca Virtual en Salud, de abril a julio de 2022. Se seleccionaron un total de 07 artículos potencialmente relevantes para este estudio. Se realizó un análisis descriptivo de los estudios seleccionados. Se observó que en el sector público, la información gerencial y las prácticas de gestión son notablemente escasas, especialmente en lo que se refiere a la gestión de costos. Esto se puede evidenciar claramente en la restricción de estudios relacionados con este tema en la literatura. En nuestro país, el derecho a la salud expresado en la Constitución Federal, universalidad, integralidad y equidad, representan un gran desafío para la gestión pública, ya que las adversidades que se encuentran en el país, sean estructurales, políticas y/o económicas, hacen inviable la gestión eficiente de los recursos. para lograr los derechos básicos de las personas. A través de este estudio, fue posible conocer los principales desafíos relacionados con el Programa Nacional de Gestión de Costos en Salud y comprender la importancia del SUS en la gestión de los costos en salud.

**Palabras clave:** Política pública; SUS; Manejo de la Salud; Gestión de Costes.

Afiliação dos autores:

<sup>1</sup>Mestranda em Ciências da Saúde pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia-UESB, Jequié, Bahia, Brasil. E-mail: isabella2314@hotmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1605-4703>

<sup>2</sup>Mestranda em Ciências da Saúde pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia-UESB, Jequié, Bahia, Brasil. E-mail: monnyckfreire@hotmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0484-3713>

<sup>3</sup>Docente do Programa de Pós Graduação em Enfermagem e Saúde pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia-UESB, Jequié, Bahia, Brasil. E-mail: abavilela@uesb.edu.br ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1187-0437>

<sup>4</sup>Docente do Programa de Pós Graduação em Enfermagem e Saúde pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia-UESB, Jequié, Bahia, Brasil. E-mail: iemfilho@uesb.edu.br ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1013-6951>

Email de correspondência: isabella2314@hotmail.com

Recebido em: 20/03/23 Aceito em: 02/11/23.

## Introdução

O Programa Nacional de Gestão de Custos (PNGC) é reconhecido como um conjunto de ações que visam promover a gestão de custos, no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), por meio da produção, difusão e aperfeiçoamento de informações relevantes e pertinentes aos custos, que serão utilizadas como subsídio para a otimização do desempenho de serviços nas redes de atenção em saúde<sup>1</sup>.

Sob a perspectiva do SUS, a economia da saúde e a gestão de custos nascem como área que aborda o conhecimento para discussão do financiamento do sistema e a definição da melhor distribuição de recursos, proporcionando o recurso à tomada de decisão por parte dos gestores, a fim de garantir o direito constitucional<sup>1</sup>.

A sustentabilidade financeira é o maior desafio visto que o subfinanciamento na gestão pública, é uma questão histórica. Deve ser desenvolvida por meio do gerenciamento de processos assistenciais, técnicos e administrativos a fim de melhorar a produtividade e reduzir desperdícios, o que se apresenta como possibilidades variadas de aprimoramento do gerenciamento do cuidado<sup>2</sup>.

A discussão com os custos na saúde se faz necessária, uma vez que, não havia o hábito de se avaliar e relacionar a quantidade de material utilizado, os custos e a efetividade dos serviços. Por isso, a sensibilização da equipe de saúde é imprescindível para definir e reavaliar seus processos de trabalho<sup>3</sup>.

Os estudos sobre essa temática torna-se de grande relevância, pois possibilitará aos gestores avaliar os custos de um novo serviço e/ou procedimento a ser disponibilizado à população, sobretudo, sob a perspectiva dos princípios que regem o SUS, que garantem a universalidade, a integralidade e a equidade da assistência à saúde.

Desta forma, o presente estudo possui como objetivo conhecer os desafios encontrados na implantação do Programa Nacional de Gestão de Custos.

## Metodologia

Trata-se de uma revisão bibliográfica da literatura do tipo narrativa, o qual foi incluído artigos nacionais que abordam o tema “Política Nacional de Gestão de Custos em Saúde”. Este tipo de estudo contribui para o levantamento de informações que propiciem conhecimento e embasamento teórico para subsidiar reflexões acerca de informações atuais sobre a temática, além de enfatizar lacunas no corpo da pesquisa.<sup>4</sup>

O presente estudo foi realizado como produto para fins avaliativos do componente curricular da disciplina “Políticas Públicas em Saúde” do mestrado acadêmico

do Programa de Pós Graduação em Enfermagem e Saúde da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB do respectivo ano de 2022.

Para realização deste estudo, procederam-se as seguintes etapas: elaboração da pergunta norteadora, busca na literatura das principais contribuições e colaborações sobre o tema, coleta de dados, leitura dos estudos, elaboração do quadro com as informações pertinentes aos estudos, discussão dos resultados e apresentação da revisão narrativa.

Na primeira etapa, elaboraram-se as perguntas norteadoras da pesquisa. Pensou-se em: Como a Política Nacional de Gestão de Custos em Saúde é implementada no Brasil atualmente? Quais os desafios para a implantação da Política Nacional de Gestão de Custos em Saúde no Brasil ao longo dos anos? Após isso, realizou a busca da literatura na base de dados online da Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), durante os meses de abril a julho de 2022.

Os seguintes indicadores para a pesquisa foram selecionados segundo os “Descritores em Ciências da Saúde: “gestão de custos “ AND”saúde “. Numa primeira busca, foram encontrados 4.834 trabalhos potencialmente relevantes. Logo após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, um total de 07 artigos potencialmente relevantes foram selecionados para o estudo. Além disso, foi realizada a leitura e análise dos títulos e resumos de todos os trabalhos encontrados dentro dos parâmetros estipulados. E após, realizado a leitura na íntegra daqueles estudos em que a análise do título e resumo foi insuficiente para a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão. Foram definidos os seguintes critérios de inclusão: texto completo disponível em língua portuguesa. Como critérios de exclusão não responder à pergunta do estudo.

Foram excluídas as publicações que não atenderam os critérios de inclusão, os estudos de revisão e demais tipos de estudo que não fossem artigo científico, como resumos, teses e dissertações, além dos estudos duplicados.

Ademais, foi realizada a análise descritiva dos estudos selecionados. Conforme os princípios éticos, a pesquisa respeitou os direitos autorais dos estudos realizados. Por fim, realizou-se a etapa de discussão dos resultados e apresentação da revisão narrativa.

## Resultados e Discussão

A leitura dos artigos na íntegra possibilitou identificar a escassez da temática na literatura científica, identificada, portanto, como a lacuna desse estudo. Os 07 artigos analisados, foram distribuídos e organizados de acordo com autor, ano de publicação, título, objetivos e principais resultados. (Quadro 01).

**Quadro 01.** Caracterização dos estudos incluídos na pesquisa, segundo título, autores, ano, objetivos e principais resultados, 2022.

Autores/Ano	Título	Objetivos	Principais resultados
(MASSUDA, 2020)	Mudanças no financiamento da Atenção Primária à Saúde no Sistema de Saúde Brasileiro: avanço ou retrocesso?	Discutir os possíveis efeitos da nova política a partir de uma breve análise de contexto sobre tendências globais de financiamento de sistemas de saúde e remuneração por serviços de saúde, bem como dos avanços, desafios e ameaças à APS e ao SUS no Brasil.	A adoção da captação e a avaliação de desempenho como critérios para cálculo de transferências intergovernamentais parece servir mais a propósitos restritivos do que a qualificação de serviços, devendo limitar a universalidade, ampliar distorções no financiamento e induzir a focalização das ações na APS no SUS. Trata-se, portanto, de um retrocesso que deve ser enfrentado pelo conjunto da sociedade brasileira.
(CARNEIRO, et al., 2018)	Desafios ao desenvolvimento e implantação de um sistema de custos em hospitais públicos brasileiros	Apresentar os principais desafios enfrentados ao longo do desenvolvimento e implementação de um sistema de custos para hospitais públicos universitários brasileiros.	A carência de informações adequadas para tomada de decisão em hospitais universitários públicos constitui um dos grandes desafios para a eficiência da gestão nessas instituições.
(JAQUES; SIMÕES; SANTOS, 2017)	Experiência da implantação do sistema de apuração de custos em dois hospitais de referência de ensino e pesquisa da Fiocruz	Analisar a experiência de implantação do sistema APURASUS nas duas unidades da Fiocruz.	É fundamental que se planeje uma estratégia à sua implementação com eficácia e efetividade, para isso é essencial a adequação dos processos internos das unidades, para incluir em sua rotina o levantamento e envio dos dados necessários à alimentação do sistema.
(ALEMÃO, et al., 2021)	Implantação da gestão de custos na área da saúde: análise documental das publicações do Congresso Brasileiro de Custos	Identificar o estado da arte das potencialidades e desafios na implantação da gestão de custos na área da saúde.	O conhecimento das potencialidades e desafios na implantação da gestão de custos na área da saúde são fundamentais nas buscas de alternativas que possibilitem a sua qualificação e fortalecimento, permitindo sua utilização como ferramenta de gestão na fundamentação de políticas públicas
(GUIZARDI; CAVALCANTI, 2010)	A gestão em saúde: nexos entre o cotidiano institucional e a participação política no SUS	Problematizar os desafios inerentes à construção de modos democráticos de gestão do SUS.	Defender a política como experimentação e constituição de processos de subjetivação implica o reconhecimento de que nossa inexperiência democrática, não deixará de ser uma realidade no cotidiano das instituições de saúde, a menos que se torne objeto de problematização e de construção de outros saberes que sejam reconhecidos como legítimos na esfera de determinação da política pública do setor.

**Quadro 01 (cont.).** Caracterização dos estudos incluídos na pesquisa, segundo título, autores, ano, objetivos e principais resultados, 2022.

Autores/Ano	Título	Objetivos	Principais resultados
(GOMES; KISTNER; BORGERT, 2022)	Avaliação dos custos emergenciais para combate à COVID-19 nos estados brasileiros	Avaliar o panorama dos custos emergenciais para o combate à COVID-19 nos estados brasileiros durante o ano de 2020, além de verificar a relação entre tais custos e o número total de casos, mortes e testes realizados	Concluiu-se que, mesmo com valores expressivos aplicados pelos estados brasileiros em situação emergencial para combate à pandemia da COVID-19, não houveram reduções no número de casos e no número de mortes. O impacto geral no sistema de saúde pode ser ainda maior do que se vivenciou, isto porque houve a interrupção dos cuidados prestados à outras doenças durante os picos da infecção, o que pode causar riscos futuros.
(RICI, 2022)	Intervenção em Gestão de Saúde Pública no Brasil	Realizar um levantamento das demandas primárias e secundárias de gestão em organizações públicas de saúde no Brasil	A redefinição do papel estatal não significa a entrega das organizações de saúde ao poder privado, mas sim uma devolução destas aos cidadãos, que são atualmente afastados da gestão pública, uma caixa preta à qual apenas os governantes e dirigentes têm acesso.

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação aos anos de publicação, observou-se que houve um maior número de artigos publicados sobre a temática em questão entre os anos de 2010 e 2022, apresentando dois artigos (28%). Os demais anos de publicação encontrados, apresentaram apenas um artigo (14%) publicado a cada ano. Isto, por sua vez, evidencia que embora sejam necessárias mais pesquisas nesta área, a Política Nacional de Gestão de Custos tem sido alvo de estudo no cenário atual, o que reflete interesse em conhecer os diversos aspectos ligados ao tema.

Diante disso, e mediante leitura detalhada das obras do estudo, é possível evidenciar que para a Política de Gestão de Custos ser desenvolvida de maneira efetiva dentro das instituições de saúde, é preciso organização dos setores envolvidos quanto a prestação dos serviços, ou seja, todos os custos gerados dentro do processo de gerenciamento do paciente precisam ser custeados seguindo todos os critérios de alocação<sup>5,7</sup>.

Como primeiro passo, é preciso ter o entendimento que a informação será elemento crucial para a organização dos serviços, bem como auxiliar na tomada de decisões, e para tanto é imprescindível alimentar informações e sistemas de maneira eficaz, uma vez que, decisões serão tomadas a partir das informações dos custos, áreas e unidades<sup>5</sup>.

No setor público é notadamente escassa

as informações gerenciais e práticas de gestão, especialmente no que se refere à gestão de custos. Isto pode ser claramente evidenciado na restrição dos estudos ligados a este tema na literatura<sup>5</sup>.

Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), o aumento dos custos neste setor resulta, principalmente da prevalência das doenças crônicas não transmissíveis (DCNT) e da utilização das novas tecnologias em saúde, neste sentido houve a necessidade em alterar o financiamento de saúde global, onde os recursos estão ligados cada vez mais as fontes governamentais e pouco ligadas aos custos direto dos indivíduos<sup>6,7</sup>.

Dessa forma, o financiamento do sistema de saúde é um tema que precisa estar em evidência, principalmente devido ao aumento de gastos financeiros nos últimos anos, devido ao aumento da expectativa de vida e ao envelhecimento da população. Salienta-se ainda que os últimos três merecem destaque devido aos impactos da Pandemia da Covid 19<sup>6</sup>.

Corroborando com isto, identificou-se que o impacto orçamentário causado pela Pandemia da Covid-19 na saúde pública é imenso, sendo que os valores investidos neste setor são diretamente proporcionais ao quantitativo de infectados, sendo o Brasil considerado referência internacional de modelo de sistema de saúde, pautado nos princípios de equidade, universalidade e integralidade<sup>8</sup>.

Por outro lado, entraves e desafios relacionados à gestão de custos em saúde são evidentes. Nesse estudo, pode-se destacar: as principais características da tecnologia de informações, características relacionadas ao processo gerencial e de organização das instituições de saúde, questões éticas e legais e aspectos gerenciais relacionados à gestão, que é considerado o principal desafio<sup>5</sup>.

Em nosso país, o direito à saúde expresso na Constituição Federal, a partir dos princípios do SUS, representam um grande desafio para a gestão pública, uma vez que as adversidades encontradas no país sejam elas estruturais, políticas e/ou econômicas, inviabilizam uma gestão eficiente dos recursos de modo a alcançar os direitos básicos dos indivíduos<sup>5</sup>.

Outrossim, um desafio constante é a falta de formação dos colaboradores ao lidar com os conceitos e práticas de administração, principalmente aqueles que se envolvem com os processos de custos colaborando com os gestores das unidades organizacionais, estes profissionais necessitam do conhecimento técnico ligado aos processos de saúde-doença, para que seja avaliado custo-efetividade dos investimentos. Dessa forma, torna-se essencial a elaboração de ferramentas, direcionamento profissional e o desenvolvimento de cultura organizacional que possa facilitar a implantação da gestão de custos<sup>5,9</sup>.

No que concerne a gestão é preciso exercer com afinco a transparência na gestão, de modo a alcançar o aprimoramento das organizações de saúde buscando comprometimento e aperfeiçoamento para melhorar os serviços para a população. Para isto, desvios de verbas públicas, precisam ser duramente fiscalizadas, sendo não apenas tomadas medidas punitivas, mas sim, práticas de prestação de contas à população, controle dos gastos e medidas de controle, de forma a extinguir fragilidades no sistema<sup>10</sup>.

Dessa forma, o maior desafio para gestão em saúde está posto no contexto para a luta da (re) construção do SUS, implica na adoção de verbas para utilização no setor saúde, fiscalização dos investimentos disponibilizados, na constituição de novas tecnologias de governo e na avaliação da eficácia e efetividade dos serviços ofertados, que tenham o compromisso de integrar e coordenar as singularidades e a articulação de fluxos sociais<sup>11</sup>.

## Considerações Finais

Através da realização deste estudo foi possível conhecer quais os principais desafios envolvidos na execução da Política Nacional de Gestão de Custos no Brasil. Ademais, foi possível perceber como publicações relacionadas a gestão de custos na área da saúde são escassas.

A utilização da informação de forma adequada é essencial para subsidiar o processo de tomada de decisão, sendo assim, infere-se que no campo da saúde é indispensável compreender sobre o tema bem como o gerenciamento dos seus recursos relacionados ao SUS. Ficou evidente que gerenciar essas ações é uma tarefa complexa e difícil, contando com desafios, sendo a principal delas relacionadas às questões gerenciais e de alocação de recursos, bem como diferenças estruturais, políticas e/ou econômicas, que inviabilizam uma gestão eficiente dos recursos de modo a alcançar os princípios básicos ofertados pelo SUS.

Desta forma, entende-se que conhecer quais desafios na implantação do Programa de Gestão de Custos na área da Saúde são imprescindíveis para sanar suas lacunas de atuação e fortalecer seu financiamento e transparência. Entretanto, sugere-se a execução de mais estudos somados a este, a fim de ampliar o olhar e conhecimento sobre a temática e conseqüentemente através do compartilhamento de conhecimentos buscar sanar eventuais desafios adquiridos.

## Referências

1. Brasil, Ministério da Saúde, Pan-Americana O, Saúde D. Brasília -DF 2013 Brasília -DF 2013 Introdução à Gestão de Custos em Saúde [Internet]. Available from: [https://bvsm.s.saude.gov.br/bvs/publicacoes/introducao\\_gestao\\_custos\\_saude.pdf](https://bvsm.s.saude.gov.br/bvs/publicacoes/introducao_gestao_custos_saude.pdf)
2. Viana CD, Bragas LZT de, Lazzari DD, Garcia CTF, Moura GMSS de. IMPLEMENTATION OF CONCURRENT NURSING AUDIT: AN EXPERIENCE REPORT. *Texto & Contexto - Enfermagem*. 2016;25(1).
3. Castilho V, Castro LC de, Couto AT, Maia F de OM, Sasaki NY, Nomura FH, et al. Levantamento das principais fontes de desperdício de unidades assistenciais de um hospital universitário. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*. 2011 Dec;45(spe):1613–20.
4. Rother ET. Systematic literature review X narrative review. *Acta Paulista de Enfermagem* [Internet]. 2007 Jun;20(2):v–vi. Available from: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-21002007000200001&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-21002007000200001&script=sci_arttext&tlng=en)
5. Carneiro DM, Silva A dos S, Borinelli ML, Rocha W. Desafios ao desenvolvimento e implantação de um sistema de custos em hospitais públicos brasileiros [Internet]. *Anais*. 2018 ;[citado 2022 dez. 20 ] Available from: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4494/4495>
6. Massuda A. Mudanças no financiamento da Atenção Primária à Saúde no Sistema de Saúde Brasileiro: avanço ou retrocesso? *Ciência & Saúde Coletiva* [Internet]. 2020 Apr 17;25:1181–8. Available from: <https://scielosp.org/article/csc/2020.v25n4/1181-1188/>
7. Alemão MM, Caram CS, Milagres LMR, Bitencourt K de CB, BARBOSA DM. Implantação da gestão de custos na área da saúde: análise documental das publicações do Congresso Brasileiro de Custos. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC* [Internet]. 2021 [cited 2022 Dez 20]; Available from: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4855>
8. Gomes HM da S, Kistner SP, Borgert A. Avaliação dos custos emergenciais para combate à COVID-19 nos estados brasileiros. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC* [Internet]. 2022 [cited 2022 Dez 18]; Available from: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4968>
9. Jaques ND, Simões GL, Santos M da S. EXPERIÊNCIA DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE APURAÇÃO DE CUSTOS EM DOIS HOSPITAIS DE REFERÊNCIA DE ENSINO E PESQUISA DA FIOCRUZ. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC* [Internet]. 2017 Nov 14 [cited 2022 Dez 21]; Available from: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/>

anais/article/view/4321

10. Rici ETG. Intervenção em Gestão de Saúde Pública no Brasil. Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC [Internet]. 2022 [cited 2022 Dez 19]; Available from: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4998>

11. Guizardi FL, Cavalcanti F de O. A gestão em saúde: nexos entre o cotidiano institucional e a participação política no SUS. Interface - Comunicação, Saúde, Educação [Internet]. 2010 Sep 1 [cited 2022 Dez 18];14:633–46. Available from: <https://www.scielo.br/j/icse/a/ZXCmWQGLXMxBk6C4qKDTn9G/>