

EDUCAÇÃO
V.13 • N.2 • 2026 • Publicação Contínua

ISSN Digital: 2316-3828
ISSN Impresso: 2316-333X
DOI: 10.17564/2316-3828.2026v13n2p219-238



ENSINO DE GESTÃO NA FORMAÇÃO EM SAÚDE: REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA

TEACHING MANAGEMENT IN HEALTH EDUCATION: AN
INTEGRATIVE LITERATURE REVIEW

ENSEÑANZA DE LA GESTIÓN EN LA FORMACIÓN EN SALUD:
REVISIÓN INTEGRADORA DE LA LITERATURA

Israel Clemeson Moutinho Leite¹
Caio Eduardo Costa Cazelatto²
Alex Fiori da Silva³

RESUMO

O ensino de gestão integra competências necessárias à atuação profissional na área da saúde, especialmente diante das exigências organizacionais presentes no Sistema Único de Saúde (SUS), cujas práticas demandam compreensão dos processos de trabalho, uso de informações, coordenação de equipes e tomada de decisão. Considerando a necessidade de avaliar como conteúdos gerenciais são incorporados nos cursos de formação, este estudo analisou abordagens descritas na literatura científica a partir de uma revisão integrativa guiada pelo modelo PICO, com seleção de artigos publicados entre 2018 e 2025. Ao todo, sete estudos compuseram o corpus analisado. A síntese temática identificou predominância de aulas expositivas, distribuição irregular dos conteúdos de gestão nos currículos e oferta limitada de práticas que aproximem estudantes das dinâmicas institucionais presentes nos serviços de saúde. Observou-se também carga horária reduzida, dificuldade de articulação entre teoria e atividades formativas e distância entre propostas educacionais e demandas do SUS. Em contraste, iniciativas que utilizaram metodologias ativas, como portfólios reflexivos e ensino por competências, demonstraram efeitos positivos sobre o envolvimento discente e sobre o desenvolvimento de habilidades para análise e condução de situações gerenciais. Os achados indicam que o ensino de gestão permanece insuficiente nos cursos da área da saúde e requer revisão capaz de ampliar práticas em serviços, incorporar experiências interprofissionais e fortalecer a preparação de estudantes para desafios organizacionais presentes no sistema público de saúde.

PALAVRAS-CHAVE

Avaliação educacional; Currículo; Educação de pós-graduação; Gestão em saúde.

ABSTRACT

Management education comprises competencies required for professional practice in the health field, particularly considering the organizational demands of the Brazilian Unified Health System (SUS), whose activities require understanding of work processes, use of information, team coordination, and decision-making. Considering the need to assess how management-related content is incorporated into training programs, this study examined approaches described in the scientific literature through an integrative review guided by the PICO model, selecting articles published between 2018 and 2025. In total, seven studies composed the analyzed corpus. The thematic synthesis identified a predominance of lecture-based instruction, irregular distribution of management content across curricula, and limited availability of activities that bring students closer to institutional dynamics present in health services. Reduced workload, difficulty in integrating theory with training activities, and discrepancies between educational proposals and the demands of the SUS were also observed. In contrast, initiatives using active methodologies—such as reflective portfolios and competency-based instruction—demonstrated positive effects on student engagement and on the development of skills for analyzing and managing organizational situations. The findings indicate that management education remains insufficient in health-related programs and requires revision capable of expanding practice-based experiences, incorporating interprofessional activities, and strengthening students' preparation for organizational challenges present in the public health system.

KEYWORDS

Educational assessment; Curriculum; Graduate education; Health management.

RESUMEN

La enseñanza de la gestión comprende competencias necesarias para la actuación profesional en el área de la salud, especialmente ante las demandas organizativas presentes en el Sistema Único de Salud (SUS), cuyas prácticas requieren comprensión de los procesos de trabajo, uso de información, coordinación de equipos y toma de decisiones. Considerando la necesidad de evaluar cómo se incor-

poran los contenidos gerenciales en los cursos de formación, este estudio analizó enfoques descritos en la literatura científica mediante una revisión integradora guiada por el modelo PICO, con selección de artículos publicados entre 2018 y 2025. En total, siete estudios compusieron el corpus analizado. La síntesis temática identificó predominio de clases expositivas, distribución irregular de contenidos de gestión en los planes de estudio y oferta limitada de actividades que aproximen a los estudiantes a las dinámicas institucionales presentes en los servicios de salud. También se observó carga horaria reducida, dificultad para articular teoría y actividades formativas y distancia entre las propuestas educativas y las demandas del SUS. En contraste, iniciativas que emplearon metodologías activas, como portafolios reflexivos y enseñanza por competencias, demostraron efectos positivos en la participación estudiantil y en el desarrollo de habilidades para analizar y conducir situaciones gerenciales. Los hallazgos indican que la enseñanza de la gestión sigue siendo insuficiente en los cursos del área de la salud y requiere una revisión que amplíe las prácticas en servicios, incorpore experiencias interprofesionales y fortalezca la preparación de los estudiantes para los desafíos organizacionales presentes en el sistema público de salud.

PALABRAS CLAVE

Evaluación educativa; Plan de estudios; Educación de posgrado; Gestión en salud.

1 INTRODUÇÃO

A gestão integra o trabalho em saúde e compõe as competências esperadas dos profissionais que atuam no SUS. Estudos publicados na última década indicam que conteúdos gerenciais permanecem distribuídos de forma irregular nas matrizes curriculares, com carga horária limitada, predomínio de atividades teóricas e baixa inserção de práticas que permitam analisar processos de trabalho nos serviços (Rocha; Higashishi, 2019; Tracz *et al.*, 2022; Oliveira *et al.*, 2023). Em função disso, compreender como elementos da gestão aparecem nos processos formativos se torna relevante para avaliar a preparação de estudantes que lidam com demandas assistenciais e com procedimentos organizativos presentes na rotina dos serviços.

As transformações do sistema de saúde brasileiro após a Reforma Sanitária reforçam essa discussão ao sustentarem modelos que valorizam descentralização, participação social e fortalecimento dos serviços territoriais (Paim, 2008; Escorel, 1999). A formação profissional, nesse quadro, demanda ações coordenadas entre instituições de ensino, docentes, estudantes e serviços do SUS, já que cada um desses agentes contribui para o desenvolvimento de habilidades relacionadas à leitura dos processos de trabalho, ao uso de informações e à condução das atividades coletivas. Pesquisas recentes indicam que abordagens formativas que utilizam metodologias ativas e experiências supervisionadas tendem a ampliar a capacidade de análise institucional e favorecer decisões mais fundamentadas (Lima *et al.*, 2020; Oliveira *et al.*, 2023).

Nesse sentido, investigar como o ensino de gestão tem sido desenvolvido na educação em saúde se torna pertinente. Publicações recentes registram iniciativas que utilizam práticas participativas, instrumentos que auxiliam a análise de situações reais e estratégias que estimulam maior envolvimento discente (Santos *et al.*, 2021; Gomes *et al.*, 2018). Ao mesmo tempo, persistem dificuldades para incorporar vivências que aproximem estudantes do funcionamento dos serviços e para distribuir conteúdos gerenciais de modo consistente nas estruturas curriculares. Esse conjunto de elementos indica a necessidade de examinar o que a literatura tem produzido sobre o tema, identificando tendências, limites e direções.

Para tanto, este artigo apresenta revisão integrativa da literatura com o objetivo de analisar como diferentes propostas educacionais contemplam a gestão na formação em saúde. Buscou-se identificar estratégias de ensino, mapear conteúdos descritos pelos estudos e compreender de que modo essas iniciativas contribuem para o desenvolvimento de habilidades relacionadas à atuação profissional. A investigação também procura destacar desafios descritos pela produção científica e reunir informações que possam apoiar ajustes curriculares e qualificação das práticas educativas na área.

2 METODOLOGIA

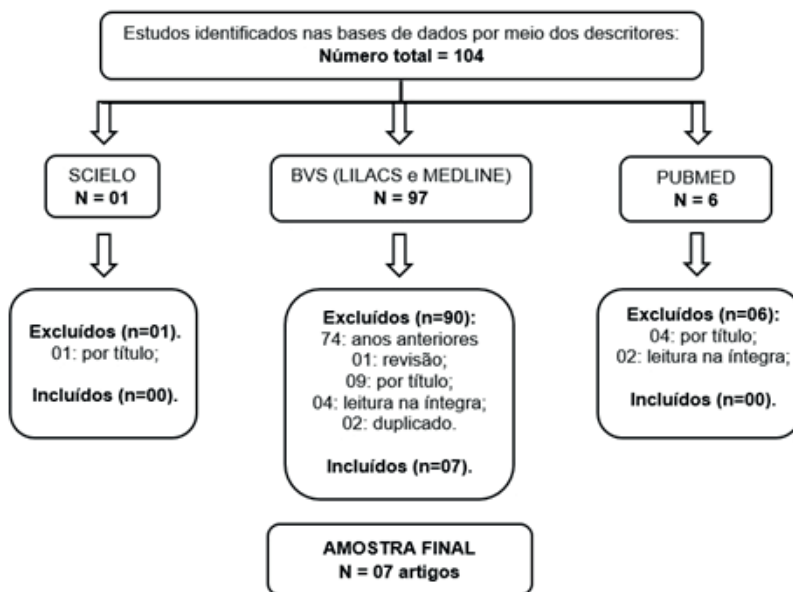
Trata-se de revisão integrativa da literatura, estruturada em etapas que incluíram definição da pergunta de pesquisa, identificação dos descritores, busca nas bases, seleção dos estudos e análise do material. A formulação da pergunta utilizou o modelo PICO, cujos elementos foram definidos da seguinte forma: População (P) – estudantes e profissionais em formação na área da saúde; Intervenção (I) – estratégias educacionais utilizadas para o ensino de gestão; Comparação (C) – métodos tradicionais ou abordagens sem estruturação explícita; Desfecho (O) – desenvolvimento de habilidades gerenciais, aproximação com práticas dos serviços e percepções sobre a formação. Esses componentes orientaram a delimitação do escopo da revisão e permitiram sistematizar as etapas seguintes.

A pergunta norteadora foi definida da seguinte maneira: Como propostas teóricas e práticas empregadas no ensino de gestão na formação em saúde contribuem para o desenvolvimento de habilidades gerenciais? Após sua definição, os elementos foram organizados segundo o modelo PICO para orientar a seleção do material: a População compreendeu sujeitos em formação; a Intervenção correspondeu às estratégias pedagógicas descritas; a Comparação foi delimitada pelas práticas tradicionais encontradas na literatura; e os Desfechos envolveram habilidades gerenciais e aproximação com processos desenvolvidos nos serviços. Essa estrutura sustentou a aplicação dos critérios de elegibilidade.

Para a busca bibliográfica, recorreram-se aos vocabulários Medical Subject Headings (MeSH) e Descritores em Ciências da Saúde (DeCS), com termos bilíngues combinados pelo operador booleano “AND”. Entre eles: “Gestão em Saúde”, “Ensino”, “Currículo”, “Educação de pós-graduação”, Health Management, Teaching e Educational Measurement. As buscas foram realizadas nas bases SciELO, PubMed, LILACS e Web of Science, garantindo identificação abrangente do material disponível. Todos os termos constam por extenso na primeira menção.

O processo de identificação, triagem e seleção resultou em 104 estudos inicialmente localizados. Após leitura dos títulos, exclusão das duplicidades, aplicação dos critérios de elegibilidade e análise dos resumos, sete artigos compuseram a amostra final. Esse percurso está sintetizado na Figura 1. A organização desse fluxo permitiu documentar cada etapa da busca e estabelecer critérios consistentes para a composição do corpus analisado.

Figura 1 - Fluxograma de seleção dos estudos incluídos na revisão.



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A análise do material selecionado seguiu a técnica de categorização temática descrita por Bardin (2016), com leitura exaustiva dos textos e identificação das unidades de registro. Cada estudo foi examinado para localizar trechos referentes a processos formativos, estratégias educacionais, práticas observadas nos serviços e elementos curriculares. Esse procedimento permitiu reunir conteúdos semelhantes, organizar temas centrais e construir categorias que orientaram a interpretação.

Após a extração das informações relativas aos objetivos, métodos, estratégias educacionais, dimensões curriculares e conclusões, elaborou-se um quadro analítico comparativo. Para sua construção, foram utilizadas variáveis definidas previamente, seguindo a orientação metodológica de Whittemore e Knafl (2005) para revisões integrativas, que recomendam comparação sistemática das características dos estudos incluídos. Esse procedimento permitiu sintetizar os achados e sustentar a discussão apresentada nas seções seguintes.

3 RESULTADOS

A literatura especializada indica que o ensino de gestão na formação em saúde deve se apoiar em uma compreensão integrada do currículo, considerando a gestão como dimensão constitutiva do trabalho em saúde e não como conteúdo acessório. Estudos que tratam das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) da área colocam a necessidade de desenvolver competências relacionadas à organização do cuidado, ao uso de informações e à participação em processos decisórios, o que exige a presença de atividades que aproximem teoria e prática.

Quando se observa a Atenção Primária à Saúde (APS) como base operacional do SUS, percebe-se que a gestão se expressa de modo contínuo no cotidiano das equipes, o que leva autores a defenderem que conteúdos de gestão estejam articulados a práticas de ensino que utilizem situações reais, análises de processos e experiências em serviços. Esse conjunto de referências sustenta este estudo e orienta a análise dos achados, permitindo examinar como abordagens formativas, propostas curriculares e práticas pedagógicas se relacionam ao desenvolvimento de competências necessárias ao trabalho em saúde.

Ao considerar gestão, currículo, interdisciplinaridade e APS como dimensões interdependentes, torna-se possível compreender que a formação em saúde exige estratégias pedagógicas que dialoguem com a realidade dos serviços. A gestão integra o currículo quando se associa ao aprendizado sobre processos de trabalho, uso de indicadores, planejamento e interação multiprofissional. A interdisciplinaridade reforça esse movimento ao permitir que estudantes utilizem diferentes referenciais para analisar situações concretas, o que é indispensável no cotidiano da APS. Assim, o desenvolvimento de competências gerenciais depende da integração entre esses elementos, o que justifica a necessidade de propostas educativas que utilizem metodologias que aproximem teoria e prática e promovam participação ativa dos estudantes.

Os resultados foram organizados conforme as principais características metodológicas, objetivos e conclusões dos estudos selecionados, conforme esquematizado na Tabela 1. Essa organização teve como propósito possibilitar uma análise comparativa, permitindo identificar padrões, contrastes e lacunas nas abordagens adotadas quanto ao ensino teórico e prático em Gestão em Saúde. Assim, favorece a compreensão crítica do cenário formativo atual e contribui para o debate sobre a qualificação profissional na área.

Tabela 1 – Características metodológicas e síntese dos estudos incluídos

Título	Tipo de estudo	Autor(es) e ano de publicação	Objetivo geral	Conclusão
Ensino de gestão em saúde nos cursos paranaenses de Odontologia.	Pesquisa descritiva, transversal.	(Rocha; Higarashi, 2019).	Analisar o ensino da gestão na Odontologia das universidades do estado do Paraná.	Os resultados evidenciaram que o ensino de gestão neste estado é pouco explorado, fazendo-se necessária inclusão de maior carga horária destinada para o tema nas matrizes curriculares, objetivando melhorar a formação do futuro cirurgião-dentista.

Título	Tipo de estudo	Autor(es) e ano de publicação	Objetivo geral	Conclusão
Formação em educação física no contexto de saúde pública nos melhores cursos do Brasil.	Análise documental.	(Tracz <i>et al.</i> , 2022).	Revisar projetos pedagógicos (PP) para identificar a formação do profissional de Educação Física (PEF - Bacharelado) no contexto de Saúde Pública nos melhores cursos do Brasil.	O estudo revelou um cenário de formação de Bacharéis em EF distante do crescimento que a área demonstrou no campo da Saúde Pública nos últimos anos. É importante que os cursos de graduação em EF considerem uma formação específica no contexto da Saúde Pública, de modo a favorecer a concretização da atuação do PEF e a qualidade do seu serviço na Atenção Primária à Saúde (APS).
Portfólio como estratégia de ensino, aprendizagem e avaliação: percepção de discentes e docentes de Odontologia.	Estudo transversal de natureza qualitativa descritiva.	(Santos <i>et al.</i> , 2021).	Analisar a percepção de estudantes e professores de odontologia, a respeito do processo de construção e apresentação do portfólio reflexivo enquanto estratégia de ensino, aprendizagem e avaliação, na disciplina Clínica Integrada do Curso de Odontologia.	A construção do portfólio por estagiários em Clínica Integrada Odontológica se constitui um recurso potencializador do trabalho em equipe, se estabelecendo como estratégia educacional que permite (re) significar e aprofundar o conhecimento, ao tempo que propicia a assimilação do aprendizado, exigindo um nível de reflexão crítica que favorece o crescimento do estudante, enquanto cidadão e futuro profissional, podendo ser admitido como estratégia de ensino, aprendizagem e avaliação formativa, crítica, reflexiva, criativa e dialética.

Título	Tipo de estudo	Autor(es) e ano de publicação	Objetivo geral	Conclusão
Consensus of public health professors on the main pedagogical approaches for training in the Brazilian Unified Health System.	Estudo de avaliabilidade.	(Lima <i>et al.</i> , 2020).	Estabelecer consenso a partir de especialistas sobre os elementos essenciais para a formação direcionada ao SUS, considerando os pressupostos da saúde coletiva e das DCNs.	A matriz de critérios validada caracteriza-se como importante ferramenta para construção do conhecimento, partindo da premissa de que, ao se apoderar das competências essenciais à formação no DCNs, o processo formativo poderá ser problematizado por todos os atores envolvidos. O atual cenário político brasileiro, atravessado por políticas de austeridade que desafiam a concretização dos principais direitos constitucionais, deve servir como estímulo à formação de profissionais alinhados aos interesses públicos, em especial às DCNs, nos cursos da área da saúde.
2020 family medicine postgraduate examinations at The University of the West Indies: successes and challenges in the time of COVID-19 pandemic.	Estudo descritivo de natureza qualitativa.	(Motilal <i>et al.</i> , 2021).	Descrever os sucessos e desafios encontrados na montagem de exames de Medicina de Família qualificados durante a pandemia de COVID-19 na instituição dos autores.	Devido às mudanças mundiais nos modos de aprendizagem, os programas de treinamento devem incorporar o desenvolvimento de competências básicas como um requisito contínuo para seu corpo docente. Isso ajudará a mitigar futuras interrupções em treinamento e avaliações presenciais e poderá assumir a forma de módulos on-line, educação médica contínua ou instruções no local. Essas competências servirão para desenvolver capacidade para avaliação e exames.

Título	Tipo de estudo	Autor(es) e ano de publicação	Objetivo geral	Conclusão
Metodologia para articular processos de formação-intervenção-avaliação na educação profissional em enfermagem.	Pesquisa-intervenção.	(Santos Filho; Souza, 2019).	Propor e descrever uma metodologia capaz de articular, de forma integrada e transformadora, os processos de formação, intervenção e avaliação na educação profissional em enfermagem.	A articulação entre formação, intervenção e avaliação constitui uma estratégia potente para transformar tanto os sujeitos envolvidos quanto os serviços de saúde onde atuam, contribuindo para mudanças concretas nas práticas de cuidado e na organização do trabalho em saúde.
Avaliação de percepções sobre gestão da clínica em cursos orientados por competência.	Estudo quantitativo e qualitativo.	(Gomes <i>et al.</i> , 2018).	Avaliar percepções de domínio de capacidades em gestão da clínica de participantes de cursos orientados por competência e baseados em metodologias ativas de ensino-aprendizagem, antes e após o processo de formação oferecido.	As iniciativas educacionais estudadas, orientadas por competência e baseadas em metodologias ativas de ensino e aprendizagem, podem obter, dentre os seus resultados, o aumento da percepção de seus participantes acerca do domínio de capacidades presentes no perfil de competência, confirmando a hipótese do estudo.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

Observou-se diversidade de enfoques metodológicos e contextos educacionais, abrangendo áreas como Odontologia, Educação Física, Enfermagem e Medicina. Seis dos sete estudos foram realizados no Brasil, com um estudo internacional. A maioria das pesquisas apontou lacunas na formação em gestão, especialmente relacionadas à baixa carga horária dedicada ao tema e à frágil articulação entre teoria e prática nos cursos de graduação.

Três estudos abordaram diretamente o uso de metodologias ativas de ensino, como o portfólio reflexivo e abordagens por competência, demonstrando impactos positivos no desenvolvimento de habilidades críticas e gerenciais. Dois estudos também destacaram a necessidade de formação destinada à APS, evidenciando a importância da gestão nesse nível de atenção. Assim, os dados reunidos fornecem um panorama abrangente sobre os desafios e estratégias relacionadas ao ensino da gestão em saúde, podendo fortalecer as práticas pedagógicas nesse campo.

A síntese dos estudos demonstra heterogeneidade de métodos e contextos formativos, no entanto, revela convergência quanto à necessidade de fortalecer o ensino de gestão em saúde e integrar teoria e prática nos cursos da área. Esses achados são discutidos a seguir.

4 DISCUSSÃO

Com base na síntese dos sete estudos analisados, observa-se que, embora os enfoques metodológicos e as áreas profissionais variem, Odontologia, Educação Física, Enfermagem e Medicina, há convergência quanto à identificação de fragilidades na formação em gestão na saúde, especialmente no que diz respeito à articulação entre teoria e prática e à inserção efetiva de conteúdos relacionados à gestão nos currículos. Os estudos de Rocha e Higarashi (2019) e Tracz *et al.* (2022) evidenciam a ausência ou insuficiência de conteúdos destinados à gestão nas matrizes curriculares dos cursos de graduação, apontando a necessidade de uma reformulação curricular associada às exigências do sistema de saúde contemporâneo.

O estudo de Lima *et al.* (2020) acrescenta que a definição de critérios formativos orientados pelas DCNs representa elemento estratégico para qualificar o ensino de gestão. Os autores defendem que a construção coletiva desses critérios, conduzida por especialistas da saúde coletiva, contribui para orientar processos formativos mais coerentes com o SUS e com as responsabilidades atribuídas aos profissionais que atuarão nos serviços. Essa contribuição amplia a compreensão sobre os desafios curriculares identificados nos demais estudos analisados.

Por outro lado, algumas investigações destacam estratégias pedagógicas que buscam superar tais lacunas, como o uso do portfólio reflexivo (Santos *et al.*, 2021) e metodologias ativas orientadas por competências (Gomes *et al.*, 2018), as quais demonstraram impactos positivos na formação crítica e de habilidades gerenciais. A pesquisa de Santos Filho e Souza (2019), ao propor uma metodologia integradora entre formação, intervenção e avaliação, reforça esse movimento de transformação pedagógica com foco na prática e na autonomia profissional.

Em termos de divergência, enquanto alguns estudos priorizam a análise de documentos institucionais (Tracz *et al.*, 2022), outros adotam abordagens empíricas centradas nas percepções de estudantes e docentes. Ainda assim, todos convergem na defesa de uma formação mais crítica, integrada e contextualizada, com base nas diretrizes do SUS e às demandas contemporâneas do trabalho em saúde, buscando solucioná-las e aperfeiçoar os atos clínicos e processuais em gestão.

4.1 ENSINO TEÓRICO E METODOLOGIAS ATIVAS

A formação em gestão na área da saúde ganhou destaque diante da complexidade crescente dos sistemas de saúde e das exigências colocadas pelo SUS. Investigar as abordagens teóricas e práticas utilizadas durante a graduação e a especialização se tornou fundamental para compreender como diferentes processos formativos contribuem para o desenvolvimento de competências que envolvem análise crítica, tomada de decisão e colaboração, aspectos necessários para o fortalecimento das instituições e para a qualificação do cuidado. Essa investigação também se relaciona ao debate sobre aprimoramento curricular, ao reconhecer que o ensino de gestão precisa integrar teoria, prática e interdisciplinaridade.

A análise dos estudos revela não apenas uma tendência, mas uma demanda urgente por transformações nos modelos de ensino na área da saúde, especialmente no que se refere à superação de práticas pedagógicas tradicionais centradas na transmissão de conteúdo. A incorporação de metodologias ativas, como o uso de portfólios reflexivos e o ensino orientado por competências, desponta como uma resposta concreta às limitações do ensino tradicional.

Essas metodologias favorecem a autonomia discente e o desenvolvimento de competências críticas e gerenciais, mas também redimensionam o papel do docente, que passa a atuar como mediador do processo formativo. Esse movimento aponta para uma mudança de paradigma educacional, em que a aprendizagem deixa de ser um processo unidirecional e passa a ser construída de forma dialógica, contextualizada e orientada para o desenvolvimento de competências reais e aplicáveis à prática em saúde.

O estudo de Santos *et al.* (2021), por exemplo, destacou o portfólio como uma ferramenta eficaz para o desenvolvimento da autonomia, do trabalho em equipe e da reflexão crítica, promovendo um envolvimento mais ativo dos estudantes com situações reais de aprendizagem. De modo semelhante, Gomes *et al.* (2018) e Marin *et al.* (2010) evidenciaram que as metodologias ativas favorecem o domínio de competências essenciais à gestão clínica, além de incentivar a interdisciplinaridade e a colaboração entre os profissionais.

A partir da análise crítica das percepções acerca do domínio de competências gerenciais na clínica, identificam-se três áreas centrais: atenção à saúde, gestão em saúde e educação em saúde. Esta categorização evidencia não apenas a complexidade inerente à formação desses profissionais, mas também aponta para lacunas na preparação para os desafios gerenciais. Assim, Gomes *et al.* (2018) destacam:

O enfrentamento de problemas e o aproveitamento de oportunidades para a produção de um cuidado em saúde com integralidade, qualidade, eficiência, eficácia, efetividade e segurança, dando ênfase ao trabalho em equipe e em redes de atenção à saúde (Gomes *et al.*, 2018, p. 8).

Os achados de Gomes *et al.* (2018) mostram que iniciativas baseadas em competências e metodologias ativas ampliam a percepção dos participantes sobre habilidades necessárias à gestão clínica. A formação estruturada nessas estratégias favorece o desenvolvimento de capacidades aplicáveis ao cotidiano dos serviços e fortalece a compreensão de que a competência profissional se consolida por meio da prática e de atividades que estimulam reflexão e análise crítica (Gomes *et al.*, 2018; Cate; Billett, 2014).

Motilal *et al.* (2021) ressaltam que o uso de módulos *on-line* e recursos digitais, especialmente durante a pandemia de COVID-19, contribuiu para a continuidade das atividades formativas e para o desenvolvimento de habilidades necessárias ao trabalho em ambientes digitais e de telessaúde. Segundo os autores, essas estratégias potencializam a capacidade de adaptação dos estudantes e apoiam a formação em saúde em situações que demandam reorganização imediata dos processos educativos.

As experiências analisadas apresentam evidências de que estratégias digitais e metodologias ativas fortalecem o ensino de gestão ao aproximar estudantes de práticas reais, favorecer autonomia e contribuir para o desenvolvimento de habilidades técnicas, éticas e colaborativas. Esses elementos demonstram que a qualificação do ensino depende da integração entre inovação pedagógica e práticas fundamentadas nas atividades concretas dos serviços, reforçando a necessidade de reorganizar modelos formativos para responder às demandas atuais da área da saúde.

4.2 INTEGRAÇÃO ENTRE TEORIA E PRÁTICA NA FORMAÇÃO EM SAÚDE

A dissociação entre teoria e prática emerge como um entrave estrutural para o fortalecimento de uma formação gerencial robusta na área da saúde. Embora a gestão esteja presente em algumas matrizes curriculares, a análise dos estudos revela que sua abordagem permanece superficial e pouco articulada com a realidade dos serviços de saúde.

Autores que analisam a Reforma Sanitária indicam que a gestão integra as bases organizativas do SUS, por representar mecanismo por meio do qual se concretizam princípios como descentralização e participação social (Paim, 2008; Escorel, 1999). A formação de gestores, por sua vez, não pode restringir-se a habilidades administrativas, tendo em vista que demanda visão crítica capaz de compreender o SUS como projeto político e social comprometido com equidade, universalidade e mecanismos participativos (Carvalho, 2013). Nesse sentido, torna-se necessário entender como estudantes vivenciam e elaboram processos formativos que influenciam sua atuação futura.

Rocha e Higarashi (2019) destacam essa problemática ao evidenciar uma carga horária inferior a 1% dedicada à gestão nos cursos de Odontologia do Paraná, sinalizando não apenas uma negligência institucional, mas também uma visão limitada das competências necessárias para o profissional contemporâneo. Essa negligência curricular não se apresenta como um caso isolado. Tracz *et al.* (2022) demonstram que, mesmo em instituições de referência, o ensino continua distanciado das práticas gerenciais, especialmente na APS, reforçando um modelo tradicional que privilegia o conhecimento clínico em detrimento da complexidade organizacional do SUS.

O ato de priorizar a aquisição de conteúdos teóricos nos cursos da área da saúde, apontado por Ceccim e Feuerwerker (2004), contribui para a fragmentação curricular, restringindo o desenvolvimento de uma atuação integrada, crítica e corresponsável nos espaços de gestão. Essa perspectiva evidencia a necessidade urgente de uma reestruturação pedagógica que ultrapasse a mera inserção pontual de disciplinas, propondo uma mudança profunda na concepção da formação em saúde que contemple a articulação efetiva entre ensino, gestão, atenção e controle social.

Ademais, a percepção dos estudantes oferece um olhar essencial para compreender essa problemática. Oliveira *et al.* (2023) destacam que, apesar da valorização das metodologias ativas, os alunos

enfrentam desafios como insegurança e demanda por maior suporte pedagógico. Essas evidências indicam a relevância de aprofundar investigações acerca da avaliação dos discentes em Gestão em Saúde sobre suas formações, sobretudo quanto à preparação para os desafios inerentes à atuação gerencial (Cavalcanti *et al.*, 2022).

4.3 FORMAÇÃO GERENCIAL E INTERDISCIPLINARIDADE

As exigências enfrentadas pelos serviços de saúde reforçam a necessidade de formação gerencial, pois profissionais lidam com processos organizativos que requerem conhecimentos específicos para tomada de decisão. Estudos que analisam currículos e experiências formativas identificam carência de conteúdos destinados à gestão, o que impacta a preparação para atividades coletivas e para a organização do trabalho em saúde. Rocha e Higarashi (2019) registram baixa carga horária dedicada ao tema, enquanto Tracz *et al.* (2022) apontam distanciamento entre formação e práticas demandadas pela Atenção Primária. Gomes *et al.* (2018) e Santos *et al.* (2021) reforçam que iniciativas estruturadas em metodologias ativas podem ampliar a compreensão de processos gerenciais e favorecer o desenvolvimento de habilidades aplicáveis aos serviços. Esses achados sustentam que a formação crítica em gestão contribui para maior autonomia dos trabalhadores e para sua inserção em processos decisórios no cuidado.

A literatura também apresenta evidências de que a gestão ainda ocupa posição secundária nos currículos da saúde. Nesse sentido, Tracz *et al.* (2022) identificam que documentos institucionais priorizam competências técnico-biológicas em detrimento de conteúdos organizativos. Ceccim e Feuerwerker (2004) já analisavam esse movimento ao discutir a fragmentação curricular e sua repercussão na formação de profissionais com baixa participação em processos coletivos. Estudos mais recentes, como os de Oliveira *et al.* (2023) e Cavalcanti *et al.* (2022), descrevem percepções de estudantes que relatam preparo insuficiente para lidar com desafios organizacionais do SUS. Essa produção evidencia que a gestão permanece tratada como conteúdo periférico, o que repercute na qualidade da formação e na efetividade das ações desenvolvidas nos serviços públicos de saúde.

O ensino superior na área da saúde enfrenta obstáculos para integrar reflexões gerenciais ao processo formativo. Experiências descritas na literatura sugerem que a ênfase em conteúdos técnico-biológicos (fisiologia, anatomia, bioquímica) não garante que estudantes desenvolvam compreensão suficiente sobre processos organizativos e sobre a relação entre cuidado, serviços e sistemas (Marinho *et al.*, 2014). Estudos recentes indicam que persistem dificuldades na articulação entre teoria e prática, predominando modelos pedagógicos centrados em transmissão de conteúdos, o que restringe a formação para análise crítica e para tomada de decisão (Gomes *et al.*, 2018). Rocha *et al.* (2024) registram que muitos programas carecem de base epistemológica consistente, o que limita o desenvolvimento de competências essenciais ao exercício da gestão.

Os estudos analisados indicam a necessidade urgente de uma mudança de paradigma, que incorpore de forma transversal temas como planejamento, liderança, organização do trabalho e práticas colaborativas, superando a lógica de disciplinarização isolada. Nesse sentido, as contribuições de Santos Filho e Souza (2019) se destacam ao proporem uma metodologia integradora que articula for-

mação, intervenção e avaliação, reforçando o papel transformador do processo educativo tanto sobre os sujeitos quanto sobre os contextos de prática.

Essa proposta sugere alternativas metodológicas aos modelos convencionais e se aproxima da lógica do quadrilátero da formação em saúde (ensino, gestão, atenção e controle social), que orienta para uma aprendizagem situada, interdisciplinar e socialmente engajada, com base na construção conjunta e orientada referente ao saber teórico e prático. Em consonância, Lima *et al.* (2020) apontam que as DCNs já estabelecem a necessidade de inserção precoce dos estudantes nos serviços do SUS, com ênfase em valores como responsabilidade social, humanização e participação popular.

No que tange à dimensão prática da formação, a literatura enfatiza a importância da vivência interdisciplinar em cenários reais de atenção à saúde. Alvarenga *et al.* (2013) observaram que estágios interprofissionais no SUS contribuem para o desenvolvimento de habilidades nas dimensões preventiva, assistencial e de reabilitação, enquanto Oliveira *et al.* (2023) ressaltam que a supervisão reflexiva potencializa a articulação entre teoria e prática em condições reais de trabalho. Ou seja, a incorporação de atividades práticas interdisciplinares é essencial para a formação de gestores capazes de atuar de maneira integrada e resolutiva.

Ainda, observa-se que para Lima *et al.* (2020), no âmbito da Dimensão Política, Planejamento e Gestão, se faz necessário na formação em saúde coletiva, conteúdos que abranjam o planejamento e a gestão em saúde, a atenção à saúde e a educação permanente, pois são subdimensões consideradas fundamentais para o processo de aprendizagem dos estudantes. Entre as diferentes áreas de ensino e atuação da saúde coletiva, essa dimensão apresenta conteúdos diretamente relacionados à prática clínica e à organização dos serviços.

Entretanto, observa-se que essas diretrizes, embora avançadas conceitualmente, ainda enfrentam desafios na sua efetivação cotidiana nos espaços acadêmicos. Assim, a distância entre a intencionalidade das DCNs e sua aplicação prática revela o quanto a gestão continua sendo um ponto cego na formação em saúde, demandando um compromisso institucional mais consistente.

4.4 DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA O ENSINO DE GESTÃO NO SUS

O ensino de gestão em saúde enfrenta limitações já registradas na literatura, que repercutem diretamente na formação profissional. Estudos que analisam currículos e experiências formativas identificam baixa carga horária destinada ao tema, fragmentação dos conteúdos e distanciamento entre teoria e práticas desenvolvidas nos serviços. Rocha e Higarashi (2019) identificam distribuição insuficiente de conteúdos de gestão nos cursos de Odontologia, enquanto Tracz *et al.* (2022) apontam ausência de articulação entre formação e necessidades organizativas da Atenção Primária. Ceccim e Feuerwerker (2004) reforçam que estruturas curriculares centradas em conteúdos técnico-biológicos prejudicam a compreensão dos processos institucionais. Esses achados demonstram a permanência de barreiras estruturais, pedagógicas e políticas que limitam o desenvolvimento de competências necessárias para lidar com as demandas organizacionais presentes no sistema público de saúde.

Somam-se a essas limitações internas, fatores externos igualmente desestabilizadores, como a instabilidade dos cargos de gestão e a influência político-partidária nos serviços públicos, conforme

apontado por Lorenzetti *et al.* (2014) e Pires *et al.* (2019). Tais elementos agravam a dificuldade de estabelecer uma cultura gerencial sólida e contínua no SUS, evidenciando limitações institucionais e pedagógicas que dificultam o fortalecimento de competências gerenciais. Nessa circunstância, a formação em gestão não pode restringir-se à dimensão técnica: ela deve também preparar os profissionais para atuar criticamente frente a essas adversidades estruturais e políticas.

Apesar desse panorama desafiador, algumas iniciativas vêm apontando caminhos possíveis para a superação dessas barreiras. Experiências que incorporam metodologias ativas, como o uso de portfólios reflexivos e o ensino orientado por competências, bem como aquelas que valorizam as práticas situadas nos territórios, têm se demonstrado eficazes para direcionar a formação às demandas reais dos serviços de saúde. Tais abordagens promovem maior protagonismo discente, fortalecem a articulação com a prática e ampliam o escopo das competências desenvolvidas.

Nesse sentido, a gestão na APS ganha destaque como um campo estratégico, que exige profissionais capazes de lidar com a complexidade das redes de cuidado e com os múltiplos desafios organizacionais do cotidiano. A crescente demanda por integração entre níveis de atenção e a necessidade de promover a equidade no acesso aos serviços reforçam a importância de formar gestores preparados não apenas para administrar, mas também para atuar com foco na saúde comunitária, na intersetorialidade e no fortalecimento do SUS.

A análise dos estudos sistematizados reafirma essas constatações ao evidenciar lacunas persistentes na formação em gestão, especialmente no que tange à sua abordagem periférica nos currículos, desconectada tanto das DCNs quanto das necessidades concretas dos serviços. A ausência de propostas interdisciplinares e integradas enfraquece a preparação para os desafios organizacionais, políticos e sociais do SUS. Além disso, embora metodologias ativas tenham demonstrado potencial transformador, sua adoção ainda é pontual e insuficiente para reverter a lógica tradicional predominante nas instituições de ensino.

Diante desse cenário, nota-se a necessidade de aprofundar pesquisas sobre a inserção da gestão nos currículos da saúde e reconfigurar o processo formativo, superando modelos conservadores e promovendo uma integração efetiva entre teoria, prática e gestão. Estratégias como a ampliação da formação interprofissional, a valorização das práticas em cenários reais do SUS e o fortalecimento do uso de tecnologias educacionais, incluindo recursos híbridos e digitais, devem ser incorporadas de forma estruturada.

Por fim, destaca-se a importância de escutar os estudantes e egressos da área, compreendendo suas experiências, inseguranças e expectativas, como base para o aprimoramento contínuo do ensino. Ao articular inovação metodológica com uma compreensão crítica das condições institucionais e políticas que atravessam a gestão em saúde, é possível avançar na construção de uma formação mais qualificada, comprometida com a transformação social e de um SUS equânime e resolutivo.

A análise crítica dos estudos revela convergência quanto à insuficiência do ensino de gestão na formação em saúde, destacando o potencial das metodologias participativas e a necessidade de integração entre ensino, prática e gestão no SUS. Esses achados reforçam a importância de políticas formativas que estabelecem competências gerenciais interdisciplinares e sustentáveis

5 CONCLUSÃO

A revisão demonstra que as propostas educacionais destinadas ao ensino de gestão ainda apresentam alcance reduzido para a formação de habilidades gerenciais. Os estudos analisados apontam distribuição limitada dos conteúdos, utilização predominante de aulas expositivas e poucas atividades que aproximem estudantes das dinâmicas presentes nos serviços. Iniciativas baseadas em metodologias ativas e práticas supervisionadas têm potencial para apoiar análise institucional, tomada de decisão e participação em processos coletivos, no entanto, sua disseminação permanece restrita.

Os achados reforçam que ajustes curriculares devem priorizar experiências em serviços, atividades interprofissionais e exercícios sistemáticos de análise dos processos de trabalho, favorecendo a construção de raciocínio aplicado ao cotidiano da gestão em saúde. Recomenda-se estimular pesquisas sobre práticas desenvolvidas nos serviços, efeitos da supervisão docente e percepções de estudantes e egressos, com o objetivo de subsidiar melhorias futuras nas propostas de formação.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, José da Paz Oliveira *et al.* Multiprofissionalidade e interdisciplinaridade na formação em saúde: vivências de graduandos no estágio regional interprofissional. **Revista de Enfermagem da UFPE online**, Recife, v. 7, n. 10, p. 5944–5951, out. 2013.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. Ministério da Saúde. Política Nacional de Educação Permanente em Saúde. Brasília: **Ministério da Saúde**, 2004. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/politica_educacao_permanente_saude.pdf. Acesso em: 27 out. 2025.

CARVALHO, Gilson. **A saúde pública no Brasil**. São Paulo: Hucitec, 2013. Disponível em: <https://www.hucitec.com.br/produtos/a-saude-publica-no-brasil>. Acesso em: 27 out. 2025.

CATE, Olle Ten; BILLETT, Stephen. Competencybased medical education: origins, perspectives and potentialities. **Medical Education**, Nova Jérsei, v. 48, n. 3, p. 325–332, 2014.

CAVALCANTI, Ana Marília Correa *et al.* Formação-ação em promoção e vigilância em saúde, ambiente e trabalho: interdisciplinaridade no uso de portfólio reflexivo. **Temas em Educação e Saúde**, Araraquara, v. 18, e022011, 2022.

CECCIM, Ricardo Burg; FEUERWERKER, Laura C. M. O quadrilátero da formação para a área da saúde: ensino, gestão, atenção e controle social. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p. 41-65, 2004.

COTTA, Rosângela Minardi Mitre *et al.* Construção de portfólios coletivos em currículos tradicionais: uma proposta inovadora de ensino-aprendizagem. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 17, p. 787-796, 2012.

DANTAS, Eder Samuel Oliveira; AMORIM, Karla Patrícia Cardoso. Aspectos teórico-metodológicos em pesquisa qualitativa em saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 28, p. 1589-1590, maio 2023.

ERIKSEN, Mette Brandt; FRANDSEN, Tove Faber. The impact of patient, intervention, comparison, outcome (PICO) as a search strategy tool on literature search quality: a systematic review. **Journal of the Medical Library Association**, Chicago, v. 106, n. 4, p. 420-431, out. 2018.

ESCOREL, Sarah. Reviravolta na saúde: origem e articulação do movimento sanitário. Rio de Janeiro: **Fiocruz**, 1999. Disponível em: <https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/3371>. Acesso em: 27 out. 2025.

FRANDSEN, Tove Faber *et al.* Using the full PICO model as a search tool for systematic reviews resulted in lower recall for some PICO elements. **Journal of Clinical Epidemiology**, Amsterdam, v. 127, p. 69-75, nov. 2020.

GOMES, Romeu *et al.* Avaliação de percepções sobre gestão da clínica em cursos orientados por competência. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 1, p. 17-28, jan. 2018.

LIMA, Jônia Cybele Santos *et al.* Consensus of public health professors on the main pedagogical approaches for training in the Brazilian Unified Health System. **Texto & Contexto – Enfermagem**, Florianópolis, v. 29, e20190192, 2020.

LORENZETTI, Jorge *et al.* Health management in Brazil: dialogue with public and private managers. **Texto & Contexto – Enfermagem**, Florianópolis, v. 23, n. 2, p. 417-425, 2014.

MARIN, Maria José Sanches *et al.* Pós-graduação multiprofissional em saúde: resultados de experiências utilizando metodologias ativas. **Interface – Comunicação, Saúde, Educação**, São Paulo, v. 14, p. 331-344, 2010.

MARINHO, A. *et al.* Desafios do ensino em saúde: teoria e prática na formação do profissional. **Revista de Educação em Saúde**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 45-53, 2014.

MARINHO, Julio Cesar Bresolin; SILVA, João Alberto da; FERREIRA, Maira. A educação em saúde como proposta transversal: analisando os Parâmetros Curriculares Nacionais e algumas concepções docentes. **História, Ciências, Saúde – Manguinhos**, Rio de Janeiro, v. 22, p. 429–444, 2014.

MOTILAL, Shastri *et al.* 2020 family medicine postgraduate examinations at The University of the West Indies: successes and challenges in the time of COVID-19 pandemic. **Postgraduate Medical Journal**, London, v. 97, n. 1149, p. 423–426, 2021.

OLIVEIRA, Sarah Beatriz Soares *et al.* Metodologias ativas na educação médica: percepção de estudantes. **Revista Portuguesa de Educação**, Lisboa, v. 36, n. 2, e23038, 2023.

PAIM, Jairnilson Silva. A Reforma Sanitária Brasileira: contribuição para a compreensão e crítica. Salvador: **Editora da Universidade Federal da Bahia**, 2008.

PIRES, Denise Elvira Pires de *et al.* Gestão em saúde na atenção primária: o que é tratado na literatura. **Texto & Contexto – Enfermagem**, Florianópolis, v. 28, e20160426, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2016-0426>. Acesso em: 11 set. 2025.

RIZZOTTO, Maria Lucia Frizon; GIACOMINI, Eduardo. Interdisciplinaridade nas práticas de cuidado em saúde mental: revisão integrativa de literatura. **Saúde em Debate**, Brasília, v. 46, spe, p. 261–280, 2022.

ROCHA, Dais Gonçalves *et al.* Formação em pesquisa qualitativa nos programas de pós-graduação em Saúde Coletiva: panorama no Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 8, e00116723, 2024.

ROCHA, Najara Barbosa; HIGARASHI, Ieda Harumi. Ensino de gestão em saúde nos cursos paraaenses de Odontologia. **Revista da ABENO**, Curitiba, v. 19, n. 3, p. 78–86, 2019.

SANTOS FILHO, Serafim Barbosa; SOUZA, Kleyde Ventura de. Metodologia para articular processos de formação-intervenção-avaliação na educação profissional em enfermagem. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 25, p. 79–88, 2019.

SANTOS, Cristina Mamédio da Costa; PIMENTA, Cibele Andrucioli de Mattos; NOBRE, Moacyr Roberto Cuce. A estratégia PICO para a construção da pergunta de pesquisa e busca de evidências. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 15, p. 508–511, 2007.

SANTOS, Lydia de Brito *et al.* Portfólio como estratégia de ensino, aprendizagem e avaliação: percepção de discentes e docentes de Odontologia. **Revista da ABENO**, Curitiba, v. 21, n. 1, p. 1035, 2021.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. **Cortez editora**, São Paulo, 2017. Acesso em: 20 ago. 2025.

SILVA, Márcio Emílio Caldeira; TOLENTINO JÚNIOR, Dilceu Silveira. Interdisciplinaridade e ensino superior na área da saúde: perspectivas para a formação profissional. **Research, Society and Development**, Itabira, v. 10, n. 6, e15455, 2023.

SOUSA, Luís Manuel Mota *et al.* A metodologia de revisão integrativa da literatura em enfermagem. **Revista Investigação em Enfermagem**, Coimbra, v. 21, n. 2, p. 17–26, 2017.

SOUZA, Marcela Tavares de; SILVA, Michelly Dias da; CARVALHO, Rachel de. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein (São Paulo)**, São Paulo, v. 8, p. 102–106, 2010.

TRACZ, Eduardo Henrique Casoto *et al.* Formação em educação física no contexto de saúde pública nos melhores cursos do Brasil. **Journal of Physical Education**, Maringá, v. 33, p. e3331, 2022.

WHITEMORE, Robin; KNAFL, Kathleen. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, v. 52, n. 5, p. 546–553, 2005.

1 Especialista em Gestão em Saúde pela Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA). Bacharel em Fisioterapia pela Universidade do Estado do Pará (UEPA). Integra o Grupo de Estudos e Pesquisas em Saúde (GEPS-UEPA). Professor e preceptor universitário. É vice-coordenador da Liga Acadêmica de Fisioterapia Traumatológica (LAFITO-UEPA) e da Liga Acadêmica de Fisioterapia Dermatofuncional (LADEFS-UEPA).

Email: israel.moutinho21@gmail.com.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8147-6112>.

2 Professor efetivo de Direito no Instituto Federal do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS). Doutor em Direito pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Mestre em Ciências Jurídicas pela Universidade Cesumar (Unicesumar). Especialista em Docência com ênfase na Educação Inclusiva pelo Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG). Bacharel em Direito pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). Membro do grupo de pesquisa Direito e Sexualidade da UFBA. Editor da Revista Direito e Sexualidade e da Revista Conversas Civilísticas. Advogado sob a inscrição na OAB/PR n. 82.785. E-mail: caio.cazelatto@ifsuldeminas.edu.br.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5190-8543>.

3 Professor Adjunto de Microbiologia e Imunologia na Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG). Doutor em Ciências da Saúde pela Universidade Estadual de Maringá (UEM), com período sanduíche na Universidade do Porto (UPorto), Portugal. Mestre em Ciências da Saúde pela UEM. Bacharel em Farmácia pelo Centro Universitário Ingá (Uningá). E-mail: alexfiorisilva@gmail.com.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6266-8813>.

Recebido em: 28 de Novembro de 2025

Avaliado em: 30 de Janeiro de 2026

Aceito em: 11 de Junho de 2026



**A autenticidade desse artigo
pode ser conferida no site
<https://periodicos.set.edu.br>**

Copyright (c) 2026 Revista Interfaces
Científicas - Educação



Este trabalho está licenciado sob uma
licença Creative Commons Attribution-
NonCommercial 4.0 International License.

