



A COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE TRABALHO E DE PLANEJAMENTO DA ATENÇÃO PRIMÁRIA À SAÚDE: LIMITES E POTENCIALIDADES

Communication in the work and planning process of Primary Health Care: limits and possibilities

RESUMO

A comunicação é uma prática social construída nas interações humanas, influenciada por fatores sociais, culturais, históricos e políticos, e expressa por múltiplas formas, incluindo linguagem verbal e não verbal. No Sistema Único de Saúde, a comunicação é essencial para o funcionamento dos serviços, embora as equipes enfrentem desafios para garantir uma comunicação efetiva. O estudo visa compreender os aspectos comunicacionais que influenciam o processo de trabalho na Atenção Primária à Saúde. Trata-se de um estudo qualitativo produzido por meio de revisão narrativa da literatura, realizada nas bases LILACS e SciELO, utilizando os descritores “comunicação”, “atenção primária” e “planejamento em saúde”. Foram incluídos artigos em português publicados nos últimos 10 anos, priorizando estudos sobre comunicação na rotina do processo de trabalho e cuidado. Foram selecionados dez artigos, organizando reflexões sobre potencialidades e fragilidades que permeiam a capacidade comunicativa entre profissionais. Conclui-se que a comunicação é fundamental para fortalecer a Atenção Primária à Saúde, o trabalho multiprofissional, o planejamento em saúde e a construção do cuidado.

Joyce Heloysa da Silva Luz

Residente de Psicologia/
Secretaria de Saúde de Jaboatão dos Guararapes
Orcid: 0009-0009-5147-9123

Ana Beatriz Agostinho de Queiroz

Residente de Serviço Social/
Secretaria de Saúde de Jaboatão dos Guararapes
Orcid:

Luka Sales de Melo Pessoa Lins

Residente de Serviço Social/
Secretaria de Saúde de Jaboatão dos Guararapes
Orcid:0009-0001-6484-9965

Diná da Silva Cavalcanti

Residente de Fisioterapia/
Secretaria de Saúde de Jaboatão dos Guararapes
Orcid:0009-0009-6510-8817

Karen Isabel Antão dos Santos

Secretaria de Saúde de Jaboatão dos Guararapes
Orcid:0009-0003-2967-5212

Letícia Evêncio Sousa Luz

Residente de Odontologia/
Secretaria de Saúde de Jaboatão dos Guararapes
Orcid:0000-0002-7967-9997

Abigail Victória de Sousa Biró

Residente de Enfermagem/
Secretaria de Saúde de Jaboatão dos Guararapes
Orcid: 0009-0007-6517-0376

Dandara Carolina Guerra Bezerra

Residente de Saúde Coletiva/
Secretaria de Saúde de Jaboatão dos Guararapes
Orcid: 0000-0002-2668-2017

Vladimir Tavares de Souza Júnior

Residente de Educação Física/
Secretaria de Saúde de Jaboatão dos Guararapes
Orcid:0009-0004-7318-5920

Alice Oliveira Ferreira

Residente de Psicologia/

PALAVRAS-CHAVES: comunicação; processo de trabalho; atenção primária; planejamento em saúde.



ABSTRACT

Alice Oliveira Ferreira:

Alice.oliveiraf@ufpe.br

Recebido em: [12-05-2026]

Publicado em: [20-06-2026]

Communication is a social practice built through human interactions, influenced by social, cultural, historical, and political factors, and expressed through multiple forms, including verbal and non-verbal language. In the Brazilian Unified Health System (SUS), communication is essential for the functioning of services, although teams face challenges in ensuring effective communication. This study aims to understand the communicational aspects that influence the work process in Primary Health Care. It is a qualitative study conducted through a narrative literature review carried out in the LILACS and SciELO databases, using the descriptors “communication”, “primary care” and “health planning”. Articles published in Portuguese over the last 10 years were included, prioritizing studies on communication within the routine of the work and care process. Ten articles were selected, organizing reflections on the potentials and weaknesses that permeate the communicative capacity among professionals. It is concluded that communication is fundamental to strengthening Primary Health Care, multidisciplinary work, health planning, and the construction of care.

KEYWORDS: communication; work process; primary care; health planning.

INTRODUÇÃO



O presente trabalho propõe-se a realizar uma discussão crítica em torno do papel da comunicação na Atenção Primária à Saúde para a otimização do processo de trabalho entre equipes no contexto de atuação em Estratégia de Saúde da Família (ESF). Nesse sentido, visa-se ressaltar a importância da comunicação como tecnologia leve que potencializa a prática dos profissionais em acordo com as diretrizes do Sistema Único de Saúde. Para tal, a compreensão do papel desta ferramenta no processo de trabalhos dos profissionais e cuidado dos usuários será estruturada a partir da realização de uma revisão de narrativa e análise crítica do material selecionado para estudo.

Dentro dessa ótica, compreende-se que com o exercício de uma comunicação efetiva é possível identificar necessidades, alinhar objetivos e construir estratégias que estejam coerentes com a realidade do território. Nesse sentido, visa-se abordar a comunicação como ferramenta que exerce um papel central no planejamento em saúde, uma vez que possibilita a articulação entre os diferentes atores envolvidos no processo, como gestores, profissionais de saúde e a população. Considerando os princípios do Sistema Único de Saúde (SUS), a comunicação é fundamental para a criação de vínculos, o desenvolvimento de intervenções terapêuticas e o planejamento de ações em saúde alinhadas às demandas do território de atuação, exigindo uma compreensão ampliada das condições de vida e saúde da população.

A comunicação, conforme Coriolano-Marinus et al. (2014), é compreendida como uma prática social construída nas interações humanas, influenciada por fatores sociais, culturais, históricos e políticos, e expressa por múltiplas formas, incluindo linguagem verbal e não verbal, como fala, gestos, comportamentos e posicionamentos. No contexto do SUS, esse fenômeno é essencial para o funcionamento dos serviços, embora as equipes de saúde enfrentem diversos desafios para garantir uma comunicação efetiva, capaz de promover diálogo, troca e construção coletiva entre diferentes grupos sociais. Nesse sentido, são apontadas dificuldades decorrentes da diversidade de linguagens e saberes, influenciados por aspectos culturais e simbólicos, que nem sempre são compartilhados entre profissionais e usuários.

Entre os principais entraves destacam-se a imposição de valores e o uso excessivo de termos técnicos, que podem prejudicar a compreensão e a efetividade da comunicação no cuidado em saúde. Outro fator associado é a permanência do pensamento biomédico, que tende a desconsiderar a contribuição de outros saberes e os fatores sociais e culturais envolvidos no cuidado em saúde. Além disso, a ênfase nessa ótica acarreta em uma estrutura hierarquizada e centralizada dentro do processo de trabalho em saúde, o que na Atenção Primária à Saúde, se



manifesta na atuação isolada das equipes da Estratégia Saúde da Família (ESF), das equipes multiprofissionais (eMulti) e da própria gestão, resultando em falhas na comunicação, sobreposição de ações e comprometimento do princípio da integralidade do cuidado (Coriolano-Marinus et al., 2014).

Seguindo nessa ótica, Pimentel, Sousa e Mendonça (2022) ressaltam que a capacidade comunicativa entre atores da saúde – profissionais, gestores e usuários –, é um elemento fundamental para a construção de práticas mais participativas e eficazes no SUS. Quando reduzida a ações informativas e verticais, se estabelecem de forma pouco dialógica e com baixa interação com usuários e comunidades, o que nos distancia da realidade local. Considerando as problemáticas desse necessário, o estudo vigente busca compreender os aspectos comunicacionais que podem influenciar o processo de trabalho na Atenção Primária à Saúde através de uma revisão narrativa, com isso, objetivando identificar os limites e potencialidades comunicacionais entre equipes, gestão e usuários; analisar os impactos da comunicação no trabalho multiprofissional e refletir sobre a comunicação enquanto tecnologia leve na APS.

MATERIAL E MÉTODOS

Trata-se de um estudo de natureza qualitativa estruturado por meio de revisão narrativa da literatura. Nessa perspectiva, ao assumir uma abordagem qualitativa em torno da importância da comunicação na prática dos profissionais na APS, visa-se estabelecer uma descrição e uma compreensão aprofundada do processo de trabalho em saúde no contexto de Saúde da Família, pensando a comunicação como uma das ferramentas que pode potencializar a construção de atividades e ações condizentes com as necessidades de saúde local para a melhora da qualidade de vida. Destarte, um estudo de natureza qualitativa pode possibilitar a compreensão dos fenômenos sociais a partir da interpretação, valorizando a subjetividade e o contexto (Oliveira, 2008).

A revisão de narrativa é inserida nesse estudo como método de reconhecimento do escopo científico produzido em torno das temáticas abordadas, visando assim a compreensão e estruturação teórica desta pesquisa. Esse tipo de revisão consiste em uma abordagem de revisão de literatura de natureza descritiva e abrangente, que tem como objetivo discutir e sintetizar o conhecimento disponível sobre determinado tema (Cordeiro et al., 2007). Destarte, para a realização da revisão, adotou-se como procedimento de mapeamento a utilização dos seguintes descritores: “comunicação”, “atenção primária” e “planejamento em saúde”, aplicados nas bases



de dados LILACS e SciELO, com a delimitação de artigos em língua portuguesa publicados nos últimos 10 anos, considerando a relevância de incorporar debates mais recentes sobre o cenário atual da saúde no Brasil.

Na busca, com o uso concomitante dos descritores supracitados, foram encontrados 62 estudos na base LILACS e 15 na SciELO. A seleção dos materiais ocorreu inicialmente por meio da leitura dos títulos e resumos e, posteriormente, pela leitura completa dos artigos considerados pertinentes, priorizando estudos que abordassem o papel da comunicação na rotina do processo de trabalho e cuidado na Atenção Primária; fatores que dificultam ou potencializam o diálogos entre os atores da saúde; definições e elementos que compõem o planejamento em saúde.

Após a seleção, os estudos foram organizados e analisados de forma descritiva e crítico-reflexiva, buscando identificar categorias temáticas relevantes, convergências entre os autores, principais contribuições e limitações relacionadas ao tema. A análise do material foi orientada pela técnica de análise de conteúdo proposta por Laurence Bardin (2016), um método que estabelece um conjunto de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, possibilitando a inferência de conhecimentos a partir dos dados analisados. Nesse sentido, foram identificadas categorias temáticas pertinentes a proposta de discussão, convergências entre autores, principais contribuições e limitações relacionadas ao tema, com o objetivo de organizar as informações de modo a favorecer uma compreensão mais aprofundada do fenômeno estudado. O processo foi conduzido a partir das seguintes etapas:

- 1- **Pré-análise:** organização do material, leitura flutuante e definição dos objetivos e categorias iniciais;
- 2- **Exploração do material:** codificação dos dados e agrupamento em categorias temáticas;
- 3- **Tratamento dos resultados e interpretação:** análise crítica dos achados, relacionando-os ao referencial teórico.

RESULTADOS

A partir do levantamento realizado nas bases de dados com os descritores supracitados e da aplicação dos critérios de seleção, foram selecionados ao total 10 estudos que compuseram o corpus de análise desta revisão narrativa, os quais serão apresentados na tabela abaixo:

Tabela 1. Apresentação dos artigos quanto à base de dados, objetivo de estudo, tipo de estudo e principais resultados, quando utilizados os descritores: Comunicação; Atenção Primária e Planejamento em Saúde.

TÍTULO (ANO)	BASE DE DADOS	OBJETIVO	TIPO DE ESTUDO	PRINCIPAIS RESULTADOS
--------------	---------------	----------	----------------	-----------------------



<p>As iniquidades sociais da Atenção Primária à Saúde e a intersectorialidade: um estudo descritivo (2020)</p>	<p>Scielo</p>	<p>Analisar as práticas da Atenção Primária à Saúde no que tange ao enfrentamento das iniquidades sociais mediante ações voltadas aos Determinantes Sociais da Saúde, sob a ótica de profissionais da Estratégia de Saúde da Família.</p>	<p>Estudo descritivo com abordagem qualitativa</p>	<p>Observaram-se poucas ações desenvolvidas no âmbito intersectorial e de organização assistencial com ênfase clínica; falta de planejamento e dificuldades de gestão municipal para a intersectorialidade; e falta de comunicação e articulação entre os setores.</p>
<p>Comunicação em saúde e colaboração interprofissional na atenção a crianças com condições crônicas (2021)</p>	<p>Scielo</p>	<p>Compreender como a comunicação em saúde na atenção de crianças com condições crônicas interfere na colaboração interprofissional.</p>	<p>Pesquisa multicêntrica, qualitativa.</p>	<p>Destacam-se marcadores essenciais para a interprofissionalidade, como a comunicação plurinstitucional; o contexto histórico e político dos municípios; o vínculo entre equipe e famílias com crianças com condições crônicas e a comunicação ativa propositiva.</p>
<p>Comunicação em saúde e promoção da saúde: contribuições e desafios, sob o olhar dos profissionais da Estratégia Saúde da Família (2022)</p>	<p>Biblioteca Virtual em Saúde - BVS</p>	<p>Identificar o papel da comunicação em saúde e da promoção da saúde na Estratégia Saúde da Família.</p>	<p>Ancorado na abordagem qualitativa, com desenho de múltiplos casos. Empregou-se a técnica do grupo focal, norteada por um roteiro semiestruturado, contendo três perguntas norteadoras.</p>	<p>Foram identificados desafios importantes para a efetivação dessa integração. Entre eles, destacam-se a escassez de tempo diante da alta demanda dos serviços, a persistência de uma visão biomédica centrada na doença, a baixa participação da população em atividades educativas e a dificuldade de enfrentamento de práticas culturais enraizadas. O artigo reforça que a articulação entre comunicação e promoção da saúde é fundamental para qualificar as práticas na ESF quando desenvolvida de forma integrada com práticas comunicacionais mais dialógicas.</p>



Dimensão técnico-pedagógica na atuação dos Núcleos Ampliados de Saúde da Família e da Atenção Básica (2023)	Scielo	Analisar a atuação dos Núcleos Ampliados de Saúde da Família e da Atenção Básica (Nasf-AB) na perspectiva da dimensão técnico-pedagógica, a partir dos níveis contextuais definidos por Hinds, Chaves e Cypress.	Estudo de casos	Os resultados mostram que o Nasf-AB, apesar de atuar como apoio técnico-pedagógico, ainda tem baixa visibilidade e é frequentemente reduzido a atendimento especializado. No território, limitações estruturais e a compreensão restrita dificultam ações colaborativas. De forma geral, fragilidades na comunicação, na articulação interprofissional e a persistência do modelo biomédico comprometem a integralidade do cuidado.
O Núcleo Ampliado de Saúde da Família como espaço estratégico de aprendizagem interprofissional em saúde (2022)	Biblioteca Virtual em Saúde - BVS	Discutir a experiência de formação interdisciplinar e interprofissional em saúde de um estudante de Fonoaudiologia vivenciada em um estágio curricular no contexto de um NASF-AB em Salvador, Bahia, Brasil.	Relato de experiência.	Este relato de experiência destaca a importância da formação interprofissional juntamente com uma comunicação efetiva, para superar o modelo tradicional, centrado e fragmentado, fortalecendo a integralidade do cuidado em saúde e evidenciando a necessidade de maior inserção da Fonoaudiologia na Atenção Primária.
Os nós críticos do processo de trabalho na Atenção Primária à Saúde: uma pesquisa-ação (2021)	Biblioteca Virtual em Saúde - BVS	Identificar os nós críticos inscritos no processo de trabalho da Atenção Primária à Saúde (APS).	Pesquisa qualitativa com abordagem da pesquisa-ação.	Esta pesquisa sinaliza a importância do diálogo e da reflexão crítica das práticas de saúde como instrumentos de transformação do processo de trabalho em saúde.
Perfil dos gerentes da Atenção Primária: uma revisão integrativa (2017)	Biblioteca Virtual em Saúde - BVS	Caracterizar o perfil da gerência local de saúde da Atenção Primária.	Revisão integrativa de literatura	A definição das competências do gestor local de saúde e discussões sobre a gestão de tais serviços de saúde é essencial para a qualificação da rede de assistência no SUS (AU).
Processo de planejamento nos centros de saúde: estudo de múltiplos casos (2022)	Biblioteca Virtual em Saúde - BVS	Descrever o processo de planejamento em centros de saúde com resultados contrastantes, segundo os	Estudo de casos	Falta de recursos humanos, problemas interpessoais e processos de trabalho individualizados foram problemas que dificultaram



		indicadores de saúde.		o alcance de melhores resultados.
Reestruturação produtiva na saúde: atuação e desafios do Núcleo de Apoio à Saúde da Família (2017)	Scielo	Identificar estratégias utilizadas pela gestão e pelas equipes para viabilizar e potencializar a atuação do Nasf, verificar o processo de reestruturação produtiva do cuidado no qual ele se insere, e os desafios que persistem para sua integração à APS.	Estudo de casos	Os resultados apontam que apoio da gestão, planejamento integrado, comunicação ágil, cogestão, reflexão sobre a prática, qualificação dos profissionais e infraestrutura adequada viabilizam a atuação compartilhada entre profissionais.
Trabalho compartilhado entre o Nasf-AB, gestores e equipes de referência: implicações para a prática matricial (2022)	Biblioteca Virtual em Saúde - BVS	Analisar a percepção do Núcleo Ampliado de Saúde da Família e Atenção Básica (Nasf-AB) sobre as relações estabelecidas entre apoiadores, equipes de referência, gestores, e de que maneira elas implicam o processo de trabalho.	Estudo de caso, de abordagem qualitativa, realizado com 11 profissionais do Nasf-AB por meio de entrevista semiestruturada e observação de campo.	Os principais achados deste estudo apontam para as dificuldades no planejamento e execução de ações conjuntas, as barreiras na comunicação, as pressões pelo produtivismo e as resistências para se conceber o Nasf-AB como parte da APS.

A leitura e análise do material possibilitaram a identificação de categorias temáticas que expressam os principais núcleos de sentido presentes na literatura acerca da importância da comunicação no processo de trabalho e no planejamento em saúde na Atenção Primária à Saúde. Os conteúdos mais recorrentes identificados nas leituras foram sistematizados e discutidos entre a equipe de pesquisadores, com o objetivo de estabelecer relações entre as experiências apresentadas.

Partindo disso, foram organizados apontamentos e reflexões com base nas potencialidades e fragilidades que permeiam a capacidade comunicativa entre profissionais. Nessa perspectiva, buscou-se compreender de que modo tais aspectos influenciam o desenvolvimento das atividades que compõem a rotina de trabalho na Estratégia Saúde da



Família, bem como a construção de ações articuladas entre profissionais, usuários e gestão. Diante disso, foram definidos subtópicos de destaque que se alinham ao processo de trabalho e planejamento dentro do contexto abordado neste estudo, visando assim estabelecer reflexões críticas sobre a prática. Destarte, pretende-se ampliar a compreensão de como a comunicação atua enquanto uma ferramenta primordial para a construção do cuidado, além de vislumbrar possíveis alternativas para potencialização da integração entre os atores da saúde através do uso desta ferramenta.

DISCUSSÃO

A comunicação, no âmbito da Atenção Primária à Saúde, configura-se como uma tecnologia leve fundamental para o funcionamento dos serviços por estar diretamente relacionada às interações entre profissionais, usuários e gestão, o que concretiza no exercício de uma escuta qualificada, no diálogo e na construção compartilhada de sentidos, sendo essencial para o estabelecimento de vínculos, a organização do processo de trabalho e a tomada de decisões em saúde (Pimentel, Sousa e Mendonça, 2022).

No entanto, na realidade ainda confrontada dentro dos serviços de saúde, são identificadas barreiras estruturais e organizacionais que limitam a capacidade comunicativa entre profissionais, usuários e gestão. Nesse contexto, observa-se a permanência de um funcionamento cristalizado na relação entre os diferentes agentes, fazendo com que persista a predominância de práticas comunicacionais verticalizadas, centradas na transmissão de informações, em detrimento de processos dialógicos e participativos, o que reduz o potencial da comunicação como ferramenta transformadora. Alinhado a essa perspectiva, o estudo de Pimentel, Sousa e Mendonça (2022) traz como desafios a escassez de tempo, a persistência do modelo biomédico no imaginário social e a dificuldade de enfrentamento de práticas culturais enraizadas.

Segundo Amaral et al. (2021), tais fragilidades contribuem para a fragmentação do cuidado, evidenciada pela descontinuidade das ações e pela dificuldade de integração entre os diferentes atores envolvidos. A incompreensão dos fluxos e das responsabilidades profissionais resulta em um processo de trabalho conflituoso, com ruídos comunicacionais e baixa resolutividade. Outro aspecto relevante refere-se à ambiência, que interfere diretamente nos fluxos de trabalho, na comunicação e na qualidade da assistência. A organização inadequada



dos espaços e serviços contribui para desinformação, sobrecarga e dificuldades na interação entre profissionais e usuários, impactando negativamente o processo de trabalho.

Nessa ótica, Panizzi et al. (2017) evidenciam que o espaço coletivo configura-se como um ambiente privilegiado para encontros, análise e tomada de decisões compartilhadas no trabalho em saúde, favorecendo a construção de práticas mais integradas e participativas. Nesse sentido, o planejamento conjunto se apresenta como um importante dispositivo de cogestão, ao organizar o trabalho compartilhado e fortalecer a articulação entre eMulti, ESF e gestão. No entanto, na realidade prática, observa-se ainda a fragmentação entre serviços e atores do território, dificultando a articulação em rede. Esses aspectos reforçam a necessidade de fortalecer a comunicação, a integração interprofissional e a atuação conjunta entre equipes, gestão e usuários para qualificar as práticas na Atenção Primária.

Sobre essa questão, as discussões desenvolvidas nas produções de Schimith et al. (2021) e Lopes, Arce e Amorin (2022) ressaltam a necessidade de uma maior aproximação entre os apoiadores e as equipes de referência, bem como a articulação com a gestão, que é limitada pela ausência de espaços coletivos estruturados, como reuniões sistemáticas e momentos de planejamento conjunto. Essas limitações comprometem não apenas o desenvolvimento das ações, mas também a valorização dos profissionais e a consolidação de práticas colaborativas.

Dentro dessa perspectiva, Schimith et al. (2021) compreende que para a efetivação da integralidade do cuidado, torna-se imprescindível a clareza quanto aos papéis e responsabilidades de cada profissional, contribuindo para uma atuação mais articulada e evitando sobreposições ou lacunas nas intervenções. Nesse sentido, a comunicação configura-se como ferramenta fundamental para o alinhamento das práticas, a construção de objetivos comuns e o fortalecimento do trabalho em equipe, sendo necessário fomentar o sentimento de pertencimento entre os profissionais e a corresponsabilização no cuidado.

Ademais, destaca-se o papel estratégico da gestão na sustentação desses processos, ao criar condições institucionais que favoreçam a integração entre equipes, serviços e usuários, bem como ao incentivar espaços coletivos de planejamento, educação permanente e tomada de decisão compartilhada. A atuação da gestão é, portanto, essencial para garantir que as práticas estejam alinhadas às diretrizes das políticas públicas de saúde e às necessidades específicas do território (Schimith et al., 2021).

Nesse aspecto, Peiter, Caminha e Oliveira (2017) identificam como funções atribuídas aos gestores a realização de reuniões com as equipes, o planejamento de ações vinculadas aos



programas nacionais, a organização e execução de estratégias de controle de doenças e condições crônicas, além de reuniões com a comunidade, avaliação de desempenho e atividades de educação permanente. Também fazem parte de suas atribuições a coordenação de programas, a alimentação de sistemas de informação e, em alguns contextos, a realização de atividades assistenciais e a responsabilidade técnica da unidade. Sendo assim, a gestão em saúde deve atuar como um elemento estruturante do processo de trabalho, sendo indispensável para a organização dos serviços, a qualificação das práticas e a garantia de um cuidado mais integral e resolutivo.

Para reforçar a importância do exercício contínuo do planejamento em saúde e com o envolvimento de diferentes atores, o estudo de Schlickmann et al. (2022) destaca que os serviços de saúde com melhores resultados apresentam planejamento estruturado, com reuniões periódicas, definição de metas e forte colaboração entre os profissionais. Esses resultados estão associados à dedicação, ao trabalho em equipe, ao comprometimento e à coesão entre os trabalhadores, fatores que impactam positivamente a qualidade da assistência. Em contrapartida, nos serviços com desempenho inferior, observam-se fragilidades no planejamento e na comunicação, relacionadas à escassez de recursos humanos, ao baixo comprometimento da equipe, à alta demanda e à desvalorização do planejamento, o que compromete a organização do processo de trabalho e a qualidade das ações ofertadas à população.

Diante do exposto, os aspectos comunicacionais assumem centralidade no processo de trabalho da APS, sendo fundamentais para a construção de práticas compartilhadas e para a resolução das demandas em saúde. A criação de espaços que favoreçam a comunicação ativa, como reuniões de equipe, atendimentos compartilhados e visitas domiciliares, fortalece a integração entre os profissionais e a continuidade do cuidado. Nesse contexto, o uso qualificado da comunicação potencializa a integralidade do cuidado, favorece o trabalho em equipe e contribui para a identificação mais precisa das necessidades do território. Além disso, fortalece a autonomia dos usuários e a construção de práticas mais participativas, resolutivas e humanizadas, reafirmando seu papel central na efetivação dos princípios da Atenção Primária à Saúde.

Lopes, Arce e Amorin (2022) e Souza et al. (2020) entendem a comunicação como uma ferramenta estratégica na construção do cuidado ao possibilitar o alinhamento entre equipes, usuários, serviços e gestão. Nesse contexto, destaca-se a necessidade de articulação entre os



diferentes atores envolvidos, sendo o diálogo entre gestão e equipes fundamental para o planejamento e a organização das ações em saúde. Sua ausência ou limitação fragiliza o desenvolvimento do trabalho e dificulta a implementação de práticas colaborativas. Adicionalmente, conforme ressaltado por Schimith et al. (2021), a comunicação qualificada mostra-se fundamental para a efetivação do trabalho interprofissional, uma vez que a ausência de alinhamento entre os profissionais pode gerar informações contraditórias, fragilizando a prática e comprometendo a confiança dos usuários no serviço. Nesse sentido, a construção de um cuidado compartilhado exige disposição para o diálogo, escuta ativa e pactuação de condutas entre os diferentes atores envolvidos.

Ademais, se faz importante compreender que a comunicação ultrapassa o caráter meramente informativo, assumindo um papel estruturante ao mediar relações, organizar fluxos e favorecer práticas mais integradas e resolutivas (Lopes, Arce e Amorin, 2022). Destarte, o compartilhamento de informações configura-se como elemento estruturante para a construção coletiva do conhecimento e para a elaboração de planos de cuidado mais adequados, considerando tanto o contexto socioterritorial quanto as singularidades dos usuários e de suas famílias. Nessa perspectiva, o estudo de Macêdo, Lima e Arce (2022) destaca a eMulti como um importante espaço de formação interprofissional, evidenciando que o desenvolvimento de atividades compartilhadas contribui para uma atuação mais integrada e colaborativa.

A realização de atividades compartilhadas como reuniões de equipe, discussão de casos e apoio matricial mostra-se fundamental para o planejamento das ações e a continuidade do cuidado, ao possibilitar a atualização constante das estratégias, a definição de papéis profissionais e a corresponsabilização dos envolvidos. Além disso, essas práticas favorecem a articulação entre diferentes saberes e a consideração das singularidades dos usuários, fortalecendo a perspectiva do cuidado integral. Dentro dessa logicidade, Silva et al. (2023) aponta que a eMulti desempenha papel fundamental no fortalecimento da Atenção Primária à Saúde, especialmente por meio do apoio técnico-pedagógico às equipes de Saúde da Família. Entretanto, as fragilidades na comunicação ressaltam a necessidade de reorganização do processo de trabalho para a qualificação da assistência e ampliação do acesso, com ênfase na integração entre equipes, no fortalecimento das práticas colaborativas e na valorização da dimensão pedagógica. Tais mudanças são essenciais para qualificar o cuidado, ampliar a resolutividade das ações e promover serviços de saúde mais integrais e com maior eficácia.



Diante das reflexões apresentadas, compreende-se que a fragilidade nos processos comunicativos impacta diretamente a efetivação da integralidade do cuidado, ao enfraquecer o papel da Atenção Primária como coordenadora do cuidado e comprometer a construção de vínculos entre profissionais e usuários. Nesse contexto, destaca-se a relevância da educação em saúde em duas dimensões complementares: a educação permanente dos profissionais, que contribui para a qualificação das práticas frente às demandas do território, e a educação em saúde voltada aos usuários, que fortalece a compreensão sobre a longitudinalidade do cuidado e o papel da Atenção Primária no acompanhamento. Ademais, ressalta-se a importância do planejamento para favorecer a articulação entre profissionais, gestão e usuários, o que promove maior integração das práticas e fortalece o trabalho em equipe.

CONCLUSÃO

O estudo evidenciou que a comunicação ocupa um papel central no fortalecimento e funcionamento da Atenção Primária à Saúde, especialmente em relação à organização do processo de trabalho, à articulação entre as equipes, ao planejamento em saúde e construção do cuidado. Ao longo da discussão foi possível compreender que a ausência de fluxos comunicacionais qualificados entre a gestão, equipes e território atinge diretamente na fragmentação das ações, no enfraquecimento do planejamento participativo, na limitação da integralidade, no qual repercute no propósito principal: o cuidado integral ao usuário.

A persistência de barreiras estruturais, organizacionais e culturais, como a sobrecarga de trabalho, a escassez de tempo, a inadequação da ambiência e a predominância do modelo biomédico, ainda limita o potencial transformador da comunicação, contribuindo para a fragmentação do cuidado e para a descontinuidade das ações. Nesse cenário, evidencia-se a necessidade de fortalecer espaços coletivos de planejamento e cogestão, tais como reuniões de equipe, discussões de casos, apoio matricial e atividades compartilhadas, os quais favorecem a pactuação de responsabilidades, a corresponsabilização e a construção de práticas colaborativas.

Destaca-se também o papel fundamental da eMulti e da gestão na sustentação desses processos, ao promover apoio técnico-pedagógico, criar condições institucionais para o trabalho interprofissional e incentivar estratégias de educação permanente em saúde. Destarte, o fortalecimento dos processos comunicativos, aliado ao planejamento integrado, é indispensável para qualificar as práticas em saúde, ampliar a resolutividade das ações e consolidar a Atenção



Primária à Saúde como espaço privilegiado de produção de cuidado integral, humanizado e centrado nas necessidades do território e de seus usuários.

AGRADECIMENTOS E FINANCIAMENTO

Primordialmente, obrigada(o) aos colegas de equipe e de residência, pelo companheirismo, pelas trocas de saberes, pela colaboração cotidiana e pelo apoio mútuo diante dos desafios vivenciados na prática em saúde. À coordenação da Residência Multiprofissional em Saúde, pela condução comprometida do programa e pelo apoio oferecido durante todo o processo formativo. Por fim, destacamos a gratidão aos usuários do Sistema Único de Saúde, que com suas experiências, afetos e confiança, constituíram a principal fonte de aprendizado, reafirmando diariamente o sentido ético e social do trabalho em saúde pública.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Vanessa de Souza et al. Os nós críticos do processo de trabalho na Atenção Primária à Saúde: uma pesquisa-ação. **Physis**, Rio de Janeiro, v. 3, ed. 1, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/physis/a/QMvvkTdqh4wT87ZJgKwHjfH/?lang=pt> Acesso em: 23 mar. 2026.

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

CORDEIRO, Alexander Magno et al. Revisão sistemática: uma revisão narrativa. *Comunicação Científica*, **Rev. Col. Bras.**, v. 34, n.6, p. 428-431, 2007.

CORIOLANO-MARINUS, Maria Wanderleya de Lavor et al. Comunicação nas práticas em saúde: revisão integrativa da literatura. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 23, n. 4, p. 1356–1369, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sausoc/a/v4qzCcwMMwyyz5TztQ9sMg/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 23 mar. 2026.

LESSA DE OLIVEIRA, Cristiano. Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características. **Travessias**, vol. 2, n. 3, p. 1-17, 2008. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/7020/702078545015.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2026.

LOPES, Lavínia Mabel Viana; ARCE, Vladimir Andrei Rodrigues; AMORIM, Karla Patrícia Cardoso. Trabalho compartilhado entre o Nasf-AB, gestores e equipes de referência: implicações para a prática matricial. **Rev. baiana saúde pública**, Salvador, v. 46, n. 4, p. 67-81, 2022. Disponível em: <https://rbsp.sesab.ba.gov.br/index.php/rbsp/article/view/3758/3178>. Acesso em: 23 mar. 2026.

MACÊDO, Pedro Henrique Silva de; LIMA, Bárbara Patrícia da Silva; ARCE, Vladimir Andrei Rodrigue. O Núcleo Ampliado de Saúde da Família como espaço estratégico de aprendizagem interprofissional em saúde. **Distúrb Comun**, São Paulo, v. 34, ed. 1, 2022.



Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/dic/article/view/54130/39481>. Acesso em: 23 mar. 2026

PANIZZI, Mirvaine et al. Reestruturação produtiva na saúde: atuação e desafios do Núcleo de Apoio à Saúde da Família. **Saúde Debate**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 112, .p 155-170, 2017.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/sdeb/a/q8vPsB7MGY9CXtzW59wFwRt/?format=pdf&lang=pt>

Acesso em: 24 mar. 2026.

PEITER, Caroline Cechinel; CAMINHA, Maria Eduarda Pereira; OLIVEIRA, Walter Ferreira de. Perfil dos gerentes da Atenção Primária: uma revisão integrativa. **Espaço para a Saúde: Revista de Saúde Pública do Paraná**, Londrina, v. 18, n. 1, p. 165-173, 2017. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-849229>. Acesso em: 23 mar. 2026.

PIMENTEL, Viviane Rangel de Muros; SOUSA, Maria Fátima de; MENDONÇA, Ana Valéria Machado. Comunicação em saúde e promoção da saúde: contribuições e desafios, sob o olhar dos profissionais da Estratégia Saúde da Família. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 3, e320316, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-73312022320316>. Acesso em: 20 mar. 2026.

SCHIMITH, Maria Denise et al. Comunicação em saúde e colaboração interprofissional na atenção a crianças com condições crônica. **Rev. Latino Americana de Enfermagem**, n. 23, 2021. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rlae/en/article/view/188099/173752> Acesso em: 24 mar. 2026.

SCHLICKMANN, Monique Haenscke Senna et al. Processo de planejamento nos centros de saúde: estudo de múltiplos casos. **Rev baiana enferm**. n. 36, e44400, 2022. Disponível em: <https://www.revenf.bvs.br/pdf/rbaen/v36/2178-8650-rbaen-36-e44400.pdf> Acesso em: 24 mar. 2026

SILVA, Lielma Carla Chagas da et al. Dimensão técnico-pedagógica na atuação dos Núcleos Ampliados de Saúde da Família e da Atenção Básica. **Saúde Debate**, Rio de Janeiro, v. 47, v. 139, p. 893-904, 2023. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/sdeb/a/3jJwPnVmgBMQWqJnkqDGQJS/?format=pdf&lang=pt>.

Acesso em: 23 mar. 2026.

SOUZA, Larissa Barros de et al. As iniquidades sociais da Atenção Primária à Saúde e a intersetorialidade: um estudo descritivo. **Rev Bras Enferm**. n. 73, ed. 6, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/knzXfPLFx69ktjyJHXgZ6mQ/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 24 mar. 2026.