

DESAFIOS DA GESTÃO DO TRABALHO NO CUIDADO EM SAÚDE NO SUS: UMA ANÁLISE INTEGRATIVA SOBRE DESAFIOS E PERSPECTIVAS

CHALLENGES IN THE MANAGEMENT OF WORK IN HEALTH CARE WITHIN THE
SUS: AN INTEGRATIVE ANALYSIS OF ISSUES AND PERSPECTIVES

DESAFÍOS DE LA GESTIÓN DEL TRABAJO EN EL CUIDADO DE LA SALUD EN EL SUS:
UN ANÁLISIS INTEGRATIVO SOBRE DIFICULTADES Y PERSPECTIVAS

Geisa Alves Pereira¹

RESUMO: Este artigo tem como objetivo uma análise integrativa sobre os desafios da gestão do trabalho no cuidado em saúde no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS). A partir de uma revisão da literatura científica nacional, incluindo contribuições de autores da Saúde Coletiva, foram examinadas publicações que abordam a organização do trabalho em saúde, os modelos de gestão adotados, a valorização dos trabalhadores, as condições laborais e os impactos dessas dimensões na qualidade do cuidado ofertado. Os achados revelam que a gestão do trabalho no SUS enfrenta entraves históricos e estruturais, como vínculos empregatícios precários, rotatividade de profissionais, sobrecarga de trabalho e fragilidade nos processos de formação e educação permanente. Por outro lado, evidenciam-se experiências exitosas que apontam caminhos possíveis, como a adoção de práticas de gestão participativa, a valorização de equipes interdisciplinares e o fortalecimento do cuidado centrado nas necessidades dos usuários. Conclui-se que enfrentar os desafios da gestão do trabalho no SUS exige compromissos institucionais com políticas públicas integradas, financiamento adequado e fortalecimento dos processos de cuidado, gestão e formação no cotidiano.

3216

Palavras-chave: Gestão. Trabalho. Cuidado. Saúde.

ABSTRACT: This article aims to provide an integrative analysis of the challenges of workforce management in health care within the Brazilian Unified Health System (SUS). Based on a review of national scientific literature, including contributions from Public Health authors, publications were examined that address the organization of health work, the management models adopted, the appreciation of health workers, labor conditions, and the impact of these dimensions on the quality of care provided. The findings reveal that workforce management in the SUS faces historical and structural barriers, such as precarious employment relationships, high staff turnover, work overload, and fragile processes of training and continuing education. On the other hand, successful experiences point to possible pathways, such as the adoption of participatory management practices, the appreciation of interdisciplinary teams, and the strengthening of care centered on users' needs. It is concluded that overcoming the challenges of workforce management in the SUS requires institutional commitment to integrated public policies, adequate funding, and strengthening of care, management, and training processes in daily health services.

Keywords: Management. Work. Care. Health.

¹Nutricionista, pós-graduanda em Nutrição Clínica e Reeducação Alimentar e em Nutrição Funcional na Obesidade e Síndrome Metabólica, Universidade Salvador – UNIFACS.

RESUMEN: Este artículo tiene como objetivo un análisis integrador sobre los desafíos de la gestión del trabajo en el cuidado de la salud en el ámbito del Sistema Único de Salud (SUS) de Brasil. A partir de una revisión de la literatura científica nacional, incluyendo aportes de autores de la Salud Colectiva, se examinaron publicaciones que abordan la organización del trabajo en salud, los modelos de gestión adoptados, la valorización de los trabajadores, las condiciones laborales y los impactos de estas dimensiones en la calidad del cuidado ofrecido. Los hallazgos revelan que la gestión del trabajo en el SUS enfrenta barreras históricas y estructurales, como vínculos laborales precarios, rotación de profesionales, sobrecarga de trabajo y fragilidad en los procesos de formación y educación permanente. Por otro lado, se destacan experiencias exitosas que apuntan caminos posibles, como la adopción de prácticas de gestión participativa, la valorización de equipos interdisciplinarios y el fortalecimiento del cuidado centrado en las necesidades de los usuarios. Se concluye que enfrentar los desafíos de la gestión del trabajo en el SUS requiere compromisos institucionales con políticas públicas integradas, financiamiento adecuado y fortalecimiento de los procesos de cuidado, gestión y formación en el cotidiano de los servicios.

Palabras clave: Gestión. Trabajo. Cuidado. Salud.

INTRODUÇÃO

A coordenação do cuidado é uma função essencial da Atenção Primária à Saúde (APS) no contexto do Sistema Único de Saúde (SUS), especialmente diante da complexidade dos itinerários terapêuticos e da fragmentação das redes assistenciais. Segundo Almeida et al. (2018), a coordenação do cuidado envolve a capacidade da APS de ordenar os fluxos dos usuários nos diversos pontos da rede, garantir a continuidade das ações e promover a integralidade da atenção. Para que essa coordenação se efetive, é indispensável uma gestão do trabalho que valorize a comunicação entre os níveis de atenção, o vínculo com os usuários e a atuação colaborativa entre as equipes. No entanto, persistem desafios relacionados à organização dos processos de trabalho, à precarização dos vínculos e à sobrecarga dos profissionais, que comprometem a efetividade dessa função estratégica. Diante disso, torna-se necessário analisar criticamente como a gestão do trabalho no SUS pode contribuir para qualificar a coordenação do cuidado e fortalecer a APS como ordenadora do sistema.

Além de ordenar os fluxos assistenciais, a coordenação do cuidado pressupõe a construção de vínculos sólidos entre profissionais e usuários, bem como a articulação efetiva entre os diferentes pontos da Rede de Atenção à Saúde. De acordo com Almeida et al. (2018), essa função exige que a APS disponha de equipes bem estruturadas, com estabilidade de vínculos, clareza nos papéis institucionais e acesso a mecanismos de apoio e educação permanente. Tais elementos são fundamentais para que os profissionais compreendam os

itinerários dos usuários, dialoguem com os demais níveis do sistema e assegurem um cuidado contínuo e resolutivo. No entanto, a fragmentação das políticas de gestão do trabalho, a escassez de recursos e a ausência de diretrizes integradas ainda dificultam a consolidação da coordenação do cuidado como prática cotidiana. Nesse sentido, torna-se urgente refletir sobre como os modelos de gestão adotados no SUS influenciam diretamente a qualidade do cuidado ofertado, a valorização das equipes e a efetividade das ações desenvolvidas na APS.

Para que a coordenação do cuidado se concretize como prática no cotidiano da Atenção Primária à Saúde, é indispensável que o trabalho em saúde seja orientado por um modelo centrado no cuidado integral e humanizado. Nesse sentido, Paim (2015) destaca que a consolidação da APS como estratégia do SUS demanda mais do que a implementação de diretrizes formais — requer transformações nas relações estabelecidas entre profissionais e usuários, com base no acolhimento, na escuta e no respeito às singularidades. O cuidado, enquanto prática interativa e relacional, envolve a construção de vínculos, o reconhecimento do sofrimento e da trajetória de vida das pessoas, e a valorização de sua autonomia nas decisões sobre a saúde. Assim, a gestão do trabalho precisa garantir condições institucionais, formativas e ético-políticas para que as equipes atuem com responsabilidade e sensibilidade frente às demandas da população. Essa perspectiva do cuidado, como dimensão da integralidade, desafia os modelos tradicionais de organização dos serviços e exige uma abordagem que ultrapasse a

3218

lógica curativista, promovendo ações integradas, contínuas e comprometidas com a equidade no acesso e na atenção.

A gestão do trabalho na Atenção Básica ocupa um lugar estratégico na efetivação dos princípios do SUS, especialmente no que diz respeito à garantia de um cuidado integral, humanizado e comprometido com as necessidades dos usuários. Para além de uma perspectiva meramente administrativa, essa gestão deve reconhecer que o trabalho em saúde é produzido em ato, nas interações entre sujeitos, sendo atravessado por relações afetivas, éticas e políticas. Conforme Campos (2000) e Merhy (2002), os processos de trabalho em saúde não se reduzem a tarefas técnicas, mas envolvem saberes, escuta, vínculos e decisões construídas no encontro entre trabalhadores e população. Nessa perspectiva, a gestão do trabalho é, ao mesmo tempo, gestão do cuidado — e, por isso, precisa considerar os condicionantes sociais, institucionais e subjetivos que compõem o cotidiano das equipes. Repensar os modos de gestão implica criar dispositivos que favoreçam a autonomia dos profissionais, a corresponsabilização pelo cuidado e a produção de práticas coerentes com a integralidade e a equidade, especialmente em contextos de maior vulnerabilidade.

Dessa forma, embora a Estratégia Saúde da Família tenha ampliado o alcance territorial e favorecido maior proximidade entre as equipes e a população, observa-se que a efetividade do cuidado em saúde ainda esbarra em obstáculos estruturais, especialmente no que se refere à gestão do trabalho e à educação permanente. Como discutem Almeida et al. (2018), a institucionalização de políticas voltadas à qualificação profissional nem sempre se traduz em mudanças concretas no cotidiano dos serviços, que permanecem marcados por rotinas fragmentadas, baixa integração entre saberes e dificuldades para sustentar práticas colaborativas e resolutivas. Esses limites comprometem a construção de vínculos, a escuta qualificada e o acolhimento como fundamentos do cuidado, exigindo novos arranjos de gestão que fortaleçam a autonomia das equipes e sua capacidade de responder às demandas reais dos territórios. Assim, a valorização dos sujeitos do trabalho e a criação de espaços formativos no interior das práticas são estratégias centrais para consolidar um modelo de atenção que coloque o cuidado como eixo estruturante do SUS.

Nessa perspectiva, Paim (2015) propõe uma compreensão ampliada dos processos de trabalho em saúde, que vá além da racionalidade técnico-produtivista e reconheça o cuidado como expressão de um encontro entre sujeitos. Para o autor, a qualidade do cuidado está diretamente relacionada à escuta ativa, à construção de vínculos e à responsabilização compartilhada entre profissionais e usuários. Esses elementos não apenas qualificam as práticas em saúde, mas também reafirmam os princípios fundantes do SUS, ao promoverem um cuidado centrado nas necessidades reais da população e comprometido com sua autonomia. Compreender o trabalho em saúde sob essa ótica implica reconhecer que o cuidado não se resume à execução de protocolos, mas envolve sensibilidade, diálogo e presença no território, dimensões que desafiam a gestão a criar condições para que esses encontros possam ocorrer de forma ética, integral e contínua.

3219

Assim, a gestão do trabalho no cuidado em saúde no SUS deve ser compreendida a partir de uma perspectiva ampliada, que considere os condicionantes históricos, sociais, econômicos e políticos que influenciam tanto a organização dos serviços quanto as condições laborais dos profissionais. Tal compreensão implica reconhecer que a configuração da força de trabalho, as formas de contratação, a valorização profissional e a participação nas decisões institucionais estão diretamente relacionadas à qualidade do cuidado ofertado. Refletir sobre esses elementos, a partir das especificidades locais e da diversidade de contextos de atuação, é fundamental para enfrentar desigualdades, reduzir fragilidades e promover um modelo de atenção mais resolutivo, integral e equitativo.

Dessa forma, esta análise integrativa tem como objetivo examinar os principais desafios e perspectivas da gestão do trabalho no cuidado em saúde no âmbito do SUS, com ênfase na Atenção Básica, identificando como esses aspectos impactam a organização das práticas, a valorização dos trabalhadores e a efetividade do cuidado prestado à população. Ao integrar diferentes evidências da literatura, busca-se oferecer subsídios para o fortalecimento de políticas e estratégias que qualifiquem a gestão do trabalho, favoreçam a cooperação entre equipes e consolidem um cuidado centrado nas necessidades dos usuários.

MÉTODOS

Trata-se de uma revisão integrativa da literatura, cujo objetivo foi reunir, sistematizar e analisar criticamente a produção científica nacional sobre os desafios e as perspectivas da gestão do trabalho no cuidado em saúde no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), com ênfase na Atenção Básica. Essa abordagem foi escolhida por possibilitar a integração de estudos teóricos e empíricos, favorecendo uma compreensão abrangente sobre como as práticas de gestão influenciam a qualidade, a integralidade e a continuidade do cuidado. Foram considerados, além de artigos científicos indexados em bases de dados como SciELO, LILACS e PubMed, textos de referência da Saúde Coletiva que discutem os fundamentos conceituais e políticos do trabalho em saúde. A busca e seleção dos estudos privilegiaram publicações que abordassem dimensões como vínculos laborais, processos de formação e educação permanente, organização das equipes, gestão participativa e estratégias de cuidado centrado nas necessidades dos usuários. A análise foi conduzida de forma a identificar elementos convergentes e divergentes nas evidências, articulando-os aos princípios e diretrizes do SUS.

Foram estabelecidos como critérios de inclusão artigos em língua portuguesa que abordassem aspectos relacionados à gestão do trabalho, à organização dos serviços de saúde, aos processos de formação profissional e às estratégias voltadas à qualificação do cuidado no SUS. A busca foi realizada na Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) utilizando os descritores “Sistema Único de Saúde”, “Gestão do Trabalho em Saúde”, “Cuidado em Saúde”, “Educação Permanente” e “Saúde Coletiva”. Para ampliar e refinar os resultados, aplicaram-se os operadores booleanos AND e OR, permitindo localizar estudos que apresentassem simultaneamente dois ou mais descritores (AND) ou ao menos um entre diferentes termos (OR).

Além das publicações indexadas, foram incorporadas obras de referência na Saúde Coletiva, como as de Paim, Campos, Merhy e Almeida, que oferecem fundamentos conceituais

e políticos indispensáveis à análise crítica da gestão do trabalho no cuidado em saúde. Após a seleção, o material foi examinado a partir de um modelo analítico construído com base na leitura minuciosa dos textos, o que possibilitou organizar as informações e identificar categorias temáticas recorrentes, como: vínculos e precarização laboral, gestão participativa e colegiada, educação permanente, coordenação do cuidado e práticas interdisciplinares. A análise dessas categorias permitiu estabelecer conexões entre os desafios estruturais e organizacionais da gestão do trabalho e as estratégias propostas para fortalecer o cuidado no SUS, em seus diferentes níveis de atenção e contextos de atuação.

RESULTADOS

A análise da literatura evidenciou a presença de entraves estruturais e desafios do cotidiano que afetam a gestão do trabalho no SUS, com repercussões diretas sobre a qualidade do cuidado prestado. Entre os problemas mais recorrentes, destaca-se a precarização dos vínculos empregatícios, marcada por contratos instáveis e cargas horárias excessivas, fatores que reduzem o comprometimento profissional e prejudicam a continuidade da atenção, conforme ressaltam Almeida et al. (2018). Soma-se a isso a carência de espaços institucionais voltados à cogestão e ao diálogo entre gestores e trabalhadores, o que, segundo Campos (2000), dificulta a construção coletiva de decisões e a valorização das equipes multiprofissionais.

3221

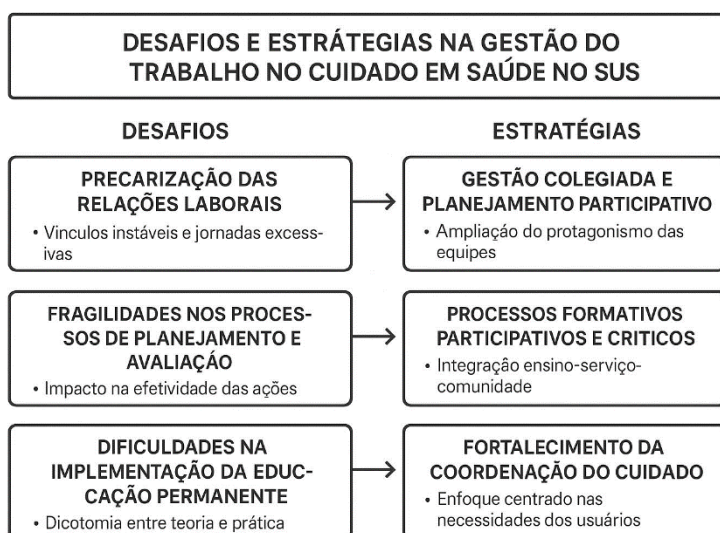
Também se observa fragilidade nos processos de planejamento e monitoramento dos serviços, o que limita a efetividade das ações e evidencia a necessidade de uma gestão capaz de articular, de forma integrada, a organização dos serviços às necessidades reais dos territórios. A política de educação permanente, embora reconhecida como fundamental para a qualificação do trabalho em saúde, ainda enfrenta obstáculos para romper com a distância entre teoria e prática, restringindo o desenvolvimento contínuo das competências profissionais e a adoção de inovações no cuidado, conforme apontam Gigante e Campos (2016).

Diante desses desafios, a literatura aponta estratégias que fortalecem a gestão do trabalho no SUS ao priorizar a participação ativa das equipes, a corresponsabilização e a centralidade do cuidado nas práticas em saúde. O fortalecimento da gestão colegiada e do planejamento participativo surge como alternativa para reduzir a centralização das decisões e ampliar o protagonismo dos trabalhadores, favorecendo ambientes colaborativos que sustentem vínculos e práticas mais integradas. Inspiradas nas metodologias problematizadoras de Paulo Freire (1983), as propostas de processos formativos críticos e participativos favorecem a articulação entre ensino, serviço e comunidade, permitindo que a educação permanente se

consolide como eixo estruturante da qualificação do cuidado. Nessa perspectiva, como reforçam Almeida et al. (2018), o investimento em formação contínua não apenas aprimora as competências técnicas, mas também fortalece a dimensão relacional e ética do trabalho em saúde, essencial para um cuidado integral e humanizado.

Nesse sentido, a Figura 1 apresenta uma síntese dos principais desafios e estratégias identificados na literatura sobre a gestão do trabalho no cuidado em saúde no SUS, evidenciando como esses elementos se articulam para influenciar a qualidade, a integralidade e a continuidade da atenção nos diferentes níveis do sistema.

Figura 1 – Gestão do Trabalho na Saúde: Desafios, Estratégias e Caminhos para a Efetividade no SUS



Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão integrativa (2025).

Dessa forma, as estratégias voltadas à gestão participativa e à educação permanente se articulam a um princípio central: a produção do cuidado em saúde orientada pelas necessidades reais dos usuários. A consolidação de vínculos sólidos entre profissionais e comunidade, aliada à escuta qualificada e ao acolhimento, reafirma o cuidado humanizado como dimensão essencial do trabalho em saúde, conforme assinala Paim (2015). Nessa perspectiva, o cuidado deixa de ser reduzido a um conjunto de tarefas técnicas e passa a ser construído no encontro entre sujeitos e na coletividade, fortalecendo a Atenção Básica como eixo estruturante do Sistema Único de Saúde.

DISCUSSÃO

O cuidado em saúde, concebido como dimensão central da Atenção Básica, tem sua efetividade comprometida por barreiras históricas e estruturais presentes no Sistema Único de Saúde (SUS). Mais do que a simples distribuição de profissionais, os obstáculos se refletem na forma como os processos de cuidado são organizados, nas fragilidades das práticas de formação e nas condições de trabalho oferecidas às equipes. Esses fatores, quando não enfrentados, limitam a capacidade da Atenção Básica de assegurar continuidade e integralidade da atenção, conforme destacam Machado et al. (2015) e Pinto et al. (2022).

Além dos entraves estruturais já mencionados, a literatura evidencia que a fragmentação das práticas de cuidado permanece como uma das principais fragilidades da Atenção Básica. A baixa integração entre os níveis de atenção, associada ao predomínio de intervenções centradas em procedimentos, compromete a integralidade do cuidado em saúde. Esses limites estão diretamente relacionados à precarização dos vínculos de trabalho, à sobrecarga dos profissionais e à ausência de espaços efetivos de cogestão e diálogo, o que restringe a capacidade de resposta dos serviços e dificulta a articulação em rede (Almeida et al., 2018; Campos, 2000; Paim, 2015).

Diante desse quadro, ganha relevo a adoção de estratégias que restituam o caráter democrático e participativo da gestão do trabalho, favorecendo a conexão da equipe no processo de produção do cuidado. Experiências baseadas em práticas colegiadas, no planejamento ascendente e na valorização dos saberes produzidos pelas equipes indicam alternativas para superar modelos excessivamente hierarquizados e fragmentados. Nesse sentido, a educação permanente, fundamentada em metodologias críticas e inspirada no pensamento freiriano, constitui-se em ferramenta essencial para fortalecer processos formativos que articulem teoria e prática, serviço e comunidade, promovendo transformações no cotidiano do trabalho em saúde (Freire, 1983; Gigante e Campos, 2016; Vieira da Silva, Paim e Schraiber, 2023).

Portanto, pensar a gestão do trabalho sob a ótica do cuidado em saúde implica deslocar o foco de uma visão restrita de recursos humanos para uma abordagem que reconheça o trabalho vivo em ato, marcado por encontros, relações e subjetividades. Como ressaltam Pinto et al. (2022), os trabalhadores devem ser compreendidos como protagonistas da produção do cuidado, atuando não apenas no plano técnico, mas também nas dimensões éticas, políticas e pedagógicas de sua prática. Essa compreensão reforça que o fortalecimento da Atenção Básica depende da valorização dos sujeitos do trabalho e da criação de condições institucionais que sustentem práticas integrais, humanizadas e resolutivas, reafirmando o cuidado como núcleo estruturante do Sistema Único de Saúde.

CONCLUSÃO

A gestão do trabalho na Atenção Básica enfrenta desafios históricos e estruturais que influenciam diretamente a organização do cuidado em saúde no SUS. A fragmentação das ações, a precarização das relações laborais e a sobrecarga dos profissionais comprometem a continuidade, a integralidade e a resolutividade do cuidado, dificultando a consolidação da Atenção Básica como eixo estruturante do sistema.

Apesar desses entraves, a literatura evidencia estratégias capazes de fortalecer a gestão do trabalho e qualificar o cuidado. A valorização dos profissionais, a implementação de práticas de gestão colegiada, o estímulo à corresponsabilização das equipes e a institucionalização da educação permanente se destacam como instrumentos fundamentais para enfrentar os desafios existentes. Tais estratégias promovem ambientes de trabalho mais colaborativos, articulados e centrados nas necessidades dos usuários, contribuindo para práticas de cuidado mais integradas e humanizadas.

Portanto, enfrentar os desafios da gestão do trabalho na Atenção Básica do SUS requer compromissos institucionais consistentes, implementação de políticas públicas integradas — como a Estratégia Saúde da Família e a Política Nacional de Educação Permanente em Saúde — financiamento adequado e fortalecimento contínuo dos processos de cuidado, gestão e formação das equipes. Somente assim será possível consolidar práticas de cuidado centradas nas necessidades dos usuários, promover a integralidade e a resolutividade da Atenção Básica e fortalecer o SUS como sistema universal, equitativo e comprometido com a saúde da população.

3224

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, PF de et al. Coordenação do cuidado e Atenção Primária à Saúde no Sistema Único de Saúde. *Saúde em Debate*, Rio de Janeiro, v. 42, n. esp., p. 244-260, 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/cgi-bin/wxis.exe/iah/> Acesso em: 16 Jan. 2025.

CAMPOS, GWS. **Reflexões sobre a clínica ampliada**. *Saúde em Debate*, Rio de Janeiro, v. 24, n. 57, p. 68-76, 2000.

FREIRE, P. *Educação como prática da liberdade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

GIGANTE, RL.; CAMPOS, GW. de Sousa. Política de formação e educação permanente em saúde no Brasil: bases legais e referências teóricas. *Trabalho, Educação e Saúde*, Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, p. 747-763, 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/cgi-bin/wxis.exe/iah/> Acesso em: 22 abr. 2025.

MACHADO, MH.; VIEIRA, AL.; OLIVEIRA, ES. Gestão, Trabalho e Educação em Saúde: perspectivas teórico-metodológicas. In: BAPTISTA, TWF; AZEVEDO, S.; MACHADO, CV. (Org.). Políticas, Planejamento e Gestão em Saúde: abordagens e métodos de pesquisa. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2015. v. 001, p. 293-321.

MERHY, EE. Saúde: cartografia do trabalho vivo. São Paulo: Hucitec, 2002.

PAIM, JS. O que é o SUS. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2015.

PINTO et al. De Recursos Humanos a Trabalho e Educação na Saúde: o estado da arte no Campo da Saúde Coletiva. In.: PAIM, JS.; ALMEIDA-FILHO, N. de. **Saúde Coletiva: Teoria e Prática**. Rio de Janeiro: MedBook Editora, 2022. ISBN 9786557830925. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786557830925/> Acesso em: 18 nov. 2024. p. 629-642.

VIEIRA DA SILVA, LM.; PAIM, JS.; SCHRAIBER, LB. O que é Saúde Coletiva? In: PAIM, JS; ALMEIDA-FILHO, N. **Saúde Coletiva: Teoria e Prática**. Rio de Janeiro: Medbook, 2023. p. 41-67.