



O desafio da gestão no Centro de Saúde Escola Geraldo de Paula Souza na construção do SUS

Sônia Volpi Guimarães Brolio
Ana Lucia Lumazini de Moraes

Nesse momento tão significativo da história do Centro de Saúde Escola Geraldo de Paula Souza (CSEGPS) propomos refletir, neste capítulo, sobre os principais desafios enfrentados pela gestão ao longo da última década — um período de transformações fundamentais que redefiniram o papel da unidade na Rede de Atenção à Saúde (RAS) da cidade de São Paulo. No ano de 2015, ao celebrarmos os 90 anos do CSEGPS, vivíamos um contexto crítico. A Universidade de São Paulo (USP) e, em particular, o Centro de Saúde (CS) enfrentavam uma grave crise institucional que colocava em risco a manutenção das portas do CSEGPS abertas. O quadro de recursos humanos estava severamente reduzido e a equipe técnica se encontrava extremamente fragilizada.

Foi nesse cenário desafiador que realizamos o evento comemorativo dos nossos 90 anos, cujo tema central — “Interface entre Educação e as Redes de Atenção à Saúde” — teve como objetivo fomentar o diálogo entre a Universidade e seus parceiros institucionais. Tendo como eixo principal a interface entre teoria e prática, o debate final daquele encontro abordou diretamente o papel da Universidade na formulação e implementação das políticas públicas de saúde e, em última instância, na extensão de serviços à comunidade. Desta forma, acreditamos que a articulação entre o saber acadêmico e a rede assistencial é fundamental para enfrentar os desafios cotidianos que marcam a implementação do SUS.

Assim, naquele momento, houve uma intensa mobilização de trabalhadores e usuários, que junto ao apoio e visão iluminada de gestores da época, permitiram a construção de um movimento que

possibilitou a articulação política necessária para soluções coletivas. O ponto de virada foi a assinatura, em agosto de 2016, de um convênio entre a Secretaria Municipal da Saúde de São Paulo (SMS-SP) e a Faculdade de Saúde Pública (FSP) da USP, intermediado pelo Centro de Apoio à Pesquisa (CEAP). Esse acordo inaugurou uma nova etapa na história do CSEGPS.

É sobre esse novo tempo que este capítulo se debruça — suas conquistas, dificuldades, estratégias e aprendizados.

Uma Década de Mudanças: expansão institucional e reconfiguração do cuidado

A assinatura do convênio entre a FSP-USP e a SMS-SP, em agosto de 2016, representou um marco decisivo na história recente do CSEGPS. Essa parceria formalizou a incorporação da unidade à Rede Pública Municipal de Saúde, na Atenção Básica, e atribuiu ao CS a responsabilidade pela implantação de uma Unidade de Referência em Saúde do Idoso (URSI), bem como pela continuidade do atendimento em Dermatologia Sanitária — com foco no diagnóstico e tratamento de infecções sexualmente transmissíveis (IST) e hanseníase.

A formalização do convênio possibilitou a contratação de novos profissionais, promovendo a reordenação e revitalização das diferentes linhas de cuidado tradicionalmente instituídas no CSEGPS. Com isso, ampliou-se o acesso da população à rede assistencial municipal regulada, bem como às bases de dados e informações da SMS-SP.

Esse novo arranjo institucional exigiu uma série de adequações e adaptações. A equipe, que até então era composta por 47 funcionários, teve seu número duplicado em um curto espaço de tempo. A realização de inúmeros processos seletivos simultâneos ocorreu em paralelo à inauguração da nova unidade de atenção secundária dedicada à saúde da pessoa idosa — uma atuação com processos de trabalho com os quais não tínhamos, àquela altura, intimidade maior.



Além da assistência à saúde, o CSEGPS manteve e reafirmou sua caracterização em essência como campo de ensino e pesquisa direcionado ao desenvolvimento de tecnologias, formação, especialização e educação permanente em saúde. Com a nova configuração institucional e o redimensionamento das práticas, foi necessário adaptar também os processos assistenciais, pedagógicos, curriculares e operacionais da unidade, de forma alinhada às diretrizes e necessidades da rede municipal.

Nos anos seguintes, houve uma intensificação progressiva da atuação do CSEGPS como espaço formador. A unidade contribuiu diretamente para o desenvolvimento profissional de trabalhadores da SMS-SP, assim como de instituições parceiras, por meio de colaborações no planejamento, desenvolvimento, execução e avaliação de programas de educação permanente em saúde.

Interessa-nos destacar como a década iniciada em 2016 foi marcada por um movimento de profunda transformação institucional, que redefiniu o papel do CSEGPS na rede pública de saúde, consolidando sua inserção territorial e fortalecendo sua missão como serviço-escola de referência na cidade de São Paulo.

Nova Gestão e Novos Tempos do CSEGPS na Saúde Pública

Dentre os muitos desafios enfrentados pela gestão do CSEGPS na última década, destacamos dois que marcaram profundamente nossa trajetória recente: a gestão em tempos de pandemia e a condução estratégica dos recursos humanos.

Em fevereiro de 2020, pela primeira vez em sua história, o CSEGPS teve sua direção assumida formalmente por um profissional técnico da própria equipe. Esse marco coincidiu com o surgimento da pandemia de covid-19, que viria a desencadear um dos momentos mais complexos da saúde pública na sociedade contemporânea.

Ter à frente da gestão alguém que já havia trilhado por anos o

mesmo caminho de seus colegas, foi determinante para a coesão do grupo. Essa proximidade facilitou a implementação de uma gestão participativa, capaz de responder, de forma ágil e sensível, às incertezas daquele momento.

A pandemia revelou, com contundência, as fissuras concretas dos sistemas de saúde e a nossa vulnerabilidade diante do imprevisível. Ela reafirmou a importância da organização dos serviços para lidar com emergências sanitárias e demonstrou que sistemas excessivamente centralizados na alta complexidade não são sustentáveis em tempos de crise, pois são como castelos de areia quando as marés da emergência sobem. A resiliência, mais do que uma palavra técnica, passou a significar uma rede viva: uma atenção primária fortalecida, conectada às comunidades, capaz de ouvir, prevenir, orientar e agir.

No CSEGPS, como em tantas outras Unidades Básicas de Saúde (UBS), os processos de trabalho foram interrompidos ou modificados. Diante do desconhecido, a equipe precisou se reorganizar com rapidez frente aos imensos desafios que se colocavam a cada dia. Apostamos na hipótese de que uma equipe capacitada e comprometida teria melhores condições de enfrentar uma crise sem precedentes. A primeira medida adotada foi a criação de um Comitê Gestor, que passou a se reunir diariamente para debater, avaliar e planejar os próximos passos frente à nova realidade.

Esse Comitê teve como objetivos centrais dividir responsabilidades da gestão, estimular o sentimento de pertencimento e corresponsabilidade entre os trabalhadores, apoiando sua participação nos processos decisórios, promover a escuta ativa, e criar condições institucionais para a implantação de novos processos de trabalho que respondessem às exigências e demandas que dia a dia se apresentavam. Buscamos também, garantir a atualização e padronização de informações, a reformulação de fluxos, o compartilhamento de medos, dúvidas e preocupações, e a valorização da construção coletiva das decisões.



Nesse contexto de medo, insegurança e mudanças constantes, a escuta tornou-se uma ferramenta estratégica. Entendemos que escolhas construídas a várias mãos têm maior legitimidade e melhores chances de sucesso.

Além das reuniões do Comitê Gestor, promovemos encontros ampliados com a participação de profissionais de todas as áreas: médicos, equipe de enfermagem, psicólogos, biólogos, assistentes sociais, nutricionistas, fisioterapeutas, farmacêuticos, residentes, profissionais administrativos e representantes da gestão. Esses encontros, realizados em uma sala ampla e arejada, com uso de máscaras e respeitando o distanciamento, funcionaram como espaços de escuta, troca, planejamento e também como dispositivos de educação permanente.

A pandemia também evidenciou as necessidades de cuidado da nossa população, tanto no que tange aos aspectos preventivos, quanto no tocante ao acompanhamento longitudinal das condições e doenças crônicas não transmissíveis. Nosso território, com expressiva população idosa, demandava ainda mais atenção. Diversas estratégias foram então desenvolvidas para atender às necessidades que se apresentavam, não só no campo da assistência, mas também às demandas relacionadas ao ensino, à presença de alunos e residentes, e à manutenção dos programas de educação permanente.

A crise sanitária exigiu uma reorganização profunda dos fluxos assistenciais e adaptações das práticas pedagógicas, assim como, reforçou a importância da articulação com a rede de saúde e com a comunidade local.

Desafios e Estratégias na Reorganização do Serviço Frente à Pandemia

Com a declaração da pandemia de covid-19 pela Organização Mundial da Saúde, a saúde pública mundial precisou se reorganizar

emergencialmente para enfrentar uma crise sem precedentes. No CSEGPS, essa realidade exigiu um exercício cotidiano de criatividade, escuta e adaptação, com o objetivo de garantir o cuidado continuado à população, proteger os trabalhadores e manter os compromissos com o ensino e a pesquisa.

A reunião diária da equipe, instituída logo no início da pandemia, revelou-se uma ferramenta fundamental para garantir o bom funcionamento da unidade, facilitando a sintonia e o comprometimento dos trabalhadores, o acolhimento das dúvidas e angústias que o momento impunha. Nesses espaços, novas ideias surgiram e rapidamente se transformaram em ações. Destacamos, a seguir, alguns dos principais desafios enfrentados e estratégias implementadas:

- Adequação dos espaços físicos às normas sanitárias, como a transferência do acolhimento para uma sala mais ampla e arejada;
- Criação de fluxos diferenciados para casos suspeitos de covid-19, com a instalação de dois consultórios de isolamento;
- Redução, suspensão ou redirecionamento de serviços eletivos;
- Afastamento de profissionais por saúde ou grupo de risco, e consequente necessidade de reorganização das funções;
- Treinamentos emergenciais sobre novas rotinas, protocolos clínicos e biossegurança e uso correto de Equipamento de Proteção Individual (EPI);
- Mapeamento do território e intensificação das ações comunitárias de imunização e educação em saúde com foco na proteção contra o covid-19;
- Gestão do estresse, do luto e da sobrecarga emocional da equipe;
- Adoção de políticas institucionais de cuidado aos profissionais de saúde;
- Ampliação do uso da telessaúde;
- Ampliação da oferta de cuidado através da produção e circulação de conteúdos digitais: *lives* nas redes sociais, atualização contínua do site institucional, teleatendimentos, criação de grupos em canais de comunicação digital com os usuários;



- Reestruturação do ensino, com interrupção das atividades presenciais e implementação do ensino remoto e da supervisão à distância, além da reflexão sobre dilemas éticos relacionados à participação de estudantes em atividades assistenciais presenciais e seu papel nas ações de enfrentamento da pandemia;
- Fortalecimento da comunicação com os usuários e da produção de conteúdo e ações educativas sobre prevenção, vacinação e combate à desinformação;
- Estratégias específicas para manutenção do vínculo com pessoas com condições e doenças crônicas e grupos de risco, especialmente diante das barreiras tecnológicas nos atendimentos remotos;
- Análise dos impactos sociais e econômicos sobre os determinantes sociais da saúde;
- Ampliação de ações voltadas às populações em situação de vulnerabilidade social;
- Organização de campanhas de solidariedade, com arrecadação de itens de higiene e alimentos não perecíveis;
- Apoio às campanhas de vacinação e ações de imunização no território;
- Implantação pioneira no município da estratégia de vacinação em sistema *Drive Thru*, com grande adesão — um dos locais com mais doses aplicadas;
- Cooperação intrassetorial entre os diferentes níveis de atenção e as esferas da gestão pública.

Essas e outras medidas foram possíveis graças ao compromisso coletivo e à disposição da equipe em atuar com escuta, flexibilidade e corresponsabilidade. A gestão adotou, como princípio norteador, a convicção de que fortalecer laços é terapêutico — especialmente em tempos de crise. Deste modo, não é possível ofertar à população um cuidado integral, como preconiza o SUS, se não tivermos uma equipe que trabalhe seus conflitos, discuta suas opiniões, e construa em conjunto estratégias de atuação.

A pandemia também evidenciou tanto a fragilidade quanto a potência do papel estratégico dos Centros de Saúde Escola (CSE) no SUS. Sua natureza híbrida – integrando cuidado, formação e pesquisa – mostrou-se um diferencial estratégico para a resposta a emergências sanitárias. Algumas lições foram aprendidas e se mantiveram como herança desse período tão conturbado, como a teleassistência em saúde, programas de capacitação remotos e híbridos, e a implementação de canais de comunicação mais ágeis e eficientes com a população. Além disso, a experiência reafirmou a importância da formação em saúde centrada na humanização e no diálogo com o território, aprofundando as reflexões sobre o papel estratégico dos Centros de Saúde Escola.

Assim, no contexto de um CSE, onde se entrelaçam os fios da assistência, do ensino e da pesquisa, a gestão de pessoas assume um papel ainda mais complexo e vital – uma arte e ciência indispensáveis. É por meio do olhar atento e da escuta sensível dos gestores que se reconhece o valor singular de cada profissional, como sujeito que carrega saberes, afetos e potência transformadora. Valorizar esses sujeitos é semear pertencimento, condição essencial para que se instale um ambiente de trabalho ético, criativo e comprometido. Pavimenta-se assim, o caminho para a excelência dos serviços prestados, o rigor da formação e a ousadia investigativa que movem o fazer acadêmico e assistencial.

Gestão e Recursos Humanos

Dentre os muitos desafios enfrentados pela atual gestão do CSEGPS, talvez nenhum tenha se revelado tão complexo e contínuo quanto a gestão de pessoas, em especial desde a assinatura do Convênio com a SMS-SP. Em um serviço que se movimenta entre o cuidado, o ensino e a pesquisa e com grande diversidade de vínculos empregatícios, a gestão de pessoas demanda sensibilidade, escuta ativa, compromisso ético e criatividade organizacional.



Durante a pandemia, os afastamentos de profissionais por pertencerem a grupos de risco ou por contaminação pelo vírus exigiram, quase diariamente, a reformulação da equipe. A sobrecarga para os que permaneceram em atividade era intensa, tanto física quanto psicologicamente. A crise sanitária provocou uma transformação qualitativa no modo de trabalhar: novas ferramentas precisaram ser incorporadas rapidamente, muitas vezes sem o preparo ideal; protocolos eram atualizados constantemente, gerando inseguranças e exigindo um elevado grau de resiliência e flexibilidade. A tudo isso somava-se o medo da contaminação, do sentimento de impotência diante de um inimigo invisível e devastador, e a vivência do luto por usuários, familiares, amigos...

Nesse contexto de incerteza, a comunicação interna se consolidou como um eixo estruturante da gestão. As reuniões diárias não apenas orientavam decisões operacionais, mas funcionavam como espaços de acolhimento e sustentação emocional. Paradoxalmente, a crise escancarou fragilidades institucionais e, ao mesmo tempo, fortaleceu os vínculos entre a equipe.

Nos CSE, a presença de alunos e residentes é uma característica essencial. Mas também foi fonte de dilemas éticos durante a pandemia. Suspender ou manter as atividades presenciais? Em que medida envolver estudantes no cuidado direto, frente à escassez de EPIs e aos riscos de exposição?

Essas decisões, muitas vezes tomadas caso a caso, refletiam a difícil tensão entre assegurar a continuidade da formação e a proteção da vida. O ambiente da gestão buscava então um equilíbrio, pautado na horizontalidade, no fortalecimento mútuo e no diálogo constante.

Os desafios da gestão de recursos humanos no CSEGPS, no entanto, não se limitam ao contexto pandêmico. Desde a assinatura do convênio com a SMS-SP, temos convivido com uma equipe composta por profissionais com vínculos empregatícios variados — entre contratados pela Universidade, pelo CEAP, residentes, estagiários, professores e

bolsistas. Esse mosaico de contratos, ainda que enriquecedor, apresenta complexidades no dia a dia da gestão.

Diferenças contratuais, salariais, de carga horária e obrigações legais podem comprometer o senso de pertencimento coletivo e dificultar a construção de equipes coesas. Diante disso, para superar essas barreiras, temos envidado esforços contínuos para criar espaços de integração e cooperação que reconheçam as especificidades dos profissionais contratados, minimizando essas diferenças, ainda que não as eliminando completamente.

Uma das estratégias fundamentais nesse processo foi a construção, de forma democrática e participativa, de um Acordo Coletivo de Trabalho para os profissionais contratados pelo CEAP, tomando como referência o modelo vigente na USP. Esse documento explicita direitos e deveres que regem o cotidiano institucional, facilitando a tomada de decisões e contribuindo para um ambiente mais transparente.

Além disso, são realizadas reuniões gerais e setoriais de forma sistemática. Esses espaços coletivos de decisão são abertos à participação de todos os profissionais, independentemente do vínculo empregatício, promovendo a construção conjunta das rotinas e fluxos do serviço.

As ofertas de educação permanente e as atividades de ensino promovidas pelo CSEGPS também seguem o princípio da universalidade: todos os integrantes das equipes, tanto da Atenção Básica quanto da URSI, são convidados e encorajados a participar.

Em 2024, implementamos um processo de avaliação de desempenho para os profissionais contratados pelo CEAP, semelhante ao já realizado com os funcionários da USP. A partir de autoavaliações e encontros anuais com a gestão, são definidos objetivos, alinhando expectativas, valorizando as trajetórias individuais dentro do projeto coletivo, de modo a agregar valor à atuação de cada um.

Também temos buscado iniciativas voltadas ao cuidado de quem cuida. Profissionais podem participar de atividades abertas das Práticas



Integrativas e Complementares em Saúde (PICS), grupos focados na prevenção e promoção da saúde, ações de apoio emocional, além de outras atividades voltadas ao cuidado.

Nosso compromisso é com a construção de um ambiente institucional que valorize a assistência qualificada, a formação, e uma convivência harmônica no cotidiano do trabalho.

Considerações finais

Ao revisitar os desafios enfrentados pela gestão do Centro de Saúde Escola Geraldo de Paula Souza na última década, é inevitável reconhecer a resiliência, criatividade e capacidade de adaptação desta instituição e de sua equipe diante das transformações impostas pelo contexto social e sanitário — especialmente durante o período crítico da pandemia de covid-19.

O enfrentamento das dificuldades evidenciou a relevância de uma gestão humanizada e comprometida, capaz de articular a formação de profissionais com a garantia do cuidado em saúde, princípios que sempre orientaram a trajetória do CSEGPS.

Neste marco histórico de celebração de seu centenário, impõe-se a necessidade de aprofundar as reflexões sobre o papel estratégico dos CSE na atualidade — e, sobretudo, no futuro. Esses espaços, marcados pela indissociabilidade entre ensino, pesquisa, extensão e assistência, são fundamentais para a construção e a sustentação das RAS, promovendo a integração entre universidade e serviço, e contribuindo para a formação crítica, ética e humanística de profissionais que irão atuar no SUS, de modo a qualificar a oferta de cuidado à população.

Nesse sentido, é imprescindível destacar a contribuição da Universidade no fortalecimento do SUS. O CSEGPS, ao longo de seus cem anos, consolidou-se como um referencial nesse compromisso, sendo espaço privilegiado de experimentação, inovação

e desenvolvimento de práticas que impactam direta e positivamente a vida da população.

Que este centenário não se limite a uma celebração da memória e dos feitos já alcançados, mas se converta em uma oportunidade de renovação do compromisso institucional com os princípios e diretrizes do SUS. Que nos inspire a aprofundar a reflexão crítica sobre os caminhos futuros, e a reafirmar a centralidade dos CSE na promoção de uma saúde pública equânime, integral e de qualidade para todas e todos.