

LETRAMENTO EM SAÚDE E GESTÃO DE PESSOAS NA SAÚDE: IMPACTOS SOBRE O TURNOVER E A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

HEALTH LITERACY AND PEOPLE MANAGEMENT IN HEALTHCARE:
IMPACTS ON TURNOVER AND QUALITY OF LIFE AT WORK

ALFABETIZACIÓN EN SALUD Y GESTIÓN DE PERSONAS EN LA ATENCIÓN
SANITARIA: IMPACTOS EN LA ROTACIÓN Y LA CALIDAD DE VIDA EN EL
TRABAJO

Mônica da Silva Tavares¹, Frederick e Silva Campos², Bruno Tiago Pessoa³, Joana Paula
Carvalho Correa⁴, Gênesis Ribeiro Leite⁵, Aubert Kristhian Santos Alves⁶, Cibele Avila Gomes⁷,
Bruno Dias Rodrigues Silva⁸, Lorany Batista da Silva Feitosa⁹, Alessandro Medeiros Pedro¹⁰

DOI: 10.54899/dcs.v22i82.3491

Recibido: 29/08/2025 | Aceptado: 26/09/2025 | Publicación en línea: 30/09/2025.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar a relação entre letramento em saúde e turnover no segmento da saúde, destacando suas contribuições e impactos na qualidade de vida no trabalho sob a ótica da gestão de pessoas. A pesquisa foi qualitativa e descritiva, realizada com 20 profissionais da área da saúde. Como resultado, constatou-se que o letramento em saúde ainda é um componente frágil e pouco estruturado nas políticas de gestão de pessoas, embora desempenhe papel crucial na qualidade de vida no trabalho e na redução do turnover. Observou-se que os treinamentos oferecidos concentram-se em aspectos técnicos e normativos, negligenciando temas essenciais como saúde mental, ergonomia e autocuidado. Essa lacuna

¹ Mestre em Promoção da Saúde, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, Paraná, Brasil.

E-mail: psicomonikatavares@gmail.com

² Bacharel em Enfermagem, Universidade da Amazônia (UNAMA), Belém, Pará, Brasil.

E-mail: Fred.sc.mc@gmail.com

³ Mestre em Ciências Ambientais, Escola Estadual de Educação Profissional e Tecnológica de Cáceres (ETEC - CÁCERES), Cáceres, Mato Grosso, Brasil. E-mail: brunopessoa@secitec.mt.gov.br

⁴ Graduada em Enfermagem, Universidade Federal do Amazonas, Enfermeira Especialista em Saúde do Trabalhador, Manaus, Amazonas, Brasil. E-mail: j.penf@hotmail.com

⁵ Especialista em Física do Radiodiagnóstico - Proteção Radiologia e Controle de Qualidade, Centro Federal de Educação Tecnológica do Piauí (CEFET - PI), Teresina, Piauí, Brasil. E-mail: ribeiro.genesis@gmail.com

⁶ Mestre em Ciências Farmacêuticas, Universidade Federal de Alagoas (UFAL), Maceió, Alagoas, Brasil.

E-mail: alves.aubert@gmail.com

⁷ Residente de Oncologia Clínica, Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), São Paulo, Brasil.

E-mail: cibegomes@gmail.com

⁸ Especialista em Gestão de Pessoas, Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, São Paulo, Brasil.

E-mail: brunodias.r@bol.com.br

⁹ Graduada em Enfermagem, Universidade Maurício de Nassau (UNINASSAU - Caruaru), Caruaru, Pernambuco, Brasil. E-mail: enfermeiralorany@gmail.com

¹⁰ Doutorando em Biociências, Universidade Estadual Paulista (UNESP), São José do Rio Preto, São Paulo, Brasil.

E-mail: alessandroctg@hotmail.com

impacta diretamente na saúde física e emocional dos trabalhadores, gerando desgaste, adoecimento e aumento da rotatividade. Além disso, o letramento em saúde é geralmente abordado de forma reativa, apenas após o surgimento de problemas graves, e não como uma prática preventiva contínua. As disparidades entre instituições públicas e privadas também foram evidentes, sendo as públicas mais carentes de recursos e planejamento. A saúde mental destacou-se como um dos principais fatores de afastamento e desligamento voluntário, agravada por uma cultura institucional que valoriza a resistência e invisibiliza o sofrimento psíquico. Falhas na comunicação interna, ausência de reconhecimento e condições físicas inadequadas de trabalho foram outros elementos que contribuíram para o desgaste dos profissionais. Em contrapartida, iniciativas que promoveram o letramento em saúde de forma estruturada demonstraram impactos positivos, como maior engajamento, percepção de bem-estar e desejo de permanência. Conclui-se que institucionalizar o letramento em saúde, integrando-o às práticas de gestão e à cultura organizacional, é uma estratégia eficaz para valorizar os profissionais da saúde, promover ambientes de trabalho mais saudáveis e garantir a sustentabilidade das instituições do setor.

Palavras-chave: Letramento. Saúde. Gestão de Pessoas. Qualidade de Vida. Turnover.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the relationship between health literacy and turnover in the healthcare sector, highlighting its contributions and impacts on quality of work life from a people management perspective. The research was qualitative and descriptive, conducted with 20 healthcare professionals. As a result, it was found that health literacy remains a fragile and poorly structured component of people management policies, despite playing a crucial role in quality of work life and reducing turnover. It was observed that the training offered focuses on technical and regulatory aspects, neglecting essential topics such as mental health, ergonomics, and self-care. This gap directly impacts the physical and emotional health of workers, leading to burnout, illness, and increased turnover. Furthermore, health literacy is often addressed reactively, only after serious problems arise, rather than as an ongoing preventative practice. Disparities between public and private institutions were also evident, with public institutions lacking resources and planning. Mental health stood out as one of the main factors in absence and voluntary termination, exacerbated by an institutional culture that values resilience and renders psychological distress invisible. Internal communication failures, a lack of recognition, and inadequate physical working conditions were other factors that contributed to professional burnout. Conversely, initiatives that promoted health literacy in a structured manner demonstrated positive impacts, such as increased engagement, perceived well-being, and a desire to remain. It can be concluded that institutionalizing health literacy, integrating it into management practices and organizational culture, is an effective strategy for valuing healthcare professionals, promoting healthier work environments, and ensuring the sustainability of healthcare institutions.

Keywords: Literacy. Health. People Management. Quality of Life. Turnover.

RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre la alfabetización en salud y la rotación laboral en el sector sanitario, destacando sus contribuciones e impactos en la calidad de vida laboral desde una perspectiva de gestión de personal. La investigación, cualitativa y descriptiva, se realizó con 20 profesionales sanitarios. Como resultado, se constató que la alfabetización en

salud sigue siendo un componente frágil y poco estructurado de las políticas de gestión de personal, a pesar de desempeñar un papel crucial en la calidad de vida laboral y la reducción de la rotación laboral. Se observó que la formación ofrecida se centra en aspectos técnicos y regulatorios, descuidando temas esenciales como la salud mental, la ergonomía y el autocuidado. Esta brecha impacta directamente en la salud física y emocional de los trabajadores, provocando agotamiento, enfermedades y una mayor rotación laboral. Además, la alfabetización en salud a menudo se aborda de forma reactiva, solo cuando surgen problemas graves, en lugar de como una práctica preventiva continua. También se evidenciaron disparidades entre las instituciones públicas y privadas, con las instituciones públicas carentes de recursos y planificación. La salud mental se destacó como uno de los principales factores de absentismo y despido voluntario, agravado por una cultura institucional que valora la resiliencia e invisibiliza el malestar psicológico. Las fallas de comunicación interna, la falta de reconocimiento y las condiciones laborales inadecuadas fueron otros factores que contribuyeron al agotamiento profesional. Por el contrario, las iniciativas que promovieron la alfabetización en salud de forma estructurada demostraron impactos positivos, como un mayor compromiso, bienestar percibido y deseo de permanencia. Se puede concluir que institucionalizar la alfabetización en salud, integrándola en las prácticas de gestión y la cultura organizacional, es una estrategia eficaz para valorar a los profesionales de la salud, promover entornos laborales más saludables y garantizar la sostenibilidad de las instituciones sanitarias.

Palabras clave: Alfabetización. Salud. Gestión de Personas. Calidad de Vida. Rotación.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUÇÃO

A área da saúde é caracterizada por ambientes de alta complexidade, onde as demandas físicas, emocionais e cognitivas são intensas e constantes. Nesse cenário, os profissionais enfrentam desafios que vão além das tarefas técnicas, envolvendo o equilíbrio entre o cuidado com o paciente e a preservação da própria saúde. O turnover, ou rotatividade, é um problema persistente no setor, que traz consequências negativas para a continuidade do atendimento, para os custos das instituições e para a motivação dos colaboradores remanescentes (Lima *et al.*, 2025).

O conceito de letramento em saúde, entendido como a capacidade de acessar, compreender, interpretar e aplicar informações relacionadas à saúde, tem sido amplamente discutido em relação ao paciente, mas sua aplicação no contexto dos trabalhadores da saúde ainda é pouco explorada. O letramento em saúde para esses profissionais envolve não só a atualização técnica, mas também o entendimento sobre práticas de autocuidado, prevenção de adoecimentos ocupacionais e manejo do estresse, aspectos essenciais para o desempenho saudável e sustentável

no trabalho (Lima *et al.*, 2020; Lima; Domingues Junior; Gomes, 2023).

A qualidade de vida no trabalho é um constructo multifatorial que engloba condições físicas, psicológicas, relações interpessoais e a percepção de apoio organizacional. Em ambientes de saúde, sua manutenção é vital para prevenir o desgaste e reduzir a rotatividade. A gestão de pessoas tem papel estratégico ao criar políticas, programas e um ambiente organizacional favorável para que os profissionais desenvolvam habilidades de letramento em saúde e encontrem suporte para suas demandas pessoais e profissionais (Lima; Domingues; Silva, 2024; Lima; Domingues Junior; Silva, 2024; Lima; Domingues Junior; Gomes, 2025; Lima; Silva; Domingues Junior, 2024).

Apesar da relevância do tema, observa-se uma lacuna no entendimento sobre como o letramento em saúde impacta diretamente o turnover e a qualidade de vida no trabalho no segmento da saúde. Isso impede o desenvolvimento de estratégias efetivas para mitigar a rotatividade e melhorar o ambiente laboral. Diante disso, o presente estudo busca analisar, sob a ótica da gestão de pessoas, as contribuições do letramento em saúde para a redução do turnover e para a promoção da qualidade de vida no trabalho em instituições de saúde (Burmester, 2017).

O foco na ótica da gestão de pessoas se justifica pela responsabilidade desses profissionais em implementar ações que conciliem o bem-estar dos colaboradores com os objetivos institucionais, tornando-se fundamental compreender as percepções e práticas existentes para propor melhorias efetivas. A pesquisa visa contribuir para o conhecimento acadêmico e prático, auxiliando gestores e equipes a desenvolverem ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos (Cysneiros *et al.*, 2021).

Assim, o objetivo central desta pesquisa foi analisar as contribuições do letramento em saúde para a redução do turnover e seus impactos na qualidade de vida no trabalho no segmento da saúde, sob a perspectiva da gestão de pessoas.

METODOLOGIA

Esta pesquisa foi desenvolvida com abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, que permitiu captar em profundidade as percepções, experiências e práticas dos profissionais da saúde relacionadas ao letramento em saúde, turnover e qualidade de vida no trabalho. A escolha da abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de compreender aspectos subjetivos e contextuais que dificilmente seriam revelados por métodos quantitativos.

A amostra foi intencional e composta por 20 profissionais atuantes em hospitais públicos e privados de grande e médio porte, localizados em diferentes regiões metropolitanas. Participaram da pesquisa enfermeiros, médicos, técnicos de enfermagem, fisioterapeutas e gestores de recursos humanos, selecionados com base em critérios como tempo mínimo de um ano na instituição, diversidade de funções e disponibilidade para participar da entrevista. Essa composição permitiu obter uma visão multifacetada e abrangente do tema.

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com roteiro elaborado a partir da revisão bibliográfica sobre letramento em saúde, turnover e qualidade de vida no trabalho. As entrevistas abordaram tópicos como: compreensão do conceito de letramento em saúde, percepção sobre a formação e suporte oferecidos, fatores que influenciam o turnover, estratégias de gestão para retenção e qualidade de vida no trabalho, e sugestões para melhoria das práticas institucionais. As entrevistas tiveram duração média entre 40 e 60 minutos, foram gravadas e posteriormente transcritas para análise.

A análise dos dados seguiu a técnica de análise de conteúdo temática, na qual as transcrições foram submetidas à leitura exaustiva para identificação de unidades significativas. Posteriormente, realizou-se a codificação aberta, agrupando trechos por similaridade em categorias temáticas, que foram discutidas entre os pesquisadores para garantir a validade e confiabilidade da análise. As categorias resultantes subsidiaram a construção dos resultados e discussões apresentados.

RESULTADOS E ANÁLISE

As análises revelaram que o letramento em saúde entre os profissionais do segmento ainda é incipiente e fragmentado. Segundo os respondentes, as capacitações focam principalmente em aspectos técnicos e normativos, como protocolos de biossegurança e rotinas clínicas, mas raramente abordam temas relacionados ao autocuidado, saúde mental e ergonomia. O respondente E02 comentou: “Temos treinamentos sobre como usar equipamentos, como evitar contaminação, mas nada estruturado sobre como cuidar da nossa própria saúde durante o trabalho.” Essa lacuna compromete a capacidade dos profissionais de lidar de forma integrada com as exigências físicas e emocionais da rotina hospitalar.

Essa constatação revela uma limitação estrutural nas políticas de gestão de pessoas, que ainda não reconhecem integralmente a saúde do trabalhador como prioridade estratégica. O foco

técnico, embora necessário, ignora os impactos subjetivos e físicos acumulados ao longo do tempo, o que enfraquece a capacidade de retenção e engajamento dos profissionais. Em um setor onde o adoecimento é recorrente, negligenciar o letramento em saúde nessa perspectiva representa não apenas um erro de gestão, mas um fator agravante da rotatividade.

Ademais, o despreparo em temas como ergonomia e saúde mental impede a adoção de práticas preventivas no dia a dia, tornando os profissionais mais vulneráveis a síndromes ocupacionais e doenças crônicas. Sem a devida orientação e suporte, muitos recorrem a estratégias individuais de enfrentamento que nem sempre são saudáveis ou eficazes, o que aprofunda o desgaste e alimenta o ciclo de esgotamento. Essa situação expõe a urgência de reformular as diretrizes formativas, incluindo conteúdos que favoreçam uma compreensão mais ampla da saúde no ambiente de trabalho.

Esse panorama também é evidenciado pela percepção de que o letramento em saúde é frequentemente tratado de forma reativa, acionado quando ocorrem problemas de saúde mais graves, e não como uma prática preventiva contínua. A entrevistada E10 ressaltou: “Só quando alguém fica doente ou estressado demais é que vem algum tipo de suporte, mas até lá já está difícil para o profissional.” Essa abordagem limita a eficácia das ações e contribui para a deterioração progressiva da saúde dos trabalhadores.

A lógica reativa revela uma cultura institucional que prioriza o funcionamento operacional em detrimento do cuidado contínuo com a força de trabalho. O problema não reside apenas na ausência de ações, mas na falta de um planejamento estratégico que antecipe riscos e promova o bem-estar antes do surgimento de quadros clínicos. Essa ausência de ações preventivas compromete o desenvolvimento de vínculos saudáveis com o trabalho e mina a confiança dos colaboradores na gestão.

Além disso, ao esperar que os sinais de adoecimento se tornem evidentes para intervir, as instituições perdem oportunidades valiosas de agir precocemente, reduzindo tanto os custos com afastamentos quanto os prejuízos à qualidade dos serviços prestados. A omissão ou atraso nas intervenções contribui para o aumento do turnover, especialmente quando os profissionais percebem que a organização não possui mecanismos estruturados de cuidado contínuo com sua saúde integral.

Além disso, foi identificada uma discrepância entre instituições públicas e privadas no que tange à oferta e qualidade das iniciativas relacionadas ao letramento em saúde. Respondentes vinculados a hospitais privados relataram programas de capacitação mais frequentes e

diversificados, embora nem sempre permanentes ou abrangentes. Por outro lado, profissionais de hospitais públicos destacaram a falta de recursos e planejamento para implementar tais ações. E05 afirmou: “Na minha instituição, as iniciativas são pontuais, quando têm, e muitas vezes acabam não atendendo as reais necessidades da equipe.”

Essa diferença evidencia uma desigualdade institucional que impacta diretamente na equidade das condições de trabalho entre os profissionais da saúde. Enquanto em alguns contextos há um esforço mínimo, mas contínuo, de promoção do letramento em saúde, em outros há uma total ausência de estratégias organizadas. Isso reforça a percepção de abandono por parte dos trabalhadores da rede pública, além de contribuir para uma rotatividade maior nesse setor.

Por outro lado, mesmo nas instituições privadas, a falta de continuidade e de avaliação de impacto das ações implementadas demonstra que muitas iniciativas ainda são pontuais e simbólicas, sem integrar uma política efetiva de saúde ocupacional. A ausência de acompanhamento e de políticas sustentáveis gera desmotivação a médio prazo, o que compromete o resultado das ações e sua capacidade de gerar mudanças duradouras no comportamento organizacional e individual.

A saúde mental aparece como o principal fator de desgaste e de motivação para desligamentos, sendo frequentemente negligenciada pelas instituições. Muitos entrevistados mencionaram que o ambiente hospitalar, caracterizado por alta pressão e carga emocional, contribui para o estresse crônico, ansiedade e burnout. O respondente E14 relatou: “A gente sofre calado. Não é fácil admitir que está exausto ou ansioso, porque a cultura aqui é de ‘resistir a tudo’.” Essa cultura de resistência dificulta o reconhecimento precoce de problemas e o acesso a suporte adequado.

O silêncio imposto pela cultura da “resiliência extrema” transforma o sofrimento psíquico em algo invisível e, por vezes, naturalizado. Isso não apenas inibe a busca por ajuda, como também cria um ambiente de medo e julgamento, onde admitir exaustão é interpretado como fraqueza. A gestão de pessoas, ao não intervir nesse aspecto cultural, acaba perpetuando esse ciclo e contribuindo para o aumento do afastamento e do desejo de desligamento voluntário.

Além disso, o desgaste emocional constante compromete não só a saúde dos profissionais, mas também a qualidade do atendimento aos pacientes, gerando efeitos colaterais na missão institucional. A não valorização da saúde mental no planejamento estratégico das organizações reflete uma visão reducionista do cuidado em saúde, que desconsidera os vínculos entre a satisfação do trabalhador, o clima organizacional e os resultados assistenciais.

A ausência de políticas efetivas de apoio à saúde mental reforça o ciclo de adoecimento e turnover. E11 destacou: “Não existe um programa estruturado que ofereça suporte psicológico contínuo. Só aparecem quando já está muito ruim.” Esse cenário impacta diretamente na qualidade de vida no trabalho, que se reflete na insatisfação, absenteísmo e desejo de saída dos profissionais.

A inexistência de uma política clara e sistematizada de saúde mental aponta para uma negligência institucional grave, que compromete o desenvolvimento de uma cultura organizacional baseada no cuidado e na empatia. A fragmentação das iniciativas e sua execução apenas em contextos de crise são indicativos de um modelo de gestão reativo, que enxerga o trabalhador como recurso substituível e não como sujeito em constante formação e vulnerabilidade.

Nesse contexto, a gestão de pessoas assume um papel fundamental, pois deveria atuar como ponte entre as necessidades dos profissionais e a estrutura organizacional. O apoio psicológico contínuo e acessível deve ser visto como parte da estratégia de valorização e retenção de talentos, e não como gasto secundário. Investir nesse tipo de suporte é investir em capital humano qualificado, engajado e saudável.

Além dos aspectos psicológicos, as condições físicas do ambiente de trabalho foram apontadas como insuficientes, agravando o desconforto e o adoecimento ocupacional. Equipamentos inadequados, mobiliário desconfortável e jornadas extensas são fatores que contribuem para dores, fadiga e insatisfação. O entrevistado E07 comentou: “A gente passa horas em pé, sem lugar para descansar direito, com mobiliário que não ajuda. Isso cansa demais e faz a gente pensar em sair.” O letramento em saúde, nesse contexto, poderia contribuir para a prevenção desses agravos, mas falta capacitação e conscientização.

Essas condições revelam uma negligência estrutural, que vai além da ausência de infraestrutura, e alcança a baixa prioridade que a ergonomia e o conforto físico ocupam nas decisões gerenciais. Muitos dos problemas relatados poderiam ser minimizados com simples intervenções baseadas em conhecimento científico já consolidado, o que reforça a ideia de que o problema não é técnico, mas de vontade institucional.

A inclusão de práticas de letramento em saúde com foco na ergonomia e na prevenção de doenças ocupacionais é um caminho viável para transformar esse cenário. No entanto, essas ações precisam ser institucionalizadas e acompanhadas, e não delegadas unicamente à responsabilidade individual dos trabalhadores. A gestão precisa assumir um compromisso ativo com a promoção

da saúde física e não apenas com a manutenção da produtividade.

O suporte institucional, compreendido como o conjunto de recursos, políticas e cultura organizacional favorável, é apontado como decisivo para a redução do turnover. Profissionais relataram que quando a gestão promove ações concretas de cuidado, reconhecimento e diálogo aberto, a motivação e o vínculo aumentam. E08 afirmou: “Quando a liderança demonstra que se importa com a gente, que está disposta a ouvir e ajudar, dá vontade de ficar.” No entanto, a efetividade desse suporte depende da existência de uma cultura inclusiva, transparente e participativa.

Essa percepção evidencia que a retenção de talentos não depende exclusivamente de incentivos financeiros ou benefícios materiais, mas principalmente da qualidade das relações interpessoais e da gestão humanizada. O suporte institucional se traduz em segurança psicológica, pertencimento e abertura para a escuta ativa, elementos fundamentais para a construção de vínculos duradouros no ambiente de trabalho.

Quando essas práticas de cuidado e reconhecimento se tornam parte da cultura organizacional, elas não apenas reduzem o turnover, como também promovem engajamento, cooperação entre equipes e melhora do clima organizacional. Em contrapartida, a ausência de suporte consistente fortalece sentimentos de desvalorização e abandono, tornando o desligamento uma resposta natural ao desgaste acumulado.

A comunicação interna também surge como um aspecto crítico. A falta de transparência sobre decisões, processos e possibilidades de desenvolvimento gera insegurança e insatisfação. O respondente E13 comentou: “A gente fica meio no escuro sobre as mudanças, as oportunidades, e isso deixa todo mundo desconfiado.” Essa insegurança fomenta o desejo de desligamento e prejudica o clima organizacional.

A comunicação, quando falha ou centralizada, impede que os trabalhadores se sintam parte ativa da organização e compromete a confiança nas lideranças. O resultado é a formação de ruídos, especulações e um ambiente de instabilidade, onde o medo e a dúvida se sobrepõem à cooperação e à clareza de objetivos.

Por outro lado, investir em comunicação interna eficaz e transparente é uma estratégia de baixo custo e alto impacto. Ambientes em que as lideranças compartilham decisões, explicam mudanças e abrem canais de diálogo favorecem a sensação de pertencimento, fortalecem os vínculos e reduzem o risco de afastamentos ou desligamentos por insatisfação.

Os fatores motivadores para o turnover foram identificados como multidimensionais,

englobando questões emocionais, físicas, financeiras e de reconhecimento. O estresse crônico e o desgaste emocional aparecem como predominantes, seguidos pela insatisfação com a remuneração e a dificuldade em equilibrar trabalho e vida pessoal. O respondente E15 relatou: “A gente trabalha muito, tem pouco tempo para a família e não é valorizado como deveria. Isso pesa muito.” Esses elementos são interligados e impactam diretamente a decisão de permanecer ou deixar a instituição.

Essa multiplicidade de fatores aponta para a necessidade de uma abordagem sistêmica da gestão de pessoas, que compreenda o colaborador em sua totalidade. Ignorar qualquer um desses aspectos pode gerar um desequilíbrio que acelera o desligamento, mesmo quando há esforços isolados em outras áreas. O bem-estar no trabalho, portanto, depende de um conjunto de fatores integrados e não de ações pontuais e fragmentadas.

Além disso, o fato de o reconhecimento ter sido citado com frequência como elemento em falta revela o quanto a valorização simbólica - como feedbacks positivos, elogios públicos ou premiações institucionais - pode influenciar o sentimento de pertencimento e a vontade de continuar na organização. Muitas vezes, o reconhecimento não exige grandes investimentos, mas sim uma postura ativa das lideranças em demonstrar apreço e respeito pelo trabalho desenvolvido.

Por outro lado, o estudo também evidenciou que o letramento em saúde pode ser um importante aliado para a retenção de profissionais e a melhoria da qualidade de vida no trabalho. Instituições que investem em capacitações contínuas sobre saúde física, mental, ergonomia e autocuidado observam melhor clima organizacional e menor intenção de desligamento. E03 destacou: “Depois que começaram a oferecer oficinas sobre como lidar com estresse e cuidar do corpo, percebi que minha relação com o trabalho melhorou muito.” Essas iniciativas promovem maior autonomia e responsabilidade dos profissionais sobre seu próprio bem-estar.

Esse relato reforça a importância de enxergar o letramento em saúde não como um conteúdo técnico adicional, mas como uma ferramenta de empoderamento individual e coletivo. Ao ampliar a compreensão sobre o próprio corpo, mente e limites, os profissionais se tornam mais proativos em sua preservação, o que reflete positivamente em sua permanência e desempenho no ambiente de trabalho.

Além disso, ao investir em ações educativas contínuas e estruturadas, as instituições sinalizam compromisso com a saúde integral do trabalhador, fortalecendo a confiança e o vínculo institucional. Quando essas ações fazem parte da rotina, e não apenas de campanhas pontuais, tornam-se potentes mecanismos de prevenção e retenção.

A autonomia profissional é reforçada pelo letramento em saúde, que amplia a capacidade de identificar riscos, adotar práticas preventivas e buscar apoio quando necessário. Contudo, essa autonomia depende do suporte institucional para se efetivar, uma vez que o ambiente deve propiciar condições adequadas para o cuidado individual e coletivo. O respondente E12 ressaltou: “A gente precisa de apoio, porque sozinho fica difícil cuidar da saúde no trabalho.” Essa relação é fundamental para a sustentabilidade das práticas.

A promoção da autonomia, sem o respaldo organizacional necessário, pode se transformar em sobrecarga, onde o trabalhador é responsabilizado por cuidar de si mesmo mesmo em condições adversas. Isso gera frustração e desmotivação, especialmente quando o discurso institucional de “autocuidado” não se traduz em condições concretas para sua aplicação.

Portanto, a autonomia precisa ser compreendida como um valor coletivo, sustentado por políticas, recursos e cultura organizacional favorável. Apenas com o alinhamento entre discurso e prática é possível garantir que os profissionais consigam, de fato, exercer o autocuidado de forma efetiva, sustentável e em harmonia com as exigências de seu trabalho.

Além das capacitações, a remuneração e o reconhecimento foram apontados como elementos complementares essenciais para a retenção. Embora o letramento em saúde melhore o preparo e o cuidado, sem políticas justas de valorização, os profissionais permanecem vulneráveis ao desgaste e à saída. E09 comentou: “Não adianta só ensinar a gente a cuidar da saúde se o salário é baixo e não somos reconhecidos.” Esse equilíbrio entre conhecimento, suporte e valorização é necessário para resultados efetivos.

O reconhecimento precisa ser entendido em um sentido amplo, que vai além do aspecto financeiro. Promoções, visibilidade institucional, valorização pública do trabalho e escuta ativa são formas simbólicas de reconhecer o esforço e a dedicação dos trabalhadores da saúde. A ausência desses elementos gera um sentimento de invisibilidade e desmotivação, especialmente em profissões que exigem entrega emocional e física contínuas.

Nesse sentido, políticas salariais e planos de carreira transparentes também são determinantes para a fidelização dos profissionais. Quando não há perspectivas claras de crescimento e valorização ao longo do tempo, mesmo os profissionais mais qualificados e motivados tendem a buscar novas oportunidades. Assim, o letramento em saúde, por mais eficaz que seja, precisa ser complementado por um modelo de gestão que reconheça e valorize o capital humano de forma integral.

Por fim, os entrevistados enfatizaram a necessidade de institucionalizar o letramento em

saúde, incorporando-o às políticas organizacionais e à rotina das equipes. Essa integração garantiria a continuidade das ações e sua efetividade no longo prazo. E01 afirmou: “Tem que virar parte do dia a dia, algo que todo mundo faça, não só quando tem tempo ou vontade.” A institucionalização é vista como estratégia para assegurar sustentabilidade e impacto real na qualidade de vida e na redução do turnover.

A institucionalização requer mais do que boa vontade pontual: ela exige planejamento estratégico, orçamento, capacitação de gestores e indicadores de monitoramento. Sem esses pilares, o letramento em saúde corre o risco de ser tratado como um modismo passageiro, sem impacto profundo ou duradouro na rotina laboral. Por isso, é papel da alta gestão priorizar essa agenda e traduzi-la em políticas consistentes e de longo prazo.

Além disso, integrar o letramento em saúde à rotina significa normalizar o cuidado com o trabalhador como parte da missão institucional, e não como uma ação periférica. Isso muda a lógica organizacional, tornando o ambiente mais saudável, transparente e acolhedor. Quando o letramento em saúde é parte da cultura, os profissionais se sentem mais seguros, engajados e comprometidos com os objetivos da instituição, diminuindo naturalmente os índices de turnover.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa evidenciou que o letramento em saúde ainda é uma dimensão pouco explorada nas políticas de gestão de pessoas no segmento da saúde, especialmente quando se trata de sua contribuição direta para a qualidade de vida no trabalho e para a redução do turnover. Os resultados demonstram que, embora os profissionais da saúde estejam amplamente expostos a condições físicas e emocionais desgastantes, as iniciativas voltadas ao seu bem-estar continuam sendo insuficientes, fragmentadas e, muitas vezes, reativas.

A escuta dos profissionais revelou que os programas de capacitação existentes priorizam a formação técnica e normativa, mas negligenciam temas centrais como autocuidado, ergonomia, saúde mental e prevenção de doenças ocupacionais. Essa lacuna compromete o desenvolvimento de uma cultura organizacional baseada na promoção da saúde integral dos trabalhadores, dificultando a construção de ambientes verdadeiramente saudáveis e sustentáveis.

Outro aspecto relevante apontado foi a forte influência da cultura institucional sobre a percepção dos trabalhadores acerca de sua saúde e valor. Em ambientes onde predomina a lógica da resistência e da produtividade a qualquer custo, o sofrimento é silenciado, a exaustão é

naturalizada e os pedidos de ajuda são frequentemente ignorados ou adiados. Isso contribui para o aumento do absenteísmo, do adoecimento psicológico e do desejo de desligamento, afetando diretamente os índices de turnover.

Apesar das adversidades, a pesquisa também identificou caminhos possíveis e eficazes. Iniciativas pontuais de letramento em saúde - quando integradas à rotina e apoiadas por lideranças comprometidas - demonstram impactos positivos significativos na percepção de qualidade de vida, no engajamento e na intenção de permanência dos profissionais. Esses achados reforçam que o letramento em saúde não deve ser encarado como um complemento, mas como parte fundamental das estratégias de valorização do trabalhador.

No entanto, para que tais avanços sejam consolidados, é necessário que o letramento em saúde seja institucionalizado, ou seja, incorporado de forma estruturada às práticas e políticas da gestão de pessoas. Isso inclui desde o investimento em capacitações contínuas e contextualizadas até o desenvolvimento de políticas salariais e programas de reconhecimento que deem conta da complexidade das demandas físicas, emocionais e sociais vivenciadas pelos profissionais da saúde.

Por fim, conclui-se que promover o letramento em saúde sob a ótica da gestão de pessoas é uma estratégia poderosa não apenas para a melhoria da qualidade de vida no trabalho, mas também para a sustentabilidade das instituições do setor. Trata-se de um investimento que vai além da saúde do trabalhador: envolve a eficiência dos serviços, a continuidade dos cuidados prestados e a valorização de uma força de trabalho que é essencial para o funcionamento do sistema de saúde como um todo.

REFERÊNCIAS

BURMESTER, Haino. Gestão de pessoas na saúde. *Revista de Administração em Saúde*, v. 17, n. 69, out.-dez. 2017.

CYSNEIROS, Helena Renata Silva; ARRUDA, Wagner Soares de; OLIVEIRA, Denys Marques de; AMARO, Elidiane Melo; CORREIA NETO, Jorge da Silva. Saúde Pública e Gestão de Pessoas: Uma Revisão Integrativa / Public Health and People Management: An Integrative Review. ID on line. *Revista de psicologia*, [S. l.], v. 15, n. 54, p. 34–49, 2021.

LIMA, L. A. de O.; BERNARDY, T. A. dos S.; MENDEZ, A. V.; SCHIAVAO, L. J. V.; SOARES, A. R. N.; SOUZA JÚNIOR, S. O. de; VILELA, C. R.; BEZERRA, I. G. S. Gestão em Saúde: as Contribuições das Pesquisas de Satisfação e de Clima Organizacional para a Qualidade de Vida no Trabalho. *Revista de Gestão e Secretariado*, [S. l.], v. 16, n. 7, p. e5144, 2025. DOI: 10.7769/gesec.v16i7.5144.

LIMA, L. A. O. *et al.* Quality of life at work in a ready care unit in Brazil during the covid-19 pandemic. **International Journal of Research -GRANTHAALAYAH**, [S. l.], v. 8, n. 9, p. 318–327, 2020. DOI: <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v8.i9.2020.1243>

LIMA, L. A. O.; DOMINGUES JUNIOR, GOMES, O. V. O. Saúde mental e esgotamento profissional: um estudo qualitativo sobre os fatores associados à síndrome de burnout entre profissionais da saúde. **Boletim de Conjuntura Boca**, 2023. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10198981>

LIMA, L. A. O.; DOMINGUES, P. L ; SILVA, R. T. . Applicability of the Servqual Scale for Analyzing the Perceived Quality of Public Health Services during the Covid-19 Pandemic in the Municipality of Três Rios/RJ, Brazil. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, v. 12, p. 17-18, 2024. <https://doi.org/10.20431/2349-0349.1208003>

Lima, L. A. O., Domingues Júnior, P. L., & Silva, L. L. (2024). Estresse ocupacional em período pandêmico e as relações existentes com os acidentes laborais: estudo de caso em uma indústria alimentícia. *RGO - Revista Gestão Organizacional*, 17(1), 34-47. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v17i1.7484>.

LIMA, L. A. de O.; DOMINGUES JUNIOR, P. L. GOMES, O. V. de O. SAÚDE OCUPACIONAL E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE CATADORES DE RECICLÁVEIS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA. *Revista CPAQV - Centro de Pesquisas Avançadas em Qualidade de Vida*, [S. l.], v. 17, n. 2, p. 9, 2025. DOI: 10.36692/V17N2-93R

LIMA, L. A. O; SILVA, L. L.; DOMINGUES JÚNIOR, P. L. Qualidade de Vida no Trabalho segundo as percepções dos funcionários públicos de uma Unidade Básica de Saúde (UBS). **REVISTA DE CARREIRAS E PESSOAS**, v. 14, p. 346-359, 2024. <https://doi.org/10.23925/recape.v14i2.60020>