REVISTA DIÁLOGOS EM SAÚDE PÚBLICA

ESPRN ESCOLA DE SAÚDE PÚBLICA DO RIO GRANDE DO NORTE

IMPORTÂNCIA DA INTEGRAÇÃO TEORIA E PRÁTICA NA FORMAÇÃO DOS GESTORES DA ATENÇÃO PRIMÁRIA NO BRASIL

IMPORTANCE OF INTEGRATING THEORY AND PRACTICE IN THE TRAINING OF PRIMARY CARE MANAGERS IN BRAZIL

Sheila Saint Clair da Silva Teodosio; Waldeise Pereira; Havilla Gastão Quaresma Paiva do Vale; Adrielly Eugênia da Costa

RESUMO

A qualificação profissional dos gestores da Atenção Primária à Saúde no Brasil é fundamental para o fortalecimento do sistema público de saúde, especialmente diante dos desafios relacionados à organização dos serviços e à garantia de uma assistência integral e resolutiva. O presente estudo tem como objetivo analisar, à luz da produção científica recente, a importância da integração entre teoria e prática na formação dos gestores da Atenção Primária à Saúde, identificando desafios, potencialidades e estratégias que contribuam para o aprimoramento da gestão em saúde. Trata-se de uma revisão integrativa qualitativa, realizada nas bases de dados Scientific Electronic Library Online, Biblioteca Virtual em Saúde e Google Acadêmico, com recorte temporal de 2019 a 2023. A busca foi orientada por descritores controlados definidos com base nos Descritores em Ciências da Saúde, combinados por meio do operador booleano AND. A seleção dos estudos seguiu critérios de inclusão e exclusão previamente estabelecidos, e a análise foi conduzida por meio da Análise de Conteúdo na perspectiva da Análise Temática. Os resultados indicam que a integração entre teoria e prática representa um desafio persistente, uma vez que muitos gestores encontram dificuldades para aplicar os conhecimentos teóricos no cotidiano dos serviços. Estratégias como a Educação Permanente em Saúde e o uso de metodologias ativas contribuem para aproximar o saber científico da prática profissional, promovendo uma formação mais crítica, reflexiva e contextualizada. Conclui-se que o investimento em processos formativos abrangentes e articulados ao contexto dos serviços é fundamental para elevar a qualidade da gestão na Atenção Primária.

Palavras-chave: Atenção primária à saúde; Gestão em saúde; Qualificação profissional; Educação permanente em saúde; Sistema Único de Saúde.

ABSTRACT

The professional training of Primary Health Care managers in Brazil is essential for strengthening the public health system, particularly in addressing challenges related to service organization and the provision of comprehensive, effective care. This study aims to analyze, based on recent scientific literature, the importance of integrating theory and practice in the training of Primary Health Care managers, identifying challenges, potentialities, and strategies that may contribute to improving health management. This is a qualitative integrative review conducted in the Scientific Electronic Library Online, Virtual Health Library, and Google Scholar databases, covering publications from 2019 to 2023. The search was guided by controlled descriptors from the Health Sciences Descriptors, combined using the Boolean operator AND. Study selection followed pre-established inclusion and exclusion criteria, and analysis was conducted through Content Analysis using the Thematic Analysis approach. Results indicate that the integration of theory and practice remains a persistent challenge, as many managers struggle to apply theoretical knowledge in their daily work. Strategies such as Continuing Health Education and the use of active methodologies help bridge scientific knowledge and professional practice, fostering more critical, reflective, and contextualized training. It is concluded that investment in comprehensive training processes aligned with the service context is essential for raising the quality of Primary Health Care management.

Keywords: Primary Health Care; Health Management; Professional qualifications; Continuing health education; Unified Health System.

ISSN 2965-0518

1 INTRODUÇÃO

A qualificação profissional dos gestores da Atenção Primária à Saúde (APS) no Brasil constitui um elemento estratégico para o fortalecimento do Sistema Único de Saúde (SUS), especialmente diante dos desafios relacionados à organização dos serviços, à ampliação do acesso e à melhoria da qualidade da assistência. Nesse cenário, a atuação dos gestores assume centralidade na condução dos processos de trabalho, na coordenação das equipes e na tomada de decisões que impactam diretamente a efetividade das ações em saúde. Assim, a formação desses profissionais não pode restringir-se ao domínio técnico, mas deve contemplar também competências gerenciais, capacidade de liderança e habilidades analíticas compatíveis com a complexidade do cotidiano dos serviços(1,2).

Nesse contexto, a Educação Permanente em Saúde (EPS) destaca-se como uma importante estratégia de qualificação profissional, por compreender o trabalho como espaço de aprendizagem e transformação das práticas. Diferentemente de modelos tradicionais de ensino, centrados na transmissão vertical de conteúdos, a EPS fundamenta-se na problematização do cotidiano, na reflexão crítica e na construção coletiva do conhecimento. Tal perspectiva favorece a articulação entre teoria e prática, permitindo que os profissionais analisem suas experiências e elaborem respostas mais coerentes com as necessidades concretas do serviço(3).

No âmbito da APS, essa abordagem assume especial relevância por contribuir para a reorganização dos serviços e para o fortalecimento de práticas mais resolutivas, participativas e contextualizadas. Ao valorizar os saberes prévios dos trabalhadores e promover a aprendizagem significativa no próprio ambiente de atuação, a EPS amplia a capacidade de intervenção dos gestores e favorece a integração entre os diferentes sujeitos envolvidos no cuidado em saúde. Além disso, estratégias educativas desenvolvidas no cotidiano dos serviços tendem a fortalecer a comunicação entre as equipes, o planejamento das ações e a capacidade de resposta frente às demandas do território(4,5).

Entretanto, apesar dos avanços observados nas políticas de formação em saúde, persistem desafios expressivos na articulação entre os conhecimentos teóricos e a prática cotidiana dos serviços. A literatura evidencia que muitos profissionais ainda encontram dificuldades para aplicar, no contexto real do trabalho, os conteúdos construídos nos processos formativos, seja em razão da sobrecarga de trabalho, das limitações estruturais ou das fragilidades na organização das ações de qualificação. Como consequência, parte da formação desenvolvida pode tornar-se pouco efetiva diante das demandas concretas da gestão na APS(6,7).

Essa lacuna reforça a necessidade de fortalecer estratégias formativas alinhadas à realidade dos serviços, capazes de aproximar o conhecimento científico das situações vivenciadas no cotidiano profissional. Nessa direção, o uso de metodologias ativas, estudos de caso, reuniões de equipe e outras abordagens participativas mostra-se relevante para tornar o processo de aprendizagem mais dinâmico, crítico e aplicável, favorecendo o desenvolvimento de competências indispensáveis à gestão em saúde(8,9).

A integração entre teoria e prática é reconhecida como um dos pilares fundamentais da formação profissional em saúde, especialmente no campo da gestão. Quando o aprendizado se ancora nas experiências vivenciadas no cotidiano do trabalho, torna-se mais significativo e transferível para as situações reais dos serviços. Essa perspectiva é central nas propostas de formação orientadas pela problematização da realidade, as quais compreendem o profissional como sujeito ativo do processo educativo, capaz de construir conhecimento a partir das contradições e demandas do próprio trabalho(10). Nesse sentido, a formação que articula saber científico e prática profissional contribui para o desenvolvimento de competências mais sólidas, críticas e contextualizadas, indispensáveis ao exercício da gestão na Atenção Primária à Saúde.

No contexto da saúde coletiva, essa articulação adquire contornos ainda mais complexos, uma vez que a gestão envolve a mediação entre políticas públicas, recursos limitados e demandas populacionais diversas e dinâmicas. Gestores que constroem suas competências a partir de vivências práticas articuladas ao referencial teórico demonstram maior capacidade de adaptação, resolução de problemas e tomada de decisão fundamentada. A ausência dessa integração, por

ISSN 2965-0518

sua vez, tende a produzir profissionais tecnicamente competentes em abstrato, mas com dificuldades reais de intervenção nos contextos específicos em que atuam, o que compromete a efetividade das políticas de saúde e a qualidade dos serviços prestados à população(8,3).

Diante do exposto, formula-se a seguinte questão de pesquisa: de que maneira a integração entre teoria e prática tem sido abordada na qualificação profissional dos gestores da Atenção Primária à Saúde no Brasil, e quais estratégias têm sido apontadas pela literatura como potencializadoras desse processo? Com base nessa interrogação, o presente estudo tem como objetivo analisar, à luz da produção científica recente, a importância da integração entre teoria e prática na formação dos gestores da Atenção Primária à Saúde, identificando desafios, potencialidades e estratégias que contribuam para o aprimoramento da gestão em saúde e para a melhoria da qualidade dos serviços ofertados à população.

2 METODOLOGIA

2.1 Tipo de estudo

Trata-se de uma revisão integrativa da literatura, de abordagem qualitativa, desenvolvida com o propósito de reunir, sistematizar e analisar a produção científica relacionada à qualificação profissional de gestores da Atenção Primária à Saúde, com ênfase na importância da integração entre teoria e prática no contexto da gestão em saúde. A escolha pela revisão integrativa justifica-se por sua capacidade de sintetizar resultados provenientes de diferentes delineamentos metodológicos, favorecendo uma compreensão ampliada do fenômeno investigado. Conforme Minayo(10), a pesquisa qualitativa em saúde permite apreender valores, crenças, significados e práticas que não se traduzem em dados quantificáveis, sendo particularmente adequada para a análise de processos formativos e de gestão em contextos complexos como o do sistema público de saúde. A análise dos dados foi conduzida por meio da Análise de Conteúdo, na perspectiva da Análise Temática, que possibilitou a identificação e categorização dos eixos recorrentes na literatura, permitindo a construção de categorias analíticas voltadas à compreensão das estratégias formativas, dos desafios da articulação entre teoria e prática e dos impactos da qualificação profissional na gestão em saúde.

2.2 Bases de dados

A busca dos estudos foi realizada nas bases de dados Scientific Electronic Library Online (SciELO), Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) e Google Acadêmico. A seleção dessas fontes justifica-se por sua ampla abrangência e relevância na indexação de publicações científicas nas áreas de saúde coletiva, gestão em saúde, formação profissional e Educação Permanente em Saúde. Tais bases possibilitam o acesso a estudos nacionais e internacionais de diferentes delineamentos metodológicos, contribuindo para uma busca mais abrangente e consistente da produção científica sobre a temática investigada. Dessa forma, a escolha dessas bases permitiu reunir evidências atualizadas e pertinentes ao objeto de estudo.

2.3 Descritores de saúde e estratégia de busca

Foram utilizados descritores controlados e não controlados, definidos com base nos Descritores em Ciências da Saúde (DeCS), a saber: "Atenção Primária à Saúde", "Gestão em Saúde" e "Educação Permanente em Saúde". Para ampliar a sensibilidade e a especificidade da busca, os descritores foram combinados por meio do operador booleano AND, permitindo o cruzamento entre os termos e a recuperação de estudos diretamente relacionados à qualificação profissional de gestores no âmbito da APS. A estratégia de busca foi estruturada de modo a contemplar publicações que abordassem simultaneamente os processos formativos, os desafios da gestão e a integração entre teoria e prática no cotidiano dos serviços de saúde.

2.4 Critérios de inclusão e exclusão

Foram estabelecidos como critérios de inclusão: artigos científicos completos, disponíveis na íntegra, publicados nos idiomas português e inglês, no recorte temporal definido para o estudo, e que abordassem

ISSN 2965-0518

a qualificação profissional de gestores da Atenção Primária à Saúde, com enfoque na formação, gestão e Educação Permanente em Saúde. Também foram considerados elegíveis os estudos que discutissem estratégias de qualificação, articulação entre teoria e prática e desafios relacionados ao processo formativo desses profissionais.

Como critérios de exclusão, foram desconsiderados estudos duplicados, artigos incompletos, publicações que não apresentavam relação direta com o tema proposto, bem como resumos simples, editoriais, cartas ao leitor, dissertações, teses e outros tipos de literatura não científica. A aplicação desses critérios buscou assegurar maior consistência metodológica à revisão e garantir que a análise final se concentrasse em evidências científicas diretamente relacionadas ao objetivo do estudo.

2.5 Período de busca

Foram incluídos estudos publicados no período de 2019 a 2023, considerando a necessidade de analisar evidências científicas recentes que refletissem os desafios contemporâneos relacionados à qualificação profissional e à gestão na Atenção Primária à Saúde no Brasil. A delimitação temporal adotada possibilitou focalizar produções mais atuais sobre Educação Permanente em Saúde, processos formativos e organização do trabalho na APS, permitindo uma análise alinhada às transformações recentes observadas no campo da gestão em saúde.

2.6 Procedimentos de seleção e análise dos estudos

Após a realização das buscas nas bases selecionadas, os estudos recuperados passaram por leitura dos títulos e resumos, com o objetivo de verificar sua adequação à temática proposta e aos critérios de elegibilidade previamente definidos. Em seguida, foi realizada a leitura na íntegra dos estudos potencialmente relevantes, permitindo a seleção final daqueles que compuseram o corpus da revisão. Posteriormente, os artigos incluídos foram organizados e analisados de forma descritiva e interpretativa, considerando aspectos como objetivos, delineamento metodológico, principais resultados e contribuições para a compreensão da qualificação profissional dos gestores da APS.

A análise dos estudos foi conduzida com base na identificação de eixos temáticos recorrentes na literatura, possibilitando a construção de categorias analíticas voltadas à compreensão das estratégias formativas, dos desafios da articulação entre teoria e prática e dos impactos da qualificação profissional na gestão em saúde. Esse procedimento permitiu não apenas sintetizar os achados, mas também estabelecer relações entre os estudos, comparando perspectivas e discutindo convergências e particularidades observadas na produção científica selecionada.

O processo de seleção dos estudos resultou na inclusão de 12 artigos científicos, conforme sintetizado no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Resultado do processo de seleção dos estudos para revisão integrativa

Base de dados	Estudos encontrados	Estudos excluídos	Estudos incluídos
Scientific Electronic Library Online (SciELO)	47	39	8
Biblioteca Virtual em Saúde (BVS)	38	36	2
Google Acadêmico	31	29	2
Total	**116**	**104**	**12**

Fonte: elaborada pelas autoras (2024).

3. RESULTADOS

Foram incluídos 12 artigos no corpus desta revisão. A partir da Análise de Conteúdo na perspectiva da Análise Temática, emergiu um total de seis categorias analíticas, organizadas em função dos eixos temáticos recorrentes na literatura: (1) centralidade da Atenção Primária à Saúde e o papel estratégico da gestão; (2) desafios na articulação entre teoria e prática; (3) Educação Permanente em Saúde como eixo estrutu-

ISSN 2965-0518

rante da qualificação; (4) estratégias pedagógicas e metodologias ativas; (5) impactos da qualificação profissional na gestão e nos serviços de saúde; e (6) limitações e desafios na implementação das estratégias formativas. Os resultados referentes a cada categoria são apresentados a seguir.

3.1 Centralidade da Atenção Primária à Saúde e o papel estratégico da gestão

A análise dos estudos evidencia que a Atenção Primária à Saúde (APS) ocupa posição central na organização do Sistema Único de Saúde, sendo responsável pela coordenação do cuidado e pela ordenação das ações em saúde nos territórios. Nesse contexto, a gestão assume papel fundamental na condução dos processos de trabalho e na garantia da efetividade das ações desenvolvidas. Ferreira et al.(1) destacam que a qualificação dos gestores influencia diretamente a organização dos serviços, enquanto Vallegas(4) reforça que a atuação qualificada contribui para a melhoria da qualidade do cuidado. Assim, observa-se que a APS não depende apenas de sua estrutura organizacional, mas também da capacidade técnica e gerencial de seus profissionais.

Além disso, Gonçalves(2) aponta que a implementação das políticas públicas em saúde está diretamente relacionada ao preparo dos gestores, evidenciando que a qualificação profissional é um fator determinante para o funcionamento do sistema. Mendes(11), por sua vez, enfatiza que a formação contínua contribui para a melhoria da gestão e da assistência, ao permitir a atualização constante dos profissionais. Ao comparar esses autores, percebe-se que há consenso quanto à importância da formação como elemento estruturante da gestão, ainda que cada um enfatize diferentes dimensões desse processo.

Outro aspecto relevante refere-se à necessidade de desenvolvimento de competências que ultrapassem o domínio técnico. A literatura aponta que habilidades como liderança, comunicação e tomada de decisão são fundamentais para o exercício da gestão em saúde. Nesse sentido, Oliveira et al.(12) destacam que gestores qualificados apresentam maior capacidade de articulação de equipes e organização dos serviços, enquanto Beraldi(8) associa a qualificação ao fortalecimento das práticas coletivas. Assim, a formação dos gestores deve ser compreendida de forma ampliada, considerando tanto aspectos técnicos quanto relacionais.

Dessa forma, observa-se que a qualificação profissional se configura como um elemento estratégico para o fortalecimento da APS. A convergência entre os autores analisados evidencia que a melhoria dos serviços de saúde está diretamente associada ao preparo dos gestores, reforçando a necessidade de investimento em processos formativos contínuos e contextualizados. Assim, a gestão qualificada torna-se um dos pilares para a consolidação de um sistema de saúde mais eficiente e resolutivo.

4 DISCUSSÃO

4.1 Desafios na articulação entre teoria e prática na formação em saúde

A articulação entre teoria e prática é apontada como um dos principais desafios no processo de qualificação dos gestores da APS. Silva et al.(6) destacam que, apesar do avanço na produção científica, ainda existe dificuldade na incorporação desses conhecimentos no cotidiano dos serviços. Essa perspectiva é reforçada por Pralon(7), que evidencia a existência de uma lacuna entre o saber teórico e sua aplicação prática. Ao comparar esses autores, percebe-se que ambos apontam para uma fragilidade comum nos processos formativos, relacionada à descontextualização do ensino.

Higashijima, Ferla e Santos(13) ampliam essa discussão ao afirmar que a produção de conhecimento na área da saúde nem sempre resulta em mudanças efetivas nas práticas profissionais. Essa constatação indica que o problema não está apenas na formação, mas também na forma como o conhecimento é incorporado nos serviços. Nesse sentido, observa-se que a distância entre teoria e prática compromete a efetividade das ações de gestão e limita a capacidade de resposta dos profissionais frente às demandas do sistema de saúde.

Além disso, fatores estruturais também contribuem para essa desconexão. A sobrecarga de trabalho, a falta de tempo e as limitações institucionais

ISSN 2965-0518

dificultam a participação dos gestores em processos formativos contínuos. Silva et al.(14) ressaltam que essas condições impactam diretamente a adesão às atividades educativas, enquanto Mendes(11) aponta a necessidade de maior apoio institucional para viabilizar a qualificação profissional. Assim, a dificuldade de articulação entre teoria e prática não pode ser analisada de forma isolada, devendo considerar o contexto em que os profissionais estão inseridos.

Dessa forma, a análise dos estudos evidencia que a superação dessa lacuna exige mudanças nos modelos de formação em saúde. Não se trata apenas de ampliar o acesso ao conhecimento, mas de garantir que esse conhecimento seja aplicável à realidade dos serviços. Assim, a integração entre teoria e prática deve ser compreendida como elemento central no processo de qualificação dos gestores, sendo fundamental para a melhoria da gestão e da assistência na APS.

4.2 Educação Permanente em Saúde como eixo estruturante da qualificação

A Educação Permanente em Saúde (EPS) emerge como uma estratégia fundamental para promover a integração entre teoria e prática, ao considerar o trabalho como espaço de aprendizagem. Rodrigues et al.(5) destaca que a EPS possibilita a reflexão crítica sobre as práticas profissionais, enquanto Alves et al.(9) enfatiza seu papel na construção de soluções a partir da realidade dos serviços. Ao analisar esses autores, observa-se que ambos convergem na compreensão da EPS como ferramenta de transformação das práticas de gestão.

Santos et al.(3) reforçam essa perspectiva ao apontar que a EPS contribui para o desenvolvimento de competências reflexivas e críticas, fundamentais para a atuação dos gestores. Por sua vez, Ferreira et al.(1) evidenciam que essa estratégia fortalece a organização dos serviços e a qualidade da assistência. Assim, a EPS se diferencia de modelos tradicionais por promover uma aprendizagem significativa, baseada na problematização do cotidiano e na construção coletiva do conhecimento.

Entretanto, Pralon, Garcia e Iglesias(7) alertam que a EPS ainda é frequentemente confundida com educação continuada, sendo reduzida a ações pontuais e desarticuladas. Silva e Scherer(6) corroboram essa análise ao destacar dificuldades na compreensão conceitual da política, o que compromete sua implementação. Essa divergência entre o que é proposto teoricamente e o que é realizado na prática evidencia a necessidade de fortalecer o entendimento sobre a EPS no contexto dos serviços de saúde.

Dessa forma, a EPS deve ser compreendida como eixo estruturante da qualificação profissional, e não apenas como estratégia complementar. A análise comparativa dos autores evidencia que sua efetividade depende da articulação com o processo de trabalho e do envolvimento dos profissionais. Assim, investir na consolidação da EPS significa promover mudanças reais nas práticas de gestão e fortalecer a APS como espaço de cuidado e aprendizagem.

4.3 Estratégias pedagógicas e metodologias ativas na formação dos gestores

A literatura aponta que o uso de metodologias ativas constitui um elemento fundamental para a qualificação dos gestores da APS, ao favorecer a aprendizagem significativa e contextualizada. Beraldi, Mendonça e Félix(8) destacam que reuniões de equipe e discussões coletivas promovem a troca de saberes e fortalecem o trabalho colaborativo, enquanto Oliveira et al.(12) enfatiza o papel dessas estratégias na melhoria da organização dos serviços. Ao comparar esses autores, observa-se que ambos destacam a importância da participação ativa dos profissionais no processo formativo.

Alves et al.(9) reforça que a problematização de situações reais contribui para o desenvolvimento do pensamento crítico e da autonomia profissional. Rodrigues et al.(5), por sua vez, aponta que a aprendizagem no trabalho possibilita maior aplicabilidade do conhecimento, tornando a formação mais efetiva. Essas perspectivas evidenciam que o aprendizado não deve ocorrer de forma isolada, mas integrado às experiências vivenciadas no cotidiano dos serviços.

Além disso, as metodologias ativas rompem com modelos tradicionais centrados na transmissão de conteúdo, promovendo uma abordagem mais dinâmica e participativa. Nesse sentido, Ferreira et al.(1) destacam que essas estratégias contribuem para a

ISSN 2965-0518

reorganização dos processos de trabalho, enquanto Mendes et al.(11) apontam que favorecem o desenvolvimento de competências essenciais à gestão. Assim, observa-se que o uso dessas metodologias amplia a efetividade da formação profissional.

Dessa forma, a análise dos estudos evidencia que as estratégias pedagógicas utilizadas na qualificação dos gestores devem estar alinhadas à realidade dos serviços. A convergência entre os autores reforça que a aprendizagem ativa e contextualizada contribui para a melhoria da gestão e da assistência, consolidando-se como elemento essencial no processo formativo na APS.

4.4 Impactos da qualificação profissional na gestão e nos serviços de saúde

Os estudos analisados indicam que a qualificação profissional dos gestores impacta diretamente a organização dos serviços e a qualidade da assistência na APS. Gonçalves et al.(2) destacam que gestores capacitados apresentam maior capacidade de planejamento, enquanto Mendes et al.(11) apontam que a formação contínua contribui para a melhoria da gestão. Ao comparar esses autores, observa-se que ambos enfatizam a relação entre qualificação e eficiência dos serviços.

Beraldi, Mendonça e Félix(8) acrescentam que a qualificação favorece a implementação de práticas mais resolutivas, enquanto Oliveira et al. destacam o desenvolvimento de competências como liderança e comunicação. Essas habilidades são fundamentais para a condução das equipes e para a tomada de decisões no contexto da APS. Assim, a formação profissional não apenas aprimora o desempenho individual, mas também fortalece o funcionamento coletivo dos serviços.

Além disso, Ferreira et al.(1) e Vallegas et al.(4) apontam que a qualificação contribui para a melhoria da qualidade da assistência, evidenciando seu impacto direto nos resultados em saúde. Ao integrar essas perspectivas, observa-se que a formação dos gestores repercute tanto na organização dos serviços quanto na efetividade das ações desenvolvidas. Dessa forma, a qualificação profissional assume papel estratégico na consolidação da APS.

Diante disso, evidencia-se que investir na formação dos gestores é fundamental para o fortalecimento do sistema de saúde. A análise dos estudos demonstra que a qualificação contribui para a melhoria dos processos de trabalho, da tomada de decisão e da qualidade da assistência, consolidando-se como elemento essencial para o aprimoramento da gestão em saúde.

4.5 Limitações e desafios na implementação das estratégias formativas

Apesar dos avanços na qualificação profissional, a literatura aponta a existência de desafios significativos na implementação das estratégias formativas na APS. Silva et al.(14) destacam que a sobrecarga de trabalho limita a participação dos profissionais em atividades educativas, enquanto Higashijima, Ferla e Santos(13) apontam fragilidades na aplicação prática da EPS. Ao comparar esses autores, observa-se que as dificuldades estão relacionadas tanto a aspectos individuais quanto institucionais.

Mendes et al.(11) enfatizam a necessidade de apoio institucional para viabilizar a formação contínua, enquanto Pralon, Garcia e Iglesias(7) apontam que a fragmentação das ações educativas compromete sua efetividade. Além disso, Silva e Scherer(6) destacam que a falta de compreensão sobre a EPS contribui para sua implementação inadequada. Esses fatores evidenciam que a qualificação profissional enfrenta desafios estruturais que vão além da formação individual.

Outro aspecto relevante refere-se às desigualdades regionais, que impactam diretamente a oferta de oportunidades de qualificação. Nesse sentido, Gonçalves et al.(2) apontam que a implementação das políticas de formação ocorre de forma heterogênea, refletindo as diferenças estruturais do sistema de saúde. Essa realidade evidencia a necessidade de estratégias mais equitativas e adaptadas aos diferentes contextos.

A análise dos estudos demonstra que a superação desses desafios exige ações articuladas entre gestores, instituições e políticas públicas. A consolidação de processos formativos efetivos depende do fortalecimento da EPS e da criação de condições adequadas

ISSN 2965-0518

para sua implementação, sendo fundamental para o avanço da gestão na APS.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo atingiu o objetivo de analisar a importância da integração entre teoria e prática na formação dos gestores da Atenção Primária à Saúde, com base em revisão integrativa qualitativa da literatura publicada entre 2019 e 2023. A partir da análise de 12 artigos científicos, organizados em seis categorias temáticas, foi possível mapear os principais desafios, potencialidades e estratégias relacionados à qualificação profissional desses gestores no contexto do sistema público de saúde brasileiro serviços e à garantia de uma assistência integral, resolutiva e de qualidade. Ao longo deste estudo, evidenciou-se que a formação desses profissionais não deve se restringir ao domínio técnico, mas precisa contemplar também competências gerenciais, habilidades de liderança, capacidade de comunicação e análise crítica da realidade dos serviços, aspectos indispensáveis ao exercício da gestão em saúde.

Os achados analisados demonstram que a articulação entre teoria e prática representa um dos principais fatores para a efetividade dos processos formativos. Quando o conhecimento é construído a partir das experiências vivenciadas no cotidiano do trabalho, sua aplicação torna-se mais significativa e contribui de forma concreta para a melhoria das práticas de gestão. Nesse sentido, estratégias como a Educação Permanente em Saúde e o uso de metodologias ativas mostram-se relevantes por favorecerem uma formação mais contextualizada, reflexiva e alinhada às demandas reais dos serviços.

Observou-se, ainda, que gestores mais qualificados tendem a apresentar melhor desempenho na organização dos processos de trabalho, na tomada de decisões e na condução das equipes, refletindo positivamente na qualidade da assistência prestada à população. Dessa forma, a formação contínua não apenas fortalece o desempenho profissional, mas também contribui para a melhoria da gestão local e para a consolidação da APS como eixo estruturante do sistema de saúde.

Apesar disso, permanecem desafios importantes que dificultam a consolidação de processos formativos mais efetivos, entre os quais se destacam a sobrecarga de trabalho, a limitação de recursos e as fragilidades na implementação das políticas de formação permanente. Tais aspectos evidenciam a necessidade de maior investimento institucional e do fortalecimento de políticas públicas voltadas à qualificação contínua dos gestores, assegurando condições adequadas para o desenvolvimento dessas ações no cotidiano dos serviços.

Conclui-se que a integração entre teoria e prática é condição essencial para a efetividade dos processos de qualificação dos gestores da Atenção Primária à Saúde, e que estratégias como a Educação Permanente em Saúde e as metodologias ativas constituem caminhos promissores para o fortalecimento da gestão em saúde. O investimento contínuo na formação desses profissionais é fundamental para a consolidação de um sistema público de saúde mais equitativo, resolutivo e de qualidade. Para pesquisas futuras, recomenda-se o desenvolvimento de estudos de abordagem qualitativa e de campo que investiguem as percepções dos próprios gestores sobre os processos formativos vivenciados, bem como avaliações de impacto de programas de Educação Permanente em Saúde em contextos regionais específicos, incluindo áreas de maior vulnerabilidade assistencial. Sugere-se, ainda, a condução de revisões sistemáticas com metassíntese que possam aprofundar a compreensão sobre os determinantes da articulação teoria-prática na gestão da Atenção Primária à Saúde no Brasil.

ISSN 2965-0518

REFERÊNCIAS

1. Ferreira L, Barbosa JSA, Esposti CDD, Cruz MM. Educação permanente em saúde na atenção primária: uma revisão integrativa da literatura. Saude Debate [Internet]. 2019 [citado 10 abr 2026];43(120):223-39. Disponível em: https://doi.org/10.1590/0103-1104201912017

2. Gonçalves CB, Pinto ICM, França T, Teixeira CF. A retomada do processo de implementação da Política Nacional de Educação Permanente em Saúde no Brasil. Saude Debate [Internet]. 2019 [citado 12 abr 2026];43:12-23. Disponível em: https://doi.org/10.1590/0103-11042019S101

3. Santos MS, Gregorio TPB, Gazetta CE, Beccaria LM. Educação permanente em saúde no contexto da atenção primária: revisão de literatura. Cuid Enferm [Internet]. 2024 [citado 14 abr 2026];18(1):129-39. Disponível em: https://docs.fundacaopadrealbino.com.br/media/documentos/81d8683afc8477943012ce0d9eb6c5be.pdf

4. Vallegas AB, Souza AC, Sanches LS, Alves LA. A educação permanente em saúde no processo de trabalho dos agentes comunitários de saúde. Res Soc Dev [Internet]. 2020 [citado 10 abr 2026];9(4):e129942962. Disponível em: https://doi.org/10.33448/rsd-v9i4.2962

5. Rodrigues DC, Pequeno AMC, Pinto AGA, Carneiro C, Machado MFAS, Magalhães Júnior AG, et al. Educação permanente e apoio matricial na atenção primária à saúde: cotidiano da saúde da família. Rev Bras Enferm [Internet]. 2020 [citado 10 abr 2026];73(6):e20190076. Disponível em: https://doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0076

6. Silva CBG, Scherer MDA. A implementação da Política Nacional de Educação Permanente em Saúde na visão de atores que a constroem. Interface (Botucatu) [Internet]. 2020 [citado 10 abr 2026];24:e190840. Disponível em: https://doi.org/10.1590/Interface.190840

7. Pralon JA, Garcia DC, Iglesias A. Educação permanente em saúde: uma revisão integrativa de literatura. Res Soc Dev [Internet]. 2021 [citado 10 abr 2026];10(14):e355101422015. Disponível em: https://doi.org/10.33448/rsd-v10i14.22015

8. Beraldi ML, Mendonça FF, Félix SBCM. Estratégias de educação permanente utilizadas em um serviço de atenção primária à saúde. Rev Contexto Saude [Internet]. 2021 [citado 8 abr 2026];21(44):221-35. Disponível em: https://doi.org/10.21527/2176-7114.2021.44.11941

9. Alves LA, Póvoa FCC, Vallegas AB, Corvino MPF. Educação permanente em saúde e atenção primária em coexistência desafiadora: uma revisão integrativa. Res Soc Dev [Internet]. 2020 [citado 10 abr 2026];9(11):e96891110544. Disponível em: https://doi.org/10.33448/rsd-v9i11.10544

ISSN 2965-0518

10. Minayo MCS. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 14a ed. São Paulo: Hucitec; 2014.

11. Mendes GN, Guimarães GLP, Paula EJC, Tavares PPC. Educação continuada e permanente na atenção primária de saúde: uma necessidade multiprofissional. Cenas Educ [Internet]. 2021 [citado 10 abr 2026];4:e12113. Disponível em: https://www.revistas.uneb.br/index.php/cenaseducacionais/article/view/12113

12. Oliveira IV, Silva EAP, Pereira PBA, Bonfim D, Zilbovicius C, Oliveira RN. Educação permanente em saúde sob a ótica de gestores e trabalhadores da atenção primária à saúde. Int J Educ Health [Internet]. 2022 [citado 10 abr 2026];6:e4412. Disponível em: https://journals.bahiana.edu.br/index.php/educacao/article/view/4412

13. Higashijima MNS, Ferla AA, Santos MLM. Educação permanente em saúde: colocando em análise a produção de conhecimento. Saude Redes [Internet]. 2022 [citado 11 abr 2026];8(Supl 1):57-73. Disponível em: https://doi.org/10.18310/2446-4813.2022v8nsup1p57-73

14. Silva RRD, Santos TS, Ramos WT, Barreiro MSC, Mendes RB, Freitas CKAC. Desafios da educação permanente na atenção primária à saúde: uma revisão integrativa. Saude Coletiva [Internet]. 2021 [citado 10 abr 2026];11(65):6324-33. Disponível em: https://revistasaudecoletiva.com.br/index.php/saudecoletiva/article/view/1615/1875