

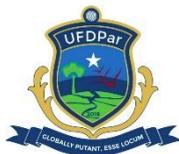


**Ministério da Educação**  
**Universidade Federal do Delta Do Parnaíba - UFDPar**  
***Campus Ministro Reis Veloso - Parnaíba***  
**Programa de Pós-Graduação Em Psicologia – PPGPsi**  
**Linha: Processos psicossociais e sua avaliação em diferentes contextos**

Wesley Rodrigues da Costa

**Experiências de aprendizagem organizacional nas vivências das equipes de  
trabalho de saúde em uma cidade do Litoral Piauiense.**

Parnaíba-PI  
2024



**Ministério da Educação**  
**Universidade Federal do Delta Do Parnaíba - UFDPa**  
**Campus Ministro Reis Veloso - Parnaíba**  
**Programa de Pós-Graduação Em Psicologia – PPGPsi**  
**Linha: Processos psicossociais e sua avaliação em diferentes contextos**

Wesley Rodrigues da Costa

**Experiências de aprendizagem organizacional nas vivências das equipes de trabalho de saúde em uma cidade do Litoral Piauiense.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Delta do Parnaíba como requisito para defesa de mestrado.

**Orientadora:** Profa. Dra. Raquel Pereira Belo.

Parnaíba-PI  
2024

FICHA CATALOGRÁFICA  
Universidade Federal do Delta do Parnaíba

C837e Costa, Wesley Rodrigues da  
Experiências de aprendizagem organizacional nas vivências das  
equipes de trabalho de saúde em uma cidade do litoral piauiense. [recurso  
eletrônico] / Wesley Rodrigues da Costa. – 2024.  
104 p.

Dissertação (Pós- Graduação em psicologia) – Universidade Federal  
do Delta do Parnaíba, 2023.  
Orientação: Prof. Dr. Raquel Pereira Belo.

1. Aprendizagem organizacional. 2. Equipes de trabalho.  
3. Profissionais da saúde. I. Belo, Raquel Pereira. II. Título.

CDD: 658.3

Wesley Rodrigues da Costa

Experiências de aprendizagem organizacional nas vivências das equipes de trabalho de saúde em uma cidade do Litoral Piauiense.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Delta do Parnaíba como requisito para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Profa. Dra. Raquel Pereira Belo

Aprovada em 26/01/2024

### Banca Examinadora:

Documento assinado digitalmente  
 RAQUEL PEREIRA BELO  
Data: 26/01/2024 19:58:19-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Raquel Pereira Belo (Orientadora)  
Universidade Federal do Delta do Parnaíba

Documento assinado digitalmente  
 SANDRA ELISA DE ASSIS FREIRE  
Data: 01/02/2024 13:37:36-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Sandra Elisa de Assis Freire (Avaliadora interna)  
Universidade Federal do Delta do Parnaíba

Documento assinado digitalmente  
 JOSE ROMULO TRAVASSOS DA SILVA  
Data: 28/01/2024 16:45:46-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

José Rômulo Travassos da Silva (Avaliador externo)  
Universidade Federal do Maranhão

Parnaíba-PI  
2024

## RESUMO

**Introdução:** O trabalho é compreendido como um campo dinâmico e processual no qual estão envolvidos aspectos históricos, econômicos, políticos e culturais. Desta forma, o trabalho na modalidade equipes apresenta-se como mecanismo para compartilhar conhecimentos multidisciplinares. **Fundamentação teórica:** Por equipes, entende-se que constituem um grupo de pessoas que realizam tarefas com o intuito de atingir um objetivo em comum. A rapidez com que os acontecimentos e as informações perduram, constituem fator acelerado das relações com o mercado e contribuem para o desenvolvimento de novas necessidades e aspirações na profissão, pautadas no âmbito da aprendizagem organizacional que é um processo em que pode ocorrer uma reestruturação dos trabalhadores e das organizações por meio da ampliação de conhecimentos e capacidades em se adequar às exigências do mercado de trabalho; destaca-se dessa forma a complexidade que envolve o processo de aprendizagem em equipes, que por sua vez compreende um fenômeno social que se desenvolve e muda ao longo do tempo, envolvendo vários comportamentos. **Objetivo:** Diante destas observações, o presente estudo teve por objetivo investigar a experiência de aprendizagem organizacional dos profissionais em equipes de trabalho no exercício de suas atividades nas UBS em uma cidade do Litoral Piauiense. **Método:** O presente estudo é de matriz qualitativa exploratória e descritiva. O estudo contou com a participação de 19 profissionais. A escolha dos participantes levou em conta o critério de inclusão de ser profissional inserido em uma equipe de trabalho em alguma das UBS do Litoral Piauiense; dentre os critérios de exclusão – profissionais que estivessem em licença, férias ou que não concordassem em participar. Como técnica de coleta de dados foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturada e um questionário sociodemográfico a fim de que se pudesse conhecer o perfil dos participantes. As entrevistas foram realizadas nos locais de trabalhos dos referidos participantes. Independente da situação, durante a abordagem foi perguntado para cada trabalhador da UBS se poderá participar de uma pesquisa realizada pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Delta do Parnaíba, e, após o aceite, o respondente teve acesso a um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido no qual ele poderia assinar se estivesse de acordo. A presente pesquisa foi realizada mediante solicitação de anuência da Secretaria de Saúde da Prefeitura Municipal da cidade onde a pesquisa foi realizada e parecer de aprovação ao projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa nº 5.868.954. O estudo seguiu as normas e procedimentos éticos conforme as Resoluções 466/12 e 510/2016, ambas do Conselho Nacional de Saúde que estabelecem as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. A análise dos dados foi feita por meio da técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2016). **Resultados:** Os resultados evidenciaram a comunicação e o alinhamento entre os integrantes das equipes como aspecto fundamental para atingir as metas estabelecidas, além de evidenciar também a realização de tarefas em caráter de interdependência como fator fundamental para o funcionamento do serviço de saúde. Em relação à aprendizagem, os resultados demonstraram que a aprendizagem tanto formal quanto informal foi considerada como mecanismo necessário para a realização do trabalho na área da saúde, tendo em conta que as tecnologias mudam constantemente e é preciso que o profissional esteja sempre atualizado. Sugerem-se que estudos futuros possam investigar aspectos que ficaram em aberto como a percepção da comunidade a respeito do pertencimento dos membros à equipe; características como estilos de liderança e coesão intragrupo em equipes de saúde – de modo a contribuir para ampliar

o conhecimento teórico e fomentar a elaboração de estratégias organizacionais que contribuam para os processos de trabalho e desenvolvimento dos trabalhadores.

**Palavras-chave:** Aprendizagem Organizacional; Equipes de Trabalho; Profissionais da Saúde.

**ABSTRACT**

**Introduction:** Work is understood as a dynamic and procedural field in which historical, economic, political and cultural aspects are involved. In this way, team work presents itself as a mechanism for sharing multidisciplinary knowledge. **Theoretical foundation:** By teams, it is understood that they constitute a group of people who carry out tasks seeking to achieve a common objective. The speed with which events and information persist constitute an accelerated factor in relations with the market and contribute to the development of new needs and aspirations in the profession, based on organizational learning, which is a process in which workers can be restructured and organizations through the expansion of knowledge and capabilities to adapt to the demands of the job market; This highlights the complexity involved in the learning process in teams, which in turn comprises a social phenomenon that develops and changes over time, involving various behaviors. **Objective:** In view of these observations, the present study aimed to investigate the organizational learning experience of professionals in work teams while carrying out their activities at UBS in a city on the coast of the state of Piauí. **Method:** The present study is qualitative, exploratory and descriptive. The study included the participation of 19 professionals. The choice of participants took into account the inclusion criterion of being a professional part of a work team at one of the UBS on the Litoral Piauí; among the exclusion criteria – professionals who were on leave, on vacation or who did not agree to participate. As a data collection technique, a semi-structured interview script and a sociodemographic questionnaire were used so that the profile of the participants could be known. The interviews were carried out at the workplaces of the aforementioned participants. Regardless of the situation, during the approach, each UBS worker was asked whether they could participate in a survey carried out by the Postgraduate Program in Psychology at the Federal University of Delta do Parnaíba, and, after acceptance, the respondent had access a Informed Consent, form which he could sign if he agreed. This research was carried out upon request for consent from the Health Department of the City Hall of the city where the research was carried out and approval opinion for the project by the Research Ethics Committee nº 5.868.954. The study followed the ethical standards and procedures in accordance with Resolutions 466/12 and 510/2016, both from the National Health Council, which establish the guidelines and regulatory standards for research involving human beings. Data analysis was carried out using the Content Analysis technique proposed by Bardin (2016). **Results:** The results showed communication and alignment between team members as a fundamental aspect for achieving the established goals, in addition to also showing the performance of tasks on an interdependent basis as a fundamental factor for the functioning of the health service. In relation to learning, the results demonstrated that both formal and informal learning was considered a necessary mechanism for carrying out work in the health sector, taking into account that technologies are constantly changing and professionals must always be up to date. It is suggested that future studies can investigate aspects that remained open, such as the community's perception of team members' belonging; characteristics such as leadership styles and intragroup cohesion in healthcare teams – in order to contribute to expanding theoretical knowledge and fostering the development of organizational strategies that contribute to the work processes and development of workers.

**Keywords:** Organizational Learning; workteams healthcare.

## AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento da carreira profissional é um processo longo em que as habilidades e competências vão sendo construídas a cada experiência vivida tanto na em contato conhecimento formal quanto nas trocas com professores, colegas de profissão, familiares e amigos. Cada um desses atores assume um papel fundamental nessa jornada e por esse motivo uso esse espaço para prestar meus sinceros agradecimentos.

Os desafios vivenciados no curso de Pós-Graduação *stricto-sensu* (mestrado) são muitos, sendo o primeiro contato que nós, pesquisadores, temos contato de fato e em aprofundamento com a pesquisa, o fazer ciência.

Começo agradecendo a Deus pelo dom da vida e por todas as conquistas já alcançadas.

À minha orientadora de mestrado, a professora Doutora Raquel Pereira Belo por me apresentar esse universo da pesquisa científica, compartilhando comigo conhecimentos e experiências que adquiriu no decorrer de sua jornada enquanto pesquisadora e professora. Com ela dei meus primeiros passos nas discussões acadêmicas em grupo de pesquisa, pude contribuir com colegas indo a campo realizar entrevistas com participantes, desenvolvi habilidades de escrita acadêmica e tantas outras competências necessárias a um pesquisador. Esse caminho continuou sendo construído ao longo do tão sonhado curso de mestrado, que representa todos os esforços que nós enquanto seres humanos investimos em buscar o novo, compreender os fenômenos sociais, políticos e econômicos e diante disso contribuir com o desenvolvimento da ciência psicológica. Toda essa construção enquanto profissional seria impossível de ser adquirida sem o trabalho e dedicação desenvolvido por ela enquanto orientadora. Ressalto o amor que minha orientadora tem pela profissão, pelo que faz, e sua dedicação em contribuir conosco nesse processo de construção da ciência. Por vezes um processo árduo e cheio de surpresas, aspectos conhecidos por todos os colegas que fazem pesquisa qualitativa em campo, no contato com os trabalhadores, mas gratificante diante dos resultados que encontramos e das contribuições que podemos deixar à sociedade. Sigo a jornada do mestrado aprendendo mais a cada dia com seus ensinamentos e a vasta experiência teórica e prática que tem.

Agradeço também aos demais professores do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFDF por contribuir nesse processo construtivo do conhecimento, cada um com sua área de estudo, fomentando um diálogo entre os diferentes saberes da psicologia.

Aos membros da banca de qualificação pelos comentários valiosos que por meio das sugestões de leituras de fundamentos e conceitos teóricos enriqueceram ainda mais esta pesquisa.

Aos amigos que fiz no mestrado, aos quais compartilhamos experiências de vida e de atuação profissional, anseios e conquistas.

À minha família, em especial minha mãe que sempre está comigo em todas as coisas as quais me proponho, me dando forças e coragem para seguir em frente.

À Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação (PROPOPI) da Universidade Federal do Delta do Parnaíba que por meio do edital 04/2022 PROPOPI – UFDPAr concedeu bolsa de auxílio para realização desta pesquisa.

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Equipe de trabalho – UBS_1 .....	55
Tabela 2 - Equipe de trabalho – UBS_2.....	57
Tabela 3 - Equipe de trabalho – UBS_3.....	59
Tabela 4 - Síntese – UBS`s 1, 2 e 3 .....	60

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ACS – Agente Comunitário de Saúde

CAP - Caixas de Aposentadoria e Pensão

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CAPS – Centro de Atenção Psicossocial

CHA's – Conhecimentos Habilidades e Aptidões

CLT – Consolidação das leis de Trabalho

COVID-19 – Corona Virus Disease

CRAS – Centro de Referência da Assistência Social

DST – Doenças Sexualmente Transmissível

EPS - Educação Permanente em Saúde

ESF - Estratégia de Saúde da Família

FGTS – Fundo de Garantia de Tempo de Serviço

INPS - Instituto Nacional de Previdência Social

IPO – Entrada Processo-Saída

LIBRAS – Língua Brasileira de Sinais

NASF-AB – Núcleo de Atenção à Saúde da Família da Atenção Básica

PIC - Prática Interprofissional Colaborativa

PNAB - Política Nacional de Atenção Básica

SGG – Sistema de Controle Gerencial

SPAECE – Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica aplicado aos alunos do estado do Ceará

SUS – Sistema Único de Saúde

T&D - Treinamento e Desenvolvimento

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TD&E - Treinamento Desenvolvimento e Educação

UBS – Unidade Básica de Saúde

UFDPAr – Universidade Federal do Delta do Parnaíba

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: .....	16
2.1. CAPÍTULO 1: CONTEXTUALIZAÇÃO DO UNIVERSO DO TRABALHO	16
2.2. CAPÍTULO 2: EQUIPES DE TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES.....	23
2.3. CAPÍTULO 3: APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES.....	35
2.4. CAPÍTULO 4: CATEGORIA LABORAL – PROFISSIONAIS DA SAÚDE..	45
3. OBJETIVOS:.....	50
3.1.2. Objetivo Geral .....	50
3.1.3. Objetivos Específicos .....	50
4. MÉTODO:.....	51
4.1. Tipo de estudo .....	51
4.2. Participantes .....	51
4.3. Instrumento .....	51
4.4. Procedimento .....	52
4.5. Análise dos dados .....	52
4.6. Benefícios, riscos e critérios éticos.....	53
5. RESULTADOS:.....	54
6. DISCUSSÃO.....	65
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	91
8. REFERÊNCIAS: .....	93
9. APÊNDICES: .....	103
9.1. Apêndice A - Questionário Sociodemográfico	
9.2. Apêndice B - Roteiro de entrevista	

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações estão em constante transformação em um ambiente cada vez mais competitivo no qual se faz necessário o uso de estratégias para alavancar a produtividade (Gilioli e Santos Junior, 2020). Neste cenário é necessário considerar a existência dos desafios de diversas naturezas, dentre os quais estão presentes os de ordem política, econômica e os relacionados aos perfis da clientela (Silva, Santos, Lima e Oliveira, 2021).

Cabe destacar que o mundo das organizações configura-se como um ambiente composto por acirrada competitividade em face das constantes mudanças que afetaram e afetam as relações dos indivíduos com o trabalho; neste sentido é evidente perceber que os trabalhadores configuram-se como um diferencial estratégico das organizações que almejam manter-se em modernização, com a finalidade de oferecer produtos e serviços capazes de atender o que os clientes esperam (Wegner, Godoy, Godoy, Bueno e Pereira, 2018). Ademais, diante do processo de globalização e das transformações nos sistemas econômicos e sociais, as organizações têm buscado novas estratégias em modelos de gestão e estrutura organizacional, haja vista que o diferencial competitivo está ligado ao desempenho dos colaboradores e na capacidade interna de cada organização (Pimenta e Rocha, 2011).

Nos dias atuais, as organizações necessitam dos talentos que têm em seu quadro de colaboradores para enfrentar um ambiente competitivo. Dessa forma o trabalho na modalidade das equipes apresenta-se como um mecanismo importante e para compartilhar conhecimentos multidisciplinares (Travelin, Belhot e Colenci Junior, 2005), tendo se destacado cada vez mais no cenário atual das organizações (Puente Palácios, Vieira e Freire, 2010). Por equipes, entende-se que constituem um grupo de indivíduos que realizam tarefas com o intuito de atingir a um objetivo em comum (Wegner, Godoy, Godoy, Bueno e Pereira, 2018).

Rieck e Marques (2015) pontuam que a rapidez com que os acontecimentos e as informações perduram, constituem fator acelerado das relações com o mercado e impulsionam a ânsia dos profissionais em ascenderem em suas carreiras, contribuindo para a busca em aquisição de novos saberes e experiências profissionais a mais do que aqueles já consolidados, bem como buscam o desenvolvimento de novas necessidades e aspirações na profissão.

Atrelado a isso, várias pesquisas têm evidenciado a pertinência da aprendizagem organizacional para os profissionais e para as organizações (Cabral, 2020). Desse modo, a aprendizagem organizacional pode ser compreendida como um processo capaz de possibilitar a ampliação de conhecimentos e das capacidades dos indivíduos e das organizações para se adequar ao desenvolvimento da sociedade (Rocha e Vieira, 2016). A aprendizagem em equipes de trabalho está sustentada na perspectiva de compartilhamento entre os membros e nas trocas existentes e caracterizadas como um processo constante de reflexão e ação (Barouh e Puente Palácios, 2015).

A partir desta realidade, a presente pesquisa está ancorada na seguinte pergunta: “Como os profissionais das UBS vivenciam a experiência de aprendizagem no trabalho no exercício de suas atividades profissionais exercidas em equipe de trabalho?”. Justifica-se a realização desta pesquisa, visto que é importante conhecer de que forma os membros das equipes de trabalho aprendem e contextualizam o aprendizado no exercício do seu trabalho. Em relação à categoria ocupacional que se pretende estudar, qual seja, os profissionais da saúde no âmbito da atenção primária, a escolha partiu da observação de que, são estes profissionais os responsáveis em realizar o primeiro contato do usuário com os serviços de saúde – como é possível verificar em Giovanella, Escorel & Mendonça, 2003; Canuto, Silva, Pinheiro, Canuto Junior & Santos (2021), e além disso, constituem-se como categoria profissionais responsável por atender a maioria das demandas existentes nas Unidades Básicas de Saúde, visto que encaminham para os grupos de média e alta complexidade apenas aqueles casos realmente necessários (Brasil, 2006).

Tendo em conta o exposto e considerando a relevância da proposta, o texto que se segue está estruturado em quatro capítulos que dialogam em uma perspectiva psicossociológica a respeito dos temas abordados.

O primeiro capítulo apresenta uma visão geral dos processos de trabalho que sofreram transformações no decorrer do tempo além de acompanhar o desenvolvimento da sociedade, tornando-se, portanto, central para a vida dos indivíduos – enquanto constituição de sujeito, tanto no aspecto financeiro quanto nas relações sociais. No referido capítulo são discutidos também as transformações resultantes das revoluções industriais e a elaboração de novos padrões de produção e o desenvolvimento de novos processos organizacionais utilizados por parte das empresas como mecanismo para manutenção da competitividade no mercado de trabalho, a exemplo, a manutenção das equipes de trabalho.

No segundo capítulo são elencadas as características das equipes de trabalho e os elementos pertinentes ao seu funcionamento enquanto célula de desempenho que tem por objetivo, no âmbito da execução de seu trabalho, atender as metas estabelecidas pela organização. Os elementos apresentados no capítulo constituem um alicerce teórico que, juntamente com o terceiro capítulo, representam o norte pelo qual a pesquisa irá caminhar. No terceiro capítulo por sua vez, são abordadas questões pertinentes a aprendizagem organizacional, definindo características e diferenciando aprendizagem formal e informal – o capítulo segue um delineamento conceitual que parte de uma perspectiva construtivista, por considerar as experiências individuais e sociais vivenciadas pelos indivíduos. O quarto capítulo aborda o contexto da atenção primária à saúde por meio dos profissionais que trabalham nas Unidades Básicas de Saúde – UBS; além disso, contextualiza historicamente como ocorreu o desenvolvimento do Sistema Único de Saúde – SUS no Brasil.

O diálogo entre tais capítulos é fundamental para o desenho metodológico que norteou a investigação empírica – que se constituiu como um estudo de matriz qualitativa exploratória e descritiva. Os resultados evidenciaram elementos definidores das equipes de trabalho como o reconhecimento por parte dos membros acerca da existência de metas – estabelecidas por instâncias governamentais por meio do Programa Previne Brasil – bem como da realização do trabalho em caráter de interdependência para que a oferta dos serviços de saúde possa funcionar conforme preconiza a Política Nacional de Atenção à Saúde. Nesse sentido, apresenta-se a seguir a fundamentação teórica da pesquisa.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA:**

### **2.1.CAPÍTULO 1: CONTEXTUALIZAÇÃO DO UNIVERSO DO TRABALHO**

Este capítulo é dedicado a analisar as modificações ocorridas no campo do trabalho em uma linha do tempo considerando a evolução dos seres humanos e conseqüentemente da sociedade desde a pré-história até os dias atuais. Para isso se faz necessário a priori entender os significados que a palavra trabalho tem na vida cotidiana das pessoas, de modo que pode representar a ação dos seres humanos de transformar a matéria natural em objeto de cultura, realizando ações com o intuito de buscar sua realização pessoal e sobrevivência, criando instrumentos e com esses, todo um universo (Albornoz, 2008).

Desse modo, o significado do trabalho é compreendido como uma cognição social, um campo dinâmico e processual no qual estão envolvidos aspectos históricos, econômicos, políticos e culturais, em outras palavras, uma interpretação compartilhada pelas pessoas acerca do mundo do trabalho (Bendassolli & Guedes, 2014). Nos primórdios da civilização humana, o desenvolvimento do trabalho remete a uma economia extrativista de subsistência, apresentando-se de modo primitivo de complementaridade ao trabalho da natureza (Albornoz, 2008).

Na Grécia antiga o trabalho era compreendido de forma negativa sendo considerado uma atividade de caráter servil. Isso ocorria devido ao fato de existir uma hierarquia das ocupações, de modo que existiam aquelas indignas de um homem honrado. As atividades políticas eram valorizadas enquanto o comércio e o artesanato eram considerados de competência dos escravos, estrangeiros e classes mais pobres (Vieira & Pinto, 2008; Austin & Vidal-Naquet 1986).

Já no medievo ocidental ocorreu uma sucessão de mudanças intensas nas relações sociais a exemplo das incursões nômades entre os séculos V e VI antecedendo a formação do sistema feudal entre os séculos X e XI e por conseguinte nos séculos XIII e XIV quando é possível verificar uma maior organização social enquanto cidades, corporações de ofício e Universidades, constituindo as bases para a estruturação dos estados modernos. Destarte as mudanças que aconteceram nesses séculos foram incomensuráveis de tal modo que ainda que os indivíduos, e por conseguinte, suas relações no âmbito social e do trabalho se dessem no período histórico medieval, eles não eram mais os mesmos indivíduos (Oliveira, 2012).

Nesse período o trabalho assumiu uma configuração de modo a representar uma forma de realidade material e social, por meio da associação entre indivíduo e ferramenta, inclusive na história, este é um dos grandes períodos de expressão da criatividade do Ocidente, sendo considerado talvez o mais importante e decisivo, de modo que o trabalho constitui uma dessas criações. O crescimento demográfico ocorrido no ocidente entre os séculos IX e XIII representou significantes efeitos sociais que combinados com progressos técnicos, possibilitaram transformações fundamentais nas relações sociais de trabalho (Esteves, 2008).

Os progressos técnicos ocorreram em decorrência do espaço que a ciência passou a ocupar na sociedade, de modo que a burguesia teve a brilhante ideia de aplicar a produção os conhecimentos relativos à natureza e aos fenômenos físicos, com a intenção de realizar melhorias na produção material, fatores que geraram o que se chamou de Revolução Industrial (Albornoz, 2008). Dentre as consequências desse processo nota-se a transformação da capacidade produtiva inglesa e do continente europeu sendo observadas consequências intensas nas relações sociais (Lima & Oliveira Neto, 2017).

Dentre as grandes invenções que contribuíram de forma significativa para a estruturação de um novo modelo de sociedade capitalista, podem ser citadas a: lançadeira volante de tecelagem desenvolvida por John Kay em 1733; a criação da primeira máquina a vapor realmente eficiente em 1764 por James Watt; entre os anos de 1767 e 1800 foram desenvolvidas as máquinas de fiar e em sequência os teares foram sendo redesenhados para integrar a tecnologia da máquina a vapor, tornando-se obsoletos os tipos de força motriz utilizados anteriormente (Santos, 2022).

O trabalho passou por uma mudança radical onde a força muscular humana foi substituída pela máquina (Rossato, 2001). Cavalcante e Silva (2011) apontam que o aspecto mais importante dessa transformação foi a separação ocorrida entre o trabalho de um lado e os meios de produção e o capital do outro, de modo a concentrar os trabalhadores em fábricas, passando estes a serem assalariados dos capitalistas, estando sujeitos a condições de trabalho miseráveis e sem direitos trabalhistas.

Borges & Yamamoto (2014) mencionam que essas modificações ocasionadas pela Revolução Industrial representaram para o indivíduo a perda dos meios de produção e como consequência essas pessoas não tiveram como reproduzir sua existência. De um lado estava o dono do capital e do outro as pessoas que outrora conheciam e executavam todas as etapas do que produziam, agora executavam apenas

uma etapa do processo de fabricação. A situação socioeconômica das pessoas lhes obrigava a vender sua força de trabalho, e os capitalistas compravam com o intuito de continuar produzindo mercadorias, ao passo em que, considerando o valor de troca, possibilitava crescer seu capital, configurando nessa lógica a noção de contrato de trabalho por meio do emprego assalariado. Para Moraes & Moura (2017) o trabalho deixou de ser uma finalidade central do ser humano para tornar-se uma forma de subsistência e de interesses.

Na medida em que o capitalismo se expande em decorrência das revoluções que ocorrem nos meios de produção, observa-se notadamente a ocorrência de transformação nas relações de produção, ou seja, nas formas de trabalho, visando melhor adequação à expansão e as relações sociais (Batista, 2008). Assim, o segundo estágio da Revolução Industrial teve por característica o desenvolvimento da tecnologia moderna, face a necessidade que as empresas tinham por novas tecnologias para aprimorar os processos industriais e ampliar os lucros. Com isso houve a Segunda Revolução industrial a partir de 1870 com novas tecnologias que aceleraram o ritmo industrial, a exemplo o uso da eletricidade, o motor à explosão, os corantes sintéticos, a invenção do telégrafo e a produção do aço e do alumínio em escala (Boettcher, 2015).

No decorrer do processo de desenvolvimento do capitalismo alguns nomes se destacam na implementação de padrões de produção, sendo eles o Taylorismo por Frederick Taylor, o Fordismo tendo como percussor Henry Ford e o Toyotismo surgido no Japão após a Segunda Guerra Mundial (Ribeiro, 2015). Para Gomes, Silva e Moretti (2007) os padrões de produção são responsáveis por impulsionar transformações que não ficam restritas somente as fábricas, mas influenciam a forma como a sociedade a sua volta passa a se comportar, tendo em conta que envolve a concorrência entre empresas, participação e remuneração dos funcionários, diálogo com sindicatos e governos, tendo em conta a noção de que é o modo de produção que contribui para que um país produza valor e ganhe notoriedade no mercado mundial.

O Taylorismo propõe uma gerência científica do trabalho aplicando métodos científicos para padronizar a execução do trabalho otimizando os tempos e movimentos (Ribeiro, 2015) buscando eliminar aqueles movimentos dispensáveis e trocar movimentos lentos e insuficientes por outros mais velozes. Taylor aplicava essa técnica decompondo as tarefas em suas operações mínimas e cronometrando os movimentos do trabalhador na realização das tarefas, desta maneira, ele acreditava que havia sempre um

método mais veloz e um instrumento mais perfeito aplicando métodos científicos às demandas do trabalho (Borges & Yamamoto, 2014).

As estratégias por ele defendidas foram aprimoradas e aplicadas pela gerência na realização das atividades laborais, ficando notório uma divisão das responsabilidades em face a estrutura hierárquica estabelecida na fábrica entre as pessoas que planejam cujo cargos correspondem a direção e os setores de chefia e aquelas que executam o trabalho estando sujeitas as normas definidas pela administração (Bizerra, 2017).

Já o Fordismo preconizava o controle sobre o processo de trabalho, tendo como grande novidade a implementação da esteira rolante, fazendo com que o trabalho chegasse ao trabalhador, fator que propiciou com que se intensificasse, automatizasse e mecanizasse o processo de trabalho (Ribeiro, 2015). Nesse sentido o fordismo visava a máxima potencialização da produção em massa, sendo notória uma inovação em relação ao taylorismo, na medida em que o trabalhador deixou de deslocar-se pela fábrica para buscar peças ou matérias primas necessárias para a execução do trabalho (Botelho, 2000).

Desse modo, a esteira rolante representou um mecanismo para controlar o ritmo do trabalho, tornando-se extenuante para o trabalhador. Como consequência disso, observou-se resistência e por conseguinte alta rotatividade entre os trabalhadores. A estratégia utilizada foi a adoção de medidas para conquistar os trabalhadores, a saber por exemplo, o aumento de salário (Ribeiro, 2015). Isso foi pensado para que os trabalhadores comprassem os produtos que eles próprios produziam, e para acabar com a alta rotatividade, fazendo com que ficassem por mais tempo na empresa, se aprimorando na execução de determinada função e diminuindo o tempo de cada movimento. Atrelado a isso considerava-se que com menos rotatividade, havia menos gastos com preparação e treinamento (Fraga, 2005).

Já na década de 1960 grandes companhias americanas que adotavam uma postura mecanicista estavam perdendo espaço em um mercado cada vez mais competitivo. A perda dessa hegemonia representou uma “crise” do Fordismo, responsável por revolucionar a cultura organizacional da produção (Gomes, Silva e Moretti, 2007). Isso aconteceu graças a uma nova forma de organização do trabalho que teve sua origem na Toyota no Japão propagando-se com velocidade para as demais companhias de grande porte daquele país (Ribeiro, 2015).

O Toyotismo por sua vez supera o Taylorismo-Fordismo no aspecto de racionalização do trabalho, de modo que seus princípios se tornam universais ao passo

em que capturam para além da subjetividade do trabalhador, também a subjetividade coletiva. O Toyotismo considerava que o desperdício representava a perda de esforços, materiais e tempo, portanto tinha uma lógica de deveria ser eliminado o que gerava custos e não agregava valor, ficando conhecido pelo termo produção enxuta (Apolinário, 2016).

Atrelado a estratégia das organizações para sua manutenção em um ambiente competitivo, cabe citar o avanço mais recente do processo revolucionário da indústria (Terceira Revolução Industrial) que trata-se da invenção do computador e o desenvolvimento da automação (Albornoz, 2008). Teve seu início a partir de 1970 gerando em caráter econômico o neoliberalismo e a era da globalização representando novas formas de organização do trabalho com efeitos significativos a classe trabalhadora concernente ao aumento do desemprego dos setores produtivos causando ao colaborador prejuízos de ordem social, política e cultural refletindo na estrutura da sociedade e provocando insegurança e mudando as relações de poder (Medeiros e Rocha, 2004).

Embora deva-se considerar que no decorrer dos anos vários direitos trabalhistas foram conquistados com a Consolidação das Leis Trabalhistas, aos quais dentre eles: limitação da jornada de trabalho; proteção à trabalhadora gestante; proteção à intimidade e à família; tratamento de forma igualitária aos trabalhadores sem distinção de gênero. Nota-se em decorrência das mudanças no mundo do trabalho o desmonte dos direitos dos trabalhadores por meio de reformas constitucionais as quais é possível perceber a redução de benefícios outrora assegurados pela CLT (Alves & Prates, 2021).

Desse modo Guimarães Junior e Silva (2020) elencam como consequência para tal modelo de contratação, a notoriedade da ausência de direitos como por exemplo: remuneração inferior à dos estatutários; supressão de 1) férias, 2) adicional noturno, 3) 13º salários, 4) Fundo de Garantia de Tempo de Serviço – FGTS, 5) possibilidade de afastamento em decorrência de doenças; sujeição à rescisão contratual a qualquer tempo por conveniência da administração pública, de modo que pode vir a configurar como um aspecto subjetivo passível de ser utilizado como ferramenta de assédio, sem a possibilidade de requerimento de indenização em face disso.

Essas transformações significativas geraram impactos na vida do trabalhador na medida em que ocorre uma mudança dos modelos de trabalho dominantes ao longo do século XX, para um modelo de trabalho de regime capitalista flexível, caracterizado por diversos modos de informalidade (Araújo, Jesus & Rodrigues, 2017). Assim é possível

observar em concordância com Franco, Druck e Seligma Silva (2010), um distanciamento entre os direitos sociais conquistados pelos trabalhadores e as práticas organizacionais.

Ademais alguns teóricos já apontam indícios do que seria a Quarta Revolução Industrial motivada pelos estudos, pesquisas e utilização da nanotecnologia. Esta por sua vez representa o desenvolvimento de dispositivos e materiais funcionais por meio do uso da matéria em escala nanométrica, está relacionada a capacidade que a indústria tem em desenvolver objetos com estruturas em nível atômico por meio de técnicas que estão em constante aprimoramento. O desenvolvimento dessas tecnologias visa simplificar a vida das pessoas tornando os objetos menores e com capacidade melhor, a exemplo dos smartphones e computadores (Contreiras, 2015).

Pires (2018) em suas reflexões pontuam que os impactos na forma de consumir, produzir e socializar gerados pela Quarta Revolução industrial podem ser mais radicais do que aqueles causados pelo advento do capitalismo no século XVIII, afetando as empresas que podem ser criadas ou destruídas de forma muito rápida; os empregos que outrora migraram do campo para a agricultura e da agricultura para o setor de serviços, agora representam postos de trabalho a serem substituídos por máquinas, robôs e sistemas automatizados. Ademais a criação de empregos na área da Tecnologia da Informação não é suficiente para compensar a grande perda de ocupações nos outros setores.

A globalização e conseqüentemente as transformações tecnológicas, políticas e econômicas têm influenciado o comportamento das organizações de modo geral, que buscam enfrentar tais transformações por meio de estratégias para lidar com as incertezas, enfrentando riscos e traçando missões bem elaboradas e exequíveis. Para isso se faz necessário que as organizações disponham de instrumentos precisos e eficazes que contribuam para melhora da percepção, flexibilidade e coragem para inovar e buscar resultados diferenciados (Alves, 2017).

Uma das estratégias utilizadas pelas organizações para acompanhar o ritmo de mudanças e se manter no mercado de trabalho, tem sido a adoção de equipes de trabalho (Vasconcelos, 2006). Arelado a isso têm-se o fato de que os indivíduos são seres sociais e têm uma propensão natural a se integrar a diversos grupos que compartilham afinidades e identidades em comum (Liu, Duan, Dai, Pelowski, Zhu, 2021). No contexto organizacional as tarefas que as equipes executam constituem aspecto vital para a garantia da sobrevivência da organização ao passo em que a realização das metas

contribui para o alcance dos objetivos. Nesses termos, os indivíduos e os grupos constituem a base de recursos humanos de qualquer instituição organizacional (Tamunomiebi, Uhuru, 2018).

Ademais, o trabalho em equipe no contexto da saúde tem relevância na medida em que pode melhorar o acesso universal e a qualidade dos serviços prestados na atenção à saúde, embora a operacionalização do trabalho nesta modalidade constitua um desafio na atualidade. No âmbito da saúde o trabalho em equipe tem origem entre os anos 1960 e 1970 acompanhando a corrente de saúde de cunho comunitária e a medicina preventiva. Ganhou destaque nos anos de 1990, quando começaram a ocorrer debates sobre os modelos de atenção em saúde e a organização do sistema de saúde, também a respeito da necessidade de mudança da formação profissional para uma educação interprofissional (Peduzzi e Agreli, 2018).

Seguindo essa filosofia de trabalho interprofissional, o trabalho em equipe vem sendo realizado por meio da prática colaborativa desde os anos 2000, partindo do pressuposto de que se faz necessário a colaboração entre os profissionais e entre os outros serviços de saúde, em uma lógica de rede, para que haja acesso de qualidade à saúde (Peduzzi e Agreli, 2018). Para Barros, Spadacio e Costa (2018) representa um mecanismo para que haja avanços na perspectiva do cuidado integral, e no contexto dos demais níveis de acesso ao Sistema Único de Saúde, ampliação da resolutividade dos casos.

Considera-se relevante esse recorte histórico temporal na apresentação da fundamentação teórica que norteará a proposta para realização da investigação em questão. Ademais, de acordo com Nalom, Ghezzi, Higa, Peres e Marin (2019) no contexto dos profissionais de saúde a Atenção Básica representa a principal possibilidade de aprendizagem, com foco nos métodos ativos de aprendizagem. Nesses termos, considerando a modalidade de trabalho quando há colaboração entre os profissionais em modalidade de equipe de desempenho, no qual atendem metas específicas para atingir os objetivos organizacionais, defende-se uma análise pormenorizada acerca das características das unidades de desempenho e sobre aprendizagem organizacional.

## 2.2. CAPÍTULO 2: EQUIPES DE TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES

Pesquisadores do mundo laboral tem se atentado em compreender os fenômenos que permeiam o espaço organizacional e as pessoas que nele trabalham. Um desses fenômenos compreende as equipes de trabalho, cujo interesse em seu estudo tem crescido nos últimos anos (Puentes-Palácios & Borba, 2009).

Dessa forma as equipes de trabalho são reconhecidas pela produtividade de modo a ser relevante a compreensão do seu desempenho e das características que se relacionam ao seu funcionamento (Souza e Puentes-Palácios, 2011). Importa mencionar também que existem aspectos que se assemelham e que divergem do contexto nacional para o que é discutido internacionalmente (Torres, 2014). Um desses aspectos relaciona-se as equipes multiculturais, por exemplo. A implementação dessas equipes se dá em face da utilidade para a organização, já que o membro pertencente a região onde a organização instala a filial tem familiaridade com as características do território, podendo ajudar em termos burocráticos e logísticos de funcionamento (Braga, 2021). Equipes com essa característica – multiculturalidade – apresentam compartilhamento da diversidade cultural, entretanto, em função dessa característica podem ter dificuldades em relação aos valores e costumes, o que pode influenciar nos resultados desejados (Silva, Vale, Facin e Moraes, 2017).

Em um estudo, cujo objetivo foi analisar os desafios enfrentados por três equipes multiculturais em filiais de duas organizações de porte multinacional em relação a liderança, cultura nacional e aprendizagem, foi realizado um estudo ~~foi~~ de matriz qualitativa descritiva que contou com a participação de sete participantes ao todo. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevista semiestruturada, sendo adotado o método de estudo de casos múltiplos. Os resultados evidenciaram unicidade e verticalidade na liderança – reflexo do tempo de existência dessas equipes e evidenciou também as dificuldades que os membros enfrentam em comunicar-se em espaços no qual a diversidade cultural é expressiva; além da ocorrência da aprendizagem ocorrer de forma mediada pela interação entre os membros no exercício de suas atividades diárias. Os autores ressaltaram conclusões importantes quanto as equipes em relação aos resultados obtidos – o que influenciou no desenvolvimento profissional dos membros envolvidos; diante disto sugeriram aspectos que podem ser melhorados em relação a aprendizagem organizacional, compreensão das singularidades culturais e desenvolvimento dos processos de liderança (Moraes, Bueno e Rodrigues, 2020).

Uma outra modalidade de equipe de trabalho concerne ao aspecto da interculturalidade no contexto organizacional considerando a aproximação entre as diversas culturas e os elementos característicos, ao ter em conta que as diferenças culturais influenciam nos processos relacionais (interação) dos trabalhadores e nas ações gerenciais da organização (Souza, 2018). A interação humana é um processo complexo que requer de cada integrante uma performance que está relacionada à personalidade do sujeito e à dinâmica de funcionamento do grupo no contexto em que se encontra. Dessa forma, o membro da equipe se comporta levando em conta vários elementos relacionados aos planos 1) intrapessoal, relacionado a aspectos interiores como crenças, valores e sentimentos; 2) interpessoal, relacionado às interações no grupo, suas normas e cultura; e 3) situacional, relativo ao contexto social, seus contratos e o período temporal em que se encontra (Moscovici, 2008).

Outro ponto relevante a destacar de acordo com Rodrigues, Imai e Ferreira (2001) relaciona-se à dimensão da competência interpessoal dos trabalhadores como característica fundamental a todos os cargos em uma instituição. Silva, Nunes, Aragão e Juchem (2008) seguem o mesmo entendimento quando abordam que o relacionamento interpessoal representa fator importante para o desenvolvimento das pessoas no contexto de trabalho, influenciando no comportamento dos trabalhadores, a exemplo da motivação. Para Moscovici (2008) as interações despertam sentimentos que as influenciarão, tendo implicação nas atividades desenvolvidas – tais influências não dependem das aptidões técnicas de cada trabalhador, que pode inclusive ter um rendimento aquém do esperado levando em conta a influência do grupo e as circunstâncias do trabalho.

Nesse sentido, convém sintetizar os apontamentos de diversos teóricos a respeito da definição de equipes de trabalho, considerando ainda o entendimento de que se faz necessária a compreensão a respeito do seu funcionamento para que a partir disso as organizações possam planejar e maximizar a sua estruturação utilização destas (Torres, 2014).

Puente-Palácios (2008) pontua que as equipes de trabalho se constituem como grupamentos sociais que têm por objetivo, no exercício de suas funções, atender demandas de trabalho que sejam convergentes com a conquista de metas organizacionais às quais são claramente reconhecidas pelos colaboradores. Um exemplo dessas afirmações em contexto nacional diz respeito às equipes gestoras das escolas públicas (direções escolares), que administram as metas a serem alcançadas, de modo a

identificar os recursos necessários, contando com a colaboração dos demais membros para o alcance dessas metas (Silveira e Coelho, 2018). A mais conhecida dessas metas é o resultado satisfatório nas avaliações externas de aprendizagem e desempenho dos alunos (Oliveira, Duarte e Clementino, 2017), como a prova Brasil realizada a nível nacional (Soares, Soares e Santos, 2020) e o SPAECE – Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica aplicado aos alunos do estado do Ceará (Ferreira Filho, Vidal e Pontes Junior, 2020).

Desta maneira, o objetivo da formação das mais diversas equipes de trabalho é o atendimento de metas e o alcance do sucesso no desempenho por meio do esforço e cooperação entre os participantes, mesmo que sejam diferenciados em termos de natureza e intensidade (Puente-Palácios, 2008).

Outra característica essencial para definir equipes como células de desempenho consiste no compartilhamento das metas de trabalho entre os membros. Eles entendem as metas de modo claro, específico e bem delineado, sendo necessário que trabalhem em conjunto para que consigam alcançá-las (Puente Palácios e González Romá, 2013). Pode ocorrer que os membros tenham metas específicas as quais deverão atingir, o que configura-se como um caminho para alcançar um objetivo global da equipe, sendo a razão pela qual a unidade de desempenho foi criada (Puente-Palácios e Albuquerque, 2014).

A esse respeito, a pesquisa realizada por Daltro, Queiroz, Souza e Reis (2018) evidenciou de que forma o processo de formação e desenvolvimento de equipes está interligado a fatores como desempenho de liderança satisfatório e rendimento dos liderados, em uma organização de grande porte em Itabuna-BA. O objetivo, portanto, foi analisar a percepção de liderança entre líderes e colaboradores. O estudo consistiu em uma pesquisa de matriz qualitativa descritiva. Os resultados do estudo apontaram para a importância da troca de conhecimentos e experiências entre os profissionais, como mecanismo valioso para que a equipe alcance as metas definidas pela organização.

Dos membros espera-se que compreendam as expectativas da organização a respeito do trabalho coletivo que devem executar, bem como compreendam as demandas que isso lhes impõe (Puente Palácios e González Romá, 2013), tendo em vista que na composição de uma célula de desempenho os membros são percebidos como dotados de competências e que podem contribuir para que a meta seja alcançada (Puente-Palácios e Albuquerque, 2014).

Nesse sentido, observa-se a importância de outro fenômeno característico das equipes de trabalho – a interdependência, que pode ocorrer tanto nas situações em que as pessoas dependem umas das outras para concluir tarefas e atingir resultados, como também em situações nas quais os membros trabalham de maneira interdependente com a ressalva de que a equipe só pode atingir a meta estabelecida quando cada integrante concluir sua tarefa (Puente Palácios e González Romá, 2013).

A interdependência consiste em um fenômeno que apresenta diversas nuances e por esse motivo deve ser abordado levando em conta sua complexidade, atrelado ao fato de que para atingir a uma meta proposta, as pessoas precisam da colaboração dos demais membros, em situações e magnitudes variadas (Puente Palácios e González Romá, 2013). Qualquer unidade de desempenho tem seus membros unidos de forma mais ou menos interdependente e em graus e tipos variados, que podem alternar de várias fontes, como por exemplo, a maneira como os objetivos são traçados, a diferenciação de papéis entre os membros e a distribuição de habilidades e recursos (Vegt, Emans e Vliert, 2001).

Puente Palácios, Almeida e Rezende (2011) acrescentam ser a característica central do trabalho desenvolvido pelas unidades de desempenho, bem como para Vegt, Emans e Vliert (2001) constituir uma característica estrutural das relações instrumentais entre os integrantes da célula é compreendido como um dos atributos que favorecem sua identificação, tendo em conta, conforme Puente-Palácios (2008), que a meta definida só poderá ser atingida na medida em que ocorram ações conjugadas entre seus membros.

Puente-Palácios e Borges Andrade (2005) exploraram a premissa relativa ao efeito da interdependência nos resultados do desempenho das equipes de trabalho. Para isso conduziram um estudo que investigou o efeito da interdependência de tarefas, de resultados e crenças na efetividade das equipes. Participaram 113 pessoas agrupadas em 28 equipes que responderam a questionários individuais auto-respondidos, quais sejam: interdependência de tarefas, interdependência de resultados, satisfação com a equipe de trabalho e escala de crença na efetividade da equipe; a análise dos dados foi feita por meio de estatística descritiva e inferencial. Os resultados apontaram a existência de relação direta entre interdependência de resultados e satisfação. De acordo com as autoras do estudo foi possível observar um desenho multinível no modelo utilizado para explicar a satisfação com a equipe de trabalho, de modo que emergiu a hipótese da

presença de variáveis preditoras, (quais sejam, interdependência de resultados e crença na efetividade das equipes), relacionadas tanto aos indivíduos quanto as equipes.

Um outro estudo realizado por Oliveira (2018) buscou analisar o funcionamento das equipes de trabalho do Instituto Federal da Paraíba em termos de interdependência de tarefas e resultados. A referida pesquisa foi de abordagem exploratória descritiva e abordou em seu universo de estudo todos os *campi* da instituição, contando com a participação de 325 pessoas que responderam a um questionário online contendo duas escalas, a saber: Escala de Interdependência de tarefas e Escala de interdependência de resultados. Os resultados apontaram neutralidade quanto ao impacto da ajuda de colegas para a execução de suas próprias tarefas; já com relação a interdependência de resultados, observou-se que a dependência entre os membros contribui para que a equipe atinja os objetivos propostos pela organização.

Quando ocorre a dependência dos membros para que o trabalho seja executado e a meta conquistada, têm-se o fenômeno da *interdependência de tarefas*, consistindo em uma variável na qual não há uma correlação direta entre seu efeito e a efetividade da equipe (Puentes-Palácios, 2008). Embora deva-se acrescentar que este fenômeno tende a apresentar-se em graus variados, passíveis de mudar ao decorrer do tempo em alguns tipos de trabalhos ou permanecer fixos e estáveis em outros, como nas linhas de produção por exemplo (Vegt e Vliert, 2005). Importante considerar, no entanto, que a interdependência de tarefas apresentar-se-á em grau mais elevado a medida em que a execução da tarefa se torna mais complexa, requerendo assim a colaboração dos demais membros (Vegt, Emans e Vliert, 2001). Na pesquisa realizada por Puentes-Palácios e Borges Andrade (2005) observou-se que os membros que relataram depender dos seus colegas para atingir os resultados, apresentaram graus maiores de satisfação.

A outra variável consiste na *interdependência dos resultados*, no qual se observa que o desempenho dos membros tem influência como uma reação em cadeia com consequências benéficas ou prejudiciais nos resultados. Desse modo, a influência do desempenho de outros membros em grau elevado, influencia de forma significativa as consequências atreladas, e a partir disso, uma manifestação maior da interdependência (Puentes-Palácios, 2008). Puentes-Palácios e Borges Andrade (2005) observam que esta variável pode apresentar-se como característica tanto dos indivíduos quanto das equipes de trabalho. Sobre a pesquisa conduzida pelos autores Puentes-Palácios e Borges Andrade (2005), a respeito da interdependência de resultados foi possível observar

diferenças entre os membros, portanto, cabe afirmar que, na pesquisa citada, a interdependência de resultados constitui características dos membros das equipes.

Puente Palácios e González Romá (2013) acrescentam a informação de que um tipo de interdependência não elimina o outro, de modo que uma equipe pode encontrar-se apresentando alta dependência de tarefas e baixa dependência de resultados ou ambos em intensidade alta. Hackman (2002) acrescenta que as pessoas desses grupamentos exercem suas atividades de maneira interdependente, sendo reconhecidas pelos demais profissionais que trabalham na organização como parte da equipe.

Para Puente-Palácios, Almeida e Rezende (2011) ambas as formas de dependência impactam na efetividade das equipes de maneira diferenciada. Em um estudo que teve por objetivo analisar os efeitos da interdependência de tarefas e de resultados sobre a satisfação e o comprometimento de membros de equipes, os autores encontraram resultados que comprovam o quanto essa característica relativa a interdependência entre os membros impacta na efetividade da equipe. O referido estudo foi realizado com 333 colaboradores de uma organização do ramo farmacêutico. Os pesquisadores levantaram previamente dados junto aos membros das equipes na organização e, previamente à realização da pesquisa verificaram que as atividades desenvolvidas correspondiam à definição adotada por equipes – dentre os critérios cita-se 1) composição da equipe por três membros ou mais; 2) realização das tarefas desenvolvida de forma interdependente; 3) sentimento de pertencimento à uma equipe. Para a coleta dos dados foram utilizados instrumentos validados empiricamente em pesquisas anteriores. Os participantes em sua maioria eram do sexo masculino (59,5%); 46,2% dos respondentes atuavam na organização até cinco anos. Os resultados apontaram elevados valores médios das medidas de vínculo afetivo – que compreende tanto a satisfação quanto o comprometimento: isso representa que os participantes do estudo estavam satisfeitos com suas equipes, visto que avaliaram positivamente a modalidade de trabalho coletiva. Evidenciou-se também a disponibilidade que os participantes têm em empenhar grandes esforços em favor de suas equipes e o desejo de manter-se como parte dela.

Ainda levando em conta as considerações de Puente-Palácios, Almeida e Rezende (2011) quanto aos impactos da interdependência na efetividade das equipes, torna-se pertinente elencar que Moscovici (2008) pontua a existência de onze papéis de facilitação da tarefa no grupo, dentre tais os de: *instrutor* – aquele membro que exemplifica como algo é feito; *especialista* – compartilha novas informações e

conteúdos técnicos; *orientador* – contribui com o grupo na compreensão dos problemas; *conselheiro* – sugere soluções e o modo operante de executá-las; *observador* – responsável por dar *feedback* acerca da dinâmica de trabalho; *pesquisador* – esse papel assemelha-se em sua definição ao que é desenvolvido pelo *especialista* no que concerne a recomendação de conteúdos técnicos, além disso elabora estratégias para coleta de dados, compilando o que é necessário repassar ao grupo.

Os demais papéis são: *elemento de ligação* – responsável por contribuir na conexão entre os membros e os processos de realização das atividades, contribuindo na interdependência ativa; *planejador* – responsável por organizar os processos de trabalho como um todo, em relação a determinação de metas, avaliação do desempenho e execução das atividades; *gerente* – contribui no planejamento, controle de recursos e fluxo de eventos; *diagnosticador* – por meio da observação e utilização de outras fontes de coletas de dados, determina as condições nas quais se dá o acontecimento das coisas; *avaliador* – responsável por dar ciência das implicações comportamentais, além de organizar os requisitos pertinentes ao processo avaliativo (Moscovici, 2008).

Outro ponto que merece destaque nas investigações de Puente-Palácios, Almeida e Rezende (2011) relaciona-se ao fato de os vínculos afetivos sinalizarem indicadores de efetividade, não podendo estes serem excluídos em detrimento de indicadores concretos. Em relação às implicações práticas da pesquisa para os gestores, estas recaem sobre o papel da dependência entre os membros de uma equipe. Como apresentado, uma porcentagem expressiva dos vínculos afetivos foi explicada pela dependência. Desse modo, é pertinente que eles estejam atentos à forma com que conduzem aqueles sob seu comando, especificamente em relação à forma como conseguem fazer a gestão da dependência dos membros para realizar tarefas, bem como a dependência deles em relação aos resultados dos colegas. A pesquisa supracitada evidencia aspectos que convergem com características que já foram abordados na literatura internacional e que se relacionam ao modo como as equipes de trabalho se organizam e mantêm relações afetivas entre seus membros (Puente-Palácios, Almeida e Rezende, 2011).

As considerações de Puente-Palácios, Almeida e Rezende (2011) acerca da influência que os vínculos afetivos exercem sobre os indicadores de efetividade da equipe corroboram com outro elemento, já apresentado e discutido por Moscovici (2008), quanto às influências das interações dos trabalhadores nas atividades desenvolvidas, sem haver dependência de conhecimentos e habilidades que o profissional possa vir a ter. O estudo de Degenhart e Cunha (2020) exemplifica os

pressupostos teóricos mencionados – tendo como objetivo da pesquisa conhecer a percepção de auditores independentes sobre a influência do comportamento do líder no desempenho da equipe de auditoria. A pesquisa foi realizada em âmbito nacional, contando com a participação de 160 auditores independentes no Brasil. O estudo foi descritivo de matriz quantitativa, os participantes responderam a um questionário e as respostas foram analisadas por meio do software estatístico para ciências sociais – SPSS. Dentre os resultados encontrados foi possível observar o papel das emoções no desempenho da equipe na medida em que o líder transmite aos membros confiança em sua equipe, dá feedback e apresenta-se acessível e amigável.

Outro aspecto relevante ao que concerne as características de funcionamento das equipes, de acordo com Puente Palácios e González Romá (2013), diz respeito a quantidade mínima de membros para que seja considerada uma unidade de desempenho. Os autores supracitados acreditam que equipes cuja composição seja de apenas dois indivíduos apresentam características de relacionamento interpessoal e de desempenho diferenciadas, fator pelo qual defendem que a composição das unidades seja de no mínimo de três ou mais membros, não existindo um número máximo definido como ideal tendo em conta que o tamanho da unidade está relacionado com as atividades que desenvolvem para atender a meta de trabalho. Sendo assim ampliando a perspectiva de exemplos citados anteriormente, em uma escola a composição da equipe tem dentre seus membros os cargos de direção, coordenação pedagógica, secretariado escolar, professores e demais integrantes trabalhando em sincronia para atender, como citado em Oliveira, Duarte e Clementino (2017) bons resultados de desempenho dos alunos.

As tarefas executadas pelos membros das unidades de desempenho têm caráter de complementariedade onde cada indivíduo executa a atividade que lhe for correspondente para que dessa forma o grupo consiga atingir o objetivo traçado. Não se faz necessário que as tarefas sejam organizadas em sequência, como já referido no texto. Os membros podem trabalhar de maneira interdependente ou dependente, mas seus esforços devem ser complementares, com foco de trabalho comum. Já as tarefas podem ser diferentes, similares ou iguais. Ademais deve-se levar em consideração que as características das contribuições dos membros, a natureza e a intensidade podem ser diferenciadas, mas com convergência de esforços de várias pessoas, o que representa a justificativa básica para formação da célula (Puente Palácios e González Romá, 2013).

O estudo qualitativo realizado por Pereira e Lima (2009) objetivou caracterizar o trabalho em equipe no atendimento pré-hospitalar às vítimas de acidente de trânsito em

um serviço público de Porto Alegre. A coleta de dados se deu por meio de observação das ocorrências atendidas e realização de entrevistas com 12 profissionais (de categorias distintas, a saber: medicina, enfermagem, auxiliares ou técnicos de enfermagem e motoristas) da equipe de um serviço público de Porto Alegre. Nos resultados foi possível perceber elementos que evidenciam a característica de complementariedade da equipe de trabalho. Na descrição do trabalho realizado pela equipe, observou-se que os atendimentos são realizados pelo auxiliar ou técnico de enfermagem com o auxílio do médico ou de um enfermeiro; os motoristas, além de condutores do veículo, podem atuar como socorristas também. Nesse sentido, cada profissional executa sua tarefa de forma complementar para garantir que sejam prestados os primeiros socorros ao paciente acidentado e que ele seja encaminhado ao hospital para dar prosseguimento ao tratamento.

Outro aspecto relevante no conjunto de características que representam as equipes de trabalho diz respeito a identificação e reconhecimento que os integrantes têm, relativo ao pertencimento a determinada unidade de desempenho. Esse reconhecimento não configura-se como apenas dos membros internos, que devem reconhecer quem são os integrantes de sua equipe, mas também aqueles externos a célula (Puente Palácios e González Romá, 2013). Consiste na autopercepção dos membros de pertencimento a uma equipe específica. Outro fator relevante diz respeito ao fato de que quando os membros se identificam como pertencentes a uma equipe, tendem a se comportar de acordo com os interesses da unidade de desempenho e mantêm laços fortalecidos com os demais membros (Ruggieri e Abbate, 2013), sendo leais às suas equipes, mais satisfeitos, contribuindo desse modo para as habilidades relacionadas ao trabalho, desempenho, inovação e conseqüentemente eficácia da equipe (Guan, Luo, Peng, Wang, Sun, Qiu, 2013).

A respeito do reconhecimento enquanto pertencimento a uma equipe de trabalho, a pesquisa realizada por Silva e Moreira (2015) investigou o significado do trabalho em equipe relativo tanto às negociações, aos limites da autonomia, quanto às noções de pertencimento e ao reconhecimento do outro – valores presentes na construção do trabalho em equipe em sintonia com a Política Nacional de Humanização – PNH. O estudo contou com a participação de 24 profissionais que exercem suas funções em uma Unidade Neonatal de alta complexidade localizada no Rio de Janeiro. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo em modalidade temática. Os resultados de modo geral evidenciaram que o trabalho em equipe se constitui efetivo na

medida em que o modo como os profissionais atendem está pautado na lógica que os orienta, levando em conta as necessidades de saúde dos indivíduos. A respeito do pertencimento, observou-se que os profissionais reconhecem como membros da equipe aqueles que eles veem com frequência nos espaços onde permanecem enfermeiros e médicos. Outro ponto que merece destaque é o fato de os autores elencarem que reconhecer a importância dos outros profissionais, contribui para a percepção de pertencimento à equipe.

Um adendo se faz necessário quanto ao reconhecimento dos membros pelos seus colegas, externos a equipe, no sentido de que esse reconhecimento só ocorre àqueles com os quais os vínculos sociais são mais próximos. Isso significa por exemplo que trabalhadores de outra unidade da organização não tem como reconhecer membros da equipe de trabalho externa a unidade, a qual nunca mantiveram contato, haja vista não são mantidas relações sociais proximais (Puente Palácios e González Romá, 2013).

Outro aspecto relevante diz respeito ao funcionamento da equipe em termos de efetividade, de modo que as células moldam ativamente as expectativas dos clientes e as superam (Hackman, 2002). Consiste, portanto na dinamização da produtividade, melhoria da qualidade e obtenção de resultados satisfatórios nas organizações (Andrade, 2011). Já a eficácia de equipes está correlacionada a satisfação dos membros e o atendimento das perspectivas do grupo como célula de desempenho (Sundstrom, Meuse e Futrell, 1990). Outros autores seguem o mesmo entendimento acrescentando fatores como aprimoramento da capacidade da equipe, para que o desempenho seja eficaz no futuro e as consequências que o grupo enquanto unidade de desempenho tem para os seus membros (Guzzo e Dickson, 1996).

Nesse contexto, Santos, Lopes, Silva, Monteiro e Lunkes (2022) investigaram a influência do sistema de controle gerencial – SCG's na eficácia da equipe – participaram do estudo 105 profissionais lotados em um hospital militar da região Centro-Oeste do Brasil. O estudo foi de matriz qualitativa e quantitativa. Os resultados evidenciaram influência de características formais e informais dos SCG em relação à eficácia da equipe, ademais da relação entre o SCG e o compartilhamento de informações que apresentou-se moderado pela identificação organizacional. A partir da análise dos resultados da pesquisa de mencionada, nota-se que esses fatores se correlacionam com a satisfação dos membros e o desejo em seguir desempenhando suas atividades laborais em conjunto.

Outros aspectos relacionados à maturidade da equipe compõem o entendimento de eficácia dos autores, como a coesão e a coordenação entre os membros, normas e papéis claros, comunicação e solução de problemas. Aspectos estes que as pesquisas apontam como sendo estar “na mesma página” quando se trata de regras e normas sociais (Sundstrom, Meuse e Futrell, 1990). Um estudo investigou os efeitos de um entendimento comum dos modelos relacionais de equipe em vários aspectos da cooperação e da não cooperação – tratou-se de um estudo de campo com equipes de diversas organizações da Alemanha, Áustria e Suíça. Participaram do estudo 272 participantes inseridos em 61 equipes; desse total, foram analisadas as respostas de 193 indivíduos, tendo em conta que alguns respondentes não concluíram o questionário ou em sua equipe, um número inferior a três membros devolveu o questionário preenchido. Os resultados demonstram a importância de uma compreensão compartilhada dos modelos relacionais para o comportamento cooperativo em equipes (Arendt, Kluger e Brodbeck, 2022).

A eficiência por sua vez está relacionada a produzir o máximo de maneira econômica e racional no uso dos insumos necessários a produção (Horwitz, 2005; Andrade e Quel, 2018). Quando se pensa no aspecto da eficiência voltada à Atenção Primária à Saúde, o que vem a tona são pesquisas que avaliam os gastos que os municípios realizam a exemplo do estudo conduzido por Parente (2022) que investigou como se deu o desempenho da gestão municipal na atenção básica à saúde bem como os fatores associados no contexto dos municípios do estado do Amazonas entre os anos de 2010 a 2014. Essa pesquisa trata-se de uma tese de doutorado e seus resultados evidenciaram que nos anos em que houve um baixo desempenho, pode ser justificado em face a gestão das prioridades elencadas com vistas ao cumprimento das metas anuais dos municípios. Corroborando com os pressupostos teóricos apresentados por Verhoeven, Cooper, Flynn e Shuffler (2017) esse resultado denota que a eficiência do trabalho na saúde pública requer também um gerenciamento financeiro por parte das instâncias superiores, representando um dos fatores da estrutura designada *entrada-processo-saída – IPO*, qual seja o organizacional, que atrelado aos outros (individuais e relativos a tarefa) servem como antecedente ou entrada, para os processos da equipe. Estes são qualificados como as interações entre os membros para a execução e tentativa de conclusão da tarefa. O desempenho da equipe e as reações afetivas dos membros consistem no aspecto final desse modelo.

Ainda segundo Hackman (1983) a eficácia do grupo se dá em função: do nível de esforço despendido pelos membros de maneira coletiva para a realização da tarefa proposta; dos conhecimentos e habilidades que os membros dispõem para realizar as tarefas do grupo; adequação das estratégias utilizadas pelo grupo no exercício de suas funções para realizar a tarefa. Sendo estes aspectos (esforço, conhecimento e habilidade, estratégia de desempenho) entendidos como obstáculos que o grupo precisa superar tendo em vista serem considerados necessários para que haja eficácia no processo.

Os aspectos abordados no decorrer deste capítulo expressaram a relevância que as equipes de trabalho têm para as organizações independente de qual seguimento ocupa no mundo do trabalho. O que se percebe é que na realidade cada vez mais dinâmica que tem se configurado o capitalismo, as equipes de trabalho desempenham uma estratégia valiosa em termos de capital humano e desenvolvimento de novos produtos; atrelado a isso, observa-se que em sua configuração em termos de funcionamento, está perpassada pelo aspecto da aprendizagem organizacional, necessário a qualquer instituição ou seguimento comercial que queira se manter no mercado em tempos tão precarizados. A eficácia, dentre outros motivos, se dá em face ao fato de que os membros utilizam suas competências e habilidades adquiridas no decorrer da trajetória de vida para cumprir a tarefa e atender as metas propostas pela organização. O capítulo que se segue, explicita melhor a importância da aprendizagem no contexto organizacional.

### 2.3.CAPÍTULO 3: APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES

No contexto das equipes de trabalho um fator que torna-se pertinente de ser abordado é a aprendizagem organizacional, que consiste em um processo psicológico de mudanças que ocorre no sujeito não consistindo em resultado direto da maturação, da passagem do tempo ou de outros fenômenos associados as fases da vida ou idade, configurando-se como essencial para a sobrevivência dos indivíduos ao longo do seu processo de desenvolvimento humano e em todos os contextos sociais aos quais está inserido, inclusive no contexto da aprendizagem organizacional (Abbad, Loiola, Zerbini, Borges-Andrade, 2013).

A aprendizagem humana ocorre de forma constante nos indivíduos que traçam estratégias para atingir este fim, seja buscando ajuda de outras pessoas ou materiais escritos, a aprendizagem também ocorre em espaços destinados a esta finalidade, como treinamentos e programas educacionais (Abbad e Borges-Andrade, 2014). Gimenez (2020) concorda com essa afirmação quando aponta ser um processo inerente ao ser humano e valorizado de forma geral na sociedade, principalmente no campo do trabalho tendo em conta a necessidade cotidiana de inovação.

Desse modo, aprendizagem está associada a noção de assimilação, retenção e aquisição, palavras que denotam o sentido de “apreensão” e “apropriação” de algo (Abbad & Borges-Andrade, 2014). Sendo consensual entre os teóricos de diferentes perspectivas o caráter duradouro das alterações que ocorrem em decorrência da interação entre indivíduo e ambiente e não apenas relacionada à idade, passagem do tempo ou fases da vida (Almeida e Domingues Junior, 2018).

A forma como a informação é analisada e organizada por cada pessoa relaciona-se não somente ao “quanto inteligente” ela é, mas, sobretudo, a forma como ela usa sua inteligência (Natel, Tarcia & Sigulem, 2013). Acrescenta-se ainda que os trabalhadores movimentam-se em busca de alternativas de estudo com o intuito de aprimorar seus conhecimentos e as organizações buscam, por meio de estratégias educacionais, realizar treinamento com seus colaboradores para que desempenhem suas funções em consonância com as exigências do mercado, que sofre modificações e em decorrência disso, influencia a maneira como ocorrem os processos educacionais que vivem na sociedade (Zerbini, 2003).

Diferentes pressupostos teóricos explicam o fenômeno da aprendizagem humana, a exemplo da teoria das inteligências múltiplas, teoria dos estilos cognitivos e

teoria dos estilos de aprendizagem (Natel, Tarcia & Sigulem, 2013). A teoria das inteligências múltiplas desenvolvida e aprimorada por Gardner no decorrer dos anos conceituou em 2001 inteligência como um potencial biopsicológico de processamento de informações passível de ser utilizado na solução de problemas. No desenvolvimento desta teoria foram descritas sete inteligências distintas e após revisão uma oitava foi acrescentada, são elas: verbal-linguística, lógico matemática, musical, espacial, corporal cinestésica, interpessoal, intrapessoal e naturalista– tais inteligências apresentam-se como relativamente independentes embora dificilmente funcionem de modo isolado (Lopes, Lacerda, Beraldo & Moura, 2016).

No âmbito organizacional alguns autores a exemplo de Souza e Jinkings (2021) buscaram estudar as implicações da aplicação da Teoria das Inteligências Múltiplas no campo do trabalho. O referido estudo consiste em uma pesquisa descritiva bibliométrica de artigos pesquisados no periódico da CAPES, sendo inicialmente encontrados 270 artigos que após análise, segundo os critérios de seleção, restaram 25.

Os autores tinham algumas hipóteses, dentre as quais: 1) considerar que o entendimento de inteligência oriundo da Teoria das Inteligências Múltiplas se adequa ao ambiente organizacional pois nele os trabalhadores vivenciam um processo contínuo de estimulação em seu aspecto cognitivo para rever problemas e elaborar produtos; 2) a verificação da multiplicidade do intelecto humano preconizada pela Teoria das Inteligências Múltiplas provocou a necessidade de respeitar as particularidades cognitivas dos aprendizes por meio do desenvolvimento de currículos e estratégias pedagógicas adaptativas; 3) o prestígio alcançado pela Teoria das Inteligências Múltiplas pode ser replicado nas organizações; 4) a educação organizacional pode utilizar-se da Teoria das Inteligências Múltiplas no planejamento de políticas de aprendizagem moldadas ao perfil do capital humano das organizações; 5) a aprendizagem configura-se como uma política de desenvolvimento de sumária importância às organizações que pretendem ganhar espaço na vantagem competitiva (Souza e Jinkings, 2021).

Os resultados do estudo em questão apontam que a Teoria das Inteligências Múltiplas tem se expandido com significativa relevância para outros espaços que não os da escola e universidade. Desse modo, o campo do trabalho tem potencial para a aplicabilidade dessa teoria, considerando o fato de que representa um diferencial competitivo para os indivíduos na organização (Souza e Jinkings, 2021).

A teoria dos estilos cognitivos diz respeito as diferenças individuais na maneira como as pessoas coletam, processam e avaliam as informações de modo que possam utiliza-las na tomada de decisões (Lobles, Estivaleta, Visentini, Andrade, 2011). Já a teoria dos estilos de aprendizagem aborda a noção de preferencias individuais de preferência do aprendiz que são definidas de modo intrínseco levando em conta a percepção, processamento da informação e solução de problemas de cada indivíduo (Rodrigues, Assis, Vivas, Pitangui & Silva, 2020).

Com isso, têm-se em mente a relevância em caráter essencial e de sobrevivência que a aprendizagem assume na vida dos seres humanos em seus mais variados contextos, dentre eles no campo do trabalho. Os Conhecimentos, Habilidades e Aptidões, ou como se convencionou chamar CHAs são fruto da relação do indivíduo com o ambiente, e diante desse conjunto de competências, por meio da generalização e da transferência consegue adequar-se às exigências profissionais e do mercado de trabalho (Abbad, Loiola, Zerbini, Borges-Andrade, 2013).

Abbad e Borges-Andrade (2014) pontuam três grandes abordagens gerais que tiveram sua origem na Psicologia no início do século XX ainda antes dela ser aplicada de modo sistemático no âmbito das organizações de trabalho: a abordagem comportamentalista, a cognitiva e a construtivista. No contexto da aprendizagem organizacional, a abordagem construtivista tem sido mais utilizada atualmente para o desenvolvimento de treinamentos nas organizações e como base na formulação de modelos teóricos que expliquem a aprendizagem informal no trabalho.

Algumas práticas e princípios educativos no âmbito da educação formal foram pensados levando em conta os pressupostos da abordagem comportamentalista (behaviorista) (Vasconcelos, Praia e Almeida, 2003). Desse modo a aprendizagem formal, aborda a centralidade das atividades de Treinamento Desenvolvimento e Educação TD&E nas organizações (Abbad e Borges-Andrade, 2014). Por treinamento entende-se que consistem em atividades organizacionais planejadas com o intuito de maximizar as competências relacionadas ao trabalho ou por outro lado promover modificações intrínsecas nos trabalhadores quanto às suas atitudes ou comportamentos, visando alinhamento com os requisitos necessários à execução da tarefa e também aos objetivos da organização (Sampaio, Mattos, Oliveira, Alves, Mancebo, 2022). Assim, de acordo com Camilis e Antonelo (2010) que apresentam as definições teóricas de Marsick e Watkins (1990) a aprendizagem formal é ofertada tipicamente pela organização sendo altamente estruturada e baseada na sala de aula.

Araújo, Abbad e Freitas (2019) pontuam que mesmo com os avanços em termos de produção científica a respeito do treinamento e de seus efeitos sobre as pessoas, organizações e sociedade, ainda são raros os estudos cujo foco de investigação diz respeito a relação entre a aprendizagem, reações e impacto do treinamento no trabalho do egresso. Os autores apontam ainda que a aprendizagem humana nas organizações tem sido mensurada com instrumentos com poucas evidências de validade, construídos em níveis de complexidades incompatíveis com o que os treinamentos propõem; nesse sentido, tais falhas metodológicas comprometem o desenvolvimento dos modelos teóricos de avaliação a ponto de que se observa a inexistência de avanços na produção teórica acerca de conhecimentos sobre aprendizagem em treinamentos.

A abordagem cognitiva juntamente com a construtivista por sua vez, assumiu relevância no âmbito da Psicologia Organizacional no final do século XX, de modo a contribuir em aspectos como o entendimento dos significados do trabalho, percepção e construção de crenças e valores organizacionais, motivação no trabalho, dentre outras. Na abordagem cognitiva da aprendizagem há o entendimento que seres humanos processam as informações recebidas de forma razoavelmente eficiente quando entram em contato com ambientes complexos, isso é necessário para a sua sobrevivência, tendo em conta a quantidade de dados os quais tomam contato, pois sem esse processamento, provavelmente não conseguiriam atender de modo apropriado às demandas de desempenho que lhes foram apresentadas. (Abbad & Borges-Andrade, 2014).

Já a abordagem construtivista parte da premissa de que o conhecimento é um processo adaptativo e construído levando em consideração as experiências do aprendiz (Abbad e Borges-Andrade, 2014). Pozzo (2008) pontua que para o construtivismo, o conhecimento é compreendido a partir de um processo interacional entre o que já sabia e os novos conhecimentos apresentados, e aprender compreende a elaboração de modelos para interpretar a informação que é recebida.

No estudo conduzido por Popadiuk, Entriel e Santos Filho (2022) cujo objetivo foi avaliar os efeitos do domínio de aprendizagem no desempenho individual ao ser mediado pela capacidade de absorção, se faz possível observar os aspectos referentes ao processamento de informações pelos seres humanos, conforme citado acima. A pesquisa é de matriz quantitativa e contou com a participação de 204 participantes que responderam a um instrumento composto por escalas que mensuram a capacidade de absorção individual, o domínio cognitivo e afetivo, domínio psicomotor, domínio individual. Os resultados evidenciaram os efeitos positivos tanto relativo ao

desempenho individual quanto à capacidade de absorção provocado pelo domínio de aprendizagem. Percebeu-se também que a capacidade de absorção atua como mediador entre o domínio de aprendizagem e o desempenho individual.

Deve-se ter em mente que no mundo organizacional os profissionais requisitados necessitam ser polivalentes e ter/dominar um conjunto de habilidades e competências com vistas à resolução de demandas, gerenciamento de riscos e enfrentamento de desafios, precisam também ter qualificações técnicas e mais do que isso, usar estratégias metacognitivas e internalizar valores (Abbad e Borges-Andrade, 2014). Desse modo, tanto a aprendizagem organizacional quanto a gestão do conhecimento agregam valor a produtos e marcas, tornaram-se peças-chaves à sobrevivência das empresas (Rizatti e Freire, 2020).

Outro aspecto que merece destaque é a noção de que as qualificações exigidas ao trabalhador atualmente têm por característica o fato de serem complexas e requerer ações de desenvolvimento educacional contínuas que sejam pertinentes aos repertórios de qualificações aos quais o indivíduo faz no decorrer de sua trajetória profissional (Abbad e Borges-Andrade, 2014). Cabe pontuar que não existiria qualificação profissional sem aprendizagem formal promovida pelas organizações por meio de ações de treinamento e desenvolvimento (T&D) (Sampaio, Borges-Andrade e Bonatti, 2018).

Pozzo (2008, p. 48) apresenta elementos históricos do construtivismo situando que as origens filosóficas dessa abordagem remetem a teoria do conhecimento desenvolvida por Kant no século XVIII, de modo mais específico em conceitos que constituíram categorias como tempo, espaço e causalidade. A essa afirmação acrescentam-se as considerações de Thofehrn e leopardi (2006) elencando construtivistas de significativa relevância, quais sejam Piaget, Wallon e Vygotsky, na medida em que tais teóricos entendem que o conhecimento é construído partindo do prisma da interação do sujeito com o meio ambiente em um processo social que notadamente é importante na construção do conhecimento.

Nesse sentido, Lave e Wenger (1991) compreendem o conhecimento como uma dimensão da prática social entendendo o indivíduo como membro de uma comunidade sociocultural, de modo que a aprendizagem envolve a pessoa em sua totalidade, nas atividades que desenvolve, funções que executa e entendimentos que tem. Implica dessa forma um processo de mudança pessoal, no que concerne às possibilidades existentes nesses sistemas de relações sociais que mudam na medida em que o educando se

envolve diretamente nas atividades. Observa-se, portanto, o desenvolvimento da compreensão e das habilidades de conhecimento dos aprendizes.

Esses processos de aprendizagem no contexto das organizações são utilizados como ferramenta de gestão, considerando a noção de que o conhecimento representa um aspecto essencial para o desenvolvimento organizacional, tendo em conta a relevância do conjunto de informações que geram conhecimento e são utilizadas como base para o processo produtivo. Somente os seres humanos podem produzir conhecimento e as organizações utilizam estratégias junto aos seus colaboradores para oportunizar aprendizado individual, que é dividido com os demais por intermédio das trocas de experiências, diálogos, debates e observações. Esses conjuntos de habilidades e conhecimentos fomentados no âmbito das empresas constituem as competências organizacionais, possibilitando que a empresa esteja em constante processo de aperfeiçoamento (Meneses, Ribeiro e Zago, 2006).

Ruas (2005) complementa as considerações dos autores supracitados quando pontua que as competências são desenvolvidas no cotidiano do trabalho, em processos de aprendizagem formal por meio de formações e treinamentos específicos e emergem a partir de um conjunto de potenciais – compreendidos como habilidades, conhecimentos e atitudes a serem desenvolvidas – que são mobilizadas em uma situação específica, e nesse sentido para o autor “toda competência é fundamentada em um conjunto de capacidades” (p. 8). Considerando os conceitos elencados acerca do papel que as competências têm para o desenvolvimento dos trabalhadores enquanto processos educacionais e, por consequência, aprimoramento constante das organizações como fator primordial para permanência no mercado, torna-se pertinente elencar algumas considerações acerca das competências socioemocionais.

Marin, Silva, Andrade, Bernardes e Fava (2017) mencionam que competência socioemocional configura-se como o produto da soma do desempenho socioemocional e de habilidades individuais que contribuem para que as ações das pessoas ocorram de forma funcional e dentro dos comportamentos esperados na cultura no qual está inserido, sendo as habilidades relacionadas ao espectro da inteligência emocional, fatores que denotam a complexidade do construto “competência socioemocional” na medida em que está relacionado a outros conceitos a saber o de habilidades, inteligência emocional e desenvolvimento socioemocional. É perceptível a importância das diversas áreas da vida na aprendizagem e o quanto as experiências anteriores das pessoas

contribuem para a aquisição e transformação de novos conhecimentos como mecanismo para o desenvolvimento pessoal e da sociedade como um todo.

Partindo desse pressuposto, Abbad e Borges-Andrade (2014) pontuam a existência de modelos com diversas variáveis, relativas ao contexto e ao indivíduo, utilizados para a investigação da aprendizagem informal no trabalho, um desses modelos aborda a centralidade da aquisição psicológica dos conteúdos de aprendizagem por meio da interação social com o ambiente— nesta perspectiva a aquisição sofreria influência de dois fatores: a motivação e as estratégias pessoais que o indivíduo utiliza para aprender. O ambiente é tido como relevante nesse modelo, representando um papel central visto que, por ambiente entende-se como sendo aquele em que ocorrem os processos de aprendizagem do indivíduo. Considera-se ainda que tais processos são consequentes do histórico social, do processo educacional, dos treinamentos realizados e das experiências de trabalhos anteriores.

Moore e Klein (2019) pontuam que a maior parte do aprendizado no contexto organizacional tem por característica ser informal, mas que as organizações dão ênfase maior aos meios de aprendizagem formais por meio de treinamentos. Os autores elencam ainda os benefícios que a aprendizagem informal pode ter no local de trabalho, dentre tais, o fato de que o trabalhador pode não precisar se ausentar do trabalho para fazer treinamentos.

Marsick e Watkins (1990) desenvolveram um modelo teórico que explica a aprendizagem informal e pontua que as pessoas se conscientizam dos aspectos problemáticos das experiências que vivenciam por meio da reflexão, de modo a aprender novas maneiras de compreender e solucionar os desafios que surgem. A resolução de problemas ocorre quando as pessoas vivenciam uma nova experiência e a enquadram levando em conta o que aprenderam em experiências passadas, avaliando de que forma se assemelham ou divergem e usando a interpretação para dar sentido a nova situação. Esses processos às vezes ocorrem de forma rápida sem que os indivíduos se deem conta do processo.

A reflexão contribui para que a pessoa fique ciente da complexidade da situação e dos recursos usados (suposições levantadas) para julgar o novo desafio. Após a identificação da nova experiência, a pessoa aprende mais sobre as circunstâncias do problema e o que as demais pessoas estão pensando a respeito ou fazendo para solucionar – é possível que os indivíduos testem seu pensamento com outros ou realizem mini experimentos com vistas a nortear uma estratégia de ação: desse modo a

reflexão pode ser relevante na medida em que abre linhas de pensamento. A interpretação do contexto contribui no processo de escolha, considerando as lembranças de soluções passadas e a busca por outros modelos de ação. Quando uma pessoa decide o curso de sua ação na resolução de problemas, ela desenvolve estratégias para implementar a decisão (Marsick e Watkins, 1990).

A aprendizagem informal ocorre espontaneamente no dia a dia da organização consistindo na aquisição de novas competências por meio de autodidatismo, busca de ajuda e auxílio a outrem (Flores, Coelho Junior, Ferreira & Martins, 2018), inclusive, esse conjunto de conhecimentos de cada trabalhador, atrelado às habilidades e capacidades desenvolvidas, representam o capital humano das organizações e constitui um elemento que pode favorecer o desempenho corporativo, a produtividade e a inovação (Bortoluzi, Genari e Make, 2018).

A aprendizagem informal nas organizações pode ser mensurada por meio de pesquisas de matriz quantitativa, a exemplo do estudo que teve por objetivo verificar as evidências de validade de uma escala que foi desenvolvida para medir a percepção de efetividade das práticas de aprendizagem informal ocorridas no ambiente de trabalho. O estudo contou com a participação de 175 colaboradores de uma instituição do mercado financeiro brasileiro; a análise dos dados se deu por meio de análise fatorial exploratória e análise paralela. Os resultados evidenciaram evidências significativas de validade de construto no contexto da pesquisa realizada (Flores, Coelho Junior, Ferreira e Martins, 2018).

Já em sua matriz qualitativa, pode ser elencado como exemplo o estudo conduzido por Carrasco e Silva (2022) que buscaram compreender os aspectos organizacionais e pessoais que influenciam a aprendizagem informal. O estudo consistiu em uma pesquisa exploratória realizada com Técnicos Administrativos em Educação de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. Os resultados evidenciaram que as interações entre os técnicos e pesquisas na internet são responsáveis pelos processos de aprendizagem informal, corroborando com a teoria apresentada.

Convém salientar que ambos os tipos de aprendizagem formal e informal precisam de condições favoráveis para que ocorram devidamente. Essas condições podem ser internas, em que estão envolvidos os processos individuais de aprendizagem e externas que dizem respeito ao ambiente. Considera-se ainda relevante acrescentar que a análise das relações entre os processos internos e o ambiente pode ser facilitada na

medida em que se têm a compreensão a respeito dos processos internos (Abbad e Borges-Andrade, 2014).

Com isso, faz-se uma correlação entre aprendizagem organizacional no contexto de equipes de trabalho— Santos e Franco (2011) pontuam que a relação entre equipes de trabalho e aprendizagem organizacional ainda é pouco explorado de modo a constituir uma lacuna que precisa de mais estudos. Os autores acrescentam o fato de que as organizações precisam mudar constantemente para se adequar as transformações que ocorrem na sociedade buscando implementar os novos modelos de gestão empresariais; nesse contexto, percebe-se que atualmente a fonte fundamental de riqueza está baseada no aprendizado. A aprendizagem organizacional surge como um dos motores propulsores para contribuir nos aspectos de transformação e sobrevivência das empresas, tendo como um dos principais fatores de transformação o comprometimento dos colaboradores de modo que as equipes de trabalho representam um dos mecanismos para atingir tal função.

Destaca-se dessa forma a complexidade que envolve o processo de aprendizagem em equipes, que por sua vez compreende um fenômeno social que se desenvolve e muda ao longo do tempo, envolvendo vários comportamentos, a exemplo do diálogo de opiniões divergentes e discussão a fim de que se chegue a um novo entendimento, bem como debater ideias e processos (Lehmann-Willenbrock, 2017). Para que ocorra a aprendizagem no nível da equipe, se faz pertinente que os membros concordem entre si, chegando a uma concepção sobre o problema ou tarefa (Barouh e Puente Palácios, 2015), a compreensão acerca do processo de aprendizagem em equipes de trabalho é importante por permitir o conhecimento de abordagens inovadoras para lidar com problemas na execução das tarefas, melhora na eficácia dos processos e aprimoramento dos procedimentos, incremento de novas habilidades, todos estes possibilitando respostas às transformações organizacionais (Santos e Franco, 2011).

Levando em conta os aspectos teóricos apresentados, torna-se necessário situar que a pesquisa está pautada na abordagem construtivista por considerar a relevância que as experiências dos profissionais de saúde têm para o desenvolvimento de suas atividades na atenção primária bem como a ocorrência da aprendizagem informal que se dá pelas trocas de experiências com os demais colegas e com a comunidade de um modo geral. Por sua vez convém acrescentar algumas considerações relativas a categoria profissional que se pretende estudar correlacionando as particularidades

pertinentes ao conceito de aprendizagem em equipes afim de que norteie a condução da proposta de investigação do estudo.

## **2.4.CAPÍTULO 4: CATEGORIA LABORAL – PROFISSIONAIS DA SAÚDE**

Diante do que foi discutido até o momento no que concerne as características de equipes de trabalho e as particularidades relacionadas ao processo de aprendizagem organizacional, faz-se necessário apresentar um breve apanhado histórico da saúde pública no Brasil, em especial, no âmbito da atenção primária, tendo em conta que as equipes de trabalho foco desta pesquisa, executam suas atividades nesta modalidade de prestação de serviço.

Finkelman (2002) chama atenção para o fato de que a história da saúde pública no Brasil está circunscrita ao histórico de combates às endemias rurais e aos surtos epidêmicos que ocorriam nas áreas urbanas. De acordo com Carvalho (2013) o Estado realizava ações pontuais em situações de saneamento básico e/ou de epidemias e, também na intervenção de doenças negligenciadas – são exemplos disso, o saneamento do Rio de Janeiro entre o final do século XIX e início do século XX, bem como a campanha de vacinação contra a varíola e as intervenções nos casos de hanseníase, tuberculose e saúde mental. Outra característica marcante do histórico da saúde pública brasileira remete aos cuidados filantrópicos de cunho religioso e de caridade.

Tal característica de combate aos surtos epidêmicos remete a um movimento científico do século XIX, em que, no âmbito dos estudos referentes às condições de saúde das coletividades humanas, os estudos tratavam a respeito da higiene, reflexo das transformações ocorridas nas sociedades europeias em decorrência da industrialização e urbanização (Finkelman, 2002).

Chegando ao século XX, mais precisamente a partir da publicação do decreto 4.682 de 24 de janeiro de 1923, dá-se início a base da previdência do Brasil, com as Caixas de Aposentadoria e Pensão – CAP em um sistema organizado entre empresas e empregados por meio do regime de capitalização (Fernandes e Sousa, 2020; Carvalho, 2013). Esse sistema sofreu uma modificação a partir da década de 1930, passando a ser os Institutos de Aposentadoria e Pensão vinculados às categorias profissionais e não mais a uma determinada empresa como antes: no modelo novo, cada instituto tinha a disposição uma rede de assistência que incluía hospitais e ambulatórios para prestar atendimentos ao trabalhador (Silva Junior & Alves, 2007).

Neste período também, que correspondia a era Getúlio Vargas, foram estabelecidas formas mais permanentes de atuação no âmbito da saúde pública por meio

da criação de programas de atenção a alguns problemas, dentre os quais, doenças sexualmente transmissíveis, tuberculose, hanseníase, dentre outros, pautados de acordo com os saberes tradicionais da epidemiologia por meio de programas verticais que consideravam apenas o lócus da doença e planejava o ataque desconsiderando os aspectos sociais e geográficos dos indivíduos (Silva Junior e Alves, 2007).

Uma expansão em maiores proporções da assistência médica ocorreu quando em 1966 todos os institutos foram unificados resultando no Instituto Nacional de Previdência Social (INPS) em que a cobertura de saúde era realizada por instituições privadas mediante acordos firmados com o governo, configurando desse modo um incentivo ao desenvolvimento do mercado privado de saúde, no que tange aos subsídios repassados pelo governo, e por conseguinte, a compra dos serviços de saúde (Menicucci, 2014).

Essa unificação se deu em um cenário no qual o país já se encontrava em regime de ditadura militar iniciada em 1964, tendo por característica em seu período inicial a desarticulação da participação social e um progressivo processo de endurecimento político (Paiva e Teixeira, 2014). Destaca-se ainda que na medida em que o Estado optou por ofertar os serviços de saúde subsidiando recursos às instituições privadas, sem regulamentação, criou uma situação de dependência de rumos para as políticas de saúde tendo em conta o fato de que houve uma consolidação dos serviços de saúde privados, o que passou a refletir as influências do setor privado nos direcionamentos futuros do Estado no que concerne às políticas e ao mercado de saúde (Gerschman e Santos, 2006).

Menicucci (2014) corrobora com as informações citadas acrescentando ainda o fato de que, essa modalidade de prestação de serviços, que em um primeiro momento tinha caráter de política pública em face dos convênios prestados, reverbera para uma situação de independência das empresas que passam a atuar de modo suplementar. Para o autor “a consequência política disso para o SUS é muito grande, uma vez que perde significativo apoio de um ator político que é exatamente a massa de trabalhadores organizados” (Menicucci, 2014, p. 79).

O período que consistiu entre o final da década de 1970 e início de 1980 foi quando se deram os primeiros movimentos da transição democrática repercutindo sobre o setor da saúde, que tinha dentre as pautas levantadas pelos atores sociais, a reivindicação por serviços e ações de saúde (Finkelman, 2002). Desse modo, por ocasião da realização da 8ª Conferência Nacional de Saúde, foram produzidas as bases do Sistema Único de Saúde – SUS. Em 1988 por ocasião da proclamação da nova

constituição, houve o reconhecimento do Estado de que tinha o dever de ofertar saúde pública a todos como um direito dos cidadãos, mas a normatização do funcionamento do Sistema Único De Saúde só ocorreu em 1990 quando o Congresso Nacional aprovou a Lei Orgânica da Saúde (Cobaito e Cobaito, 2021), ampliando o conceito de saúde e associando às políticas sociais e econômicas, bem como ofertando assistência de forma integral, ou seja, em seu aspecto preventivo e curativo (Paulus Junior e Cordoni Junior, 2006). É neste aspecto preventivo e curativo que estão organizadas todas as esferas de acesso ao SUS por meio de redes regionalizadas e integradas, que ofertam estrutura adequada para que o trabalho em seu aspecto de atenção em saúde seja efetivado integralmente (Silva, 2011).

Desse modo os profissionais que trabalham nas Unidades Básicas de Saúde desenvolvem suas atividades atendendo a comunidade adstrita em uma amplitude de demandas com vistas a promoção da saúde, estabelecem assim uma relação com os usuários do serviço de modo a dar atenção ao diálogo entre os diferentes saberes e configuram a possibilidade de reconstrução das práticas (Silveira, Sena e Oliveira, 2011). Escalda e Parreira (2018) pontuam que esses profissionais executam o cuidado em saúde na comunidade em uma lógica de trabalho em equipe, de modo que existem dimensões do trabalho interprofissional e práticas colaborativas desenvolvidas pelas equipes que foram agrupadas em nove elementos temáticos: encontros e interação na equipe; parcerias; práticas colaborativas e trabalho interprofissional; resolução de conflitos; poder no trabalho em equipe interprofissional; novas configurações do processo de trabalho; atenção centrada no paciente; coesão entre equipe e níveis gerenciais; interdependência. Esses elementos sinalizam convergências das ações realizadas nas UBS com o que a teoria aponta acerca das equipes de trabalho.

As equipes de trabalho em saúde, no âmbito do trabalho nas Unidades Básicas de Saúde, têm por meta central o estabelecimento de vínculos com a população adstrita por meio do trabalho em caráter de interdependência entre os profissionais de saúde, para que se sejam mantidos laços de proximidade com a comunidade e acompanhamento dos processos de saúde-doença, visando a prestação de atendimento de forma contínua e humanizada ao longo do tempo (Brasil, 2006), sendo o trabalho desenvolvido por estas equipes em caráter multiprofissional, no qual estão inclusos profissionais das seguintes categorias: agente comunitário de saúde, auxiliar em saúde bucal, enfermagem, medicina, odontologia e técnico de enfermagem; conforme preconizado pelo Ministério da Saúde (Brasil, 2012).

Outras categorias profissionais podem compor a equipe também a exemplo de Fisioterapeuta, Psicólogo e Terapeuta Ocupacional. A atuação da Psicologia por sua vez tem uma contribuição importante à equipe da UBS no que concerne ao acolhimento e à escuta terapêutica, além de contribuir para que o atendimento prestado aos usuários seja contextualizado e integral, com ações voltadas para conscientização, empoderamento e autonomia dos usuários do serviço (Santos, Gomes e Silveira, 2020).

Outro aspecto a considerar é que no âmbito da saúde pública a interação entre os profissionais e os usuários do serviço representa condição necessária do cuidado humano (Lanzoni e Meirelles, 2012) por meio da conexão dos saberes que envolvem as categorias profissionais que compõem as equipes de saúde (Matuda, Aguiar e Frazão, 2013). Por sua vez as metas das equipes de saúde estão relacionadas à produtividade no sentido de que as ações dos membros sejam convergentes para melhoria dos indicadores epidemiológicos conforme é proposto pelo Ministério da Saúde (Bagrichevsky, 2021).

Já a cooperação entre os participantes é conhecida, no âmbito das organizações de saúde, por Prática Interprofissional Colaborativa – PIC e abrange tanto os profissionais que compõem a equipe no serviço de saúde como as demais equipes de diferentes serviços que compõem o Sistema Único de Saúde, sendo esta prática importante para a promoção do cuidado integrado. Dada a relevância desse aspecto, uma pesquisa foi conduzida visando analisar a Prática Interprofissional Colaborativa em equipes que compõem a Atenção Primária à Saúde, com diferentes perfis de Clima de Trabalho em Equipe: os resultados mostraram que as Práticas Interprofissionais Colaborativas necessitam que sejam considerados elementos relevantes na forma como se dá os serviços no âmbito da saúde pública e a inovação no trabalho interprofissional (Agreli, 2017).

Outro termo utilizado para nomear o mesmo fenômeno e características diz respeito a colaboração interprofissional, compreendida a partir da perspectiva da interação entre trabalhadores de campos de conhecimento distintos, desenvolvendo suas atividades visando um cuidado em saúde de forma mais abrangente. Trata-se de um recurso passível de ser utilizado no cotidiano laboral, como estratégia para lidar com as demandas que emergem na prestação do serviço aos usuários e organização do trabalho (Matuda, Pinto, Martins e Frazão, 2015).

Em pesquisa realizada por Matuda, Pinto, Martins e Frazão (2015) buscou-se conhecer a percepção dos profissionais que trabalham na atenção primária à saúde sobre colaboração interprofissional e trabalho compartilhado. O estudo foi de matriz

qualitativa conduzido no município de São Paulo e os resultados evidenciaram desafios para a colaboração interprofissional relacionados aos aspectos da rotina de trabalho como alteração da lógica dos encaminhamentos bem como a insuficiência de dispositivos organizacionais. Outra evidência encontrada reporta tensões entre a lógica profissional tradicional e a da colaboração.

Já a aprendizagem no âmbito do Sistema Único de saúde ocorre por meio da Educação Permanente em Saúde – EPS que consiste em um método de qualificação de aprendizagem para o trabalho que preconiza o processo educativo dos profissionais que estão inseridos na Estratégia de Saúde da Família – ESF sendo regulamentado pelas Portarias nº198/2004 e nº 1.996/2007. No âmbito da ESF estão as Unidades Básicas de Saúde que representam a porta de entrada dos usuários ao SUS, sendo composta por uma equipe multiprofissional que são responsáveis por uma determinada região estratégica (Ferreira, 2020).

Tais apontamentos corroboram com as contribuições de Santos e Franco (2011) quando citam que no âmbito das equipes de trabalho a aprendizagem organizacional pode acontecer de forma rápida ao passo em que novas ideias são colocadas em prática e aspectos relativos a processos, experiências, conhecimentos e informações podem se espalhar na organização de maneira rápida. Os autores acrescentam que o desenvolvimento das funções laborais no contexto de equipes de trabalho pode facilitar o processo de aprendizagem organizacional assim como a ausência do trabalho em contexto de equipes pode ser prejudicial nos processos de trabalho como tomada de decisão, solução de problemas e implementação de ações. Com base no que foi supracitado, apresenta-se a seguir os aspectos metodológicos que norteiam a condução da presente proposta de pesquisa.

### **3. OBJETIVOS:**

#### **3.1.2. Objetivo Geral**

- Investigar a experiência de aprendizagem organizacional dos profissionais em equipes de trabalho no exercício de suas atividades nas UBS em uma cidade do Litoral Piauiense.

#### **3.1.3. Objetivos Específicos**

- Caracterizar as Unidades Básicas de Saúde da cidade em relação ao seu funcionamento: gestão, estrutura física e contexto social no qual está inserida;
- Verificar como ocorrem os processos de interdependência de tarefas e compartilhamento de metas na realização do trabalho enquanto equipe de trabalho;
- Investigar as características da organização do trabalho e a percepção dos profissionais a respeito de sua interação com o desempenho e com a efetividade da equipe;
- Conhecer o entendimento dos profissionais a respeito de seu reconhecimento enquanto membro da equipe, além do reconhecimento dos pares e dos usuários do serviço;
- Descrever qual a compreensão dos trabalhadores sobre aprendizagem formal e informal e qual a percepção sobre a necessidade e possibilidades de aperfeiçoamento para o exercício das atividades na UBS;
- Registrar e descrever as atividades de trabalho que propiciem a ocorrência do processo de aprendizagem informal e formal dos membros da equipe de trabalho e destacar como ocorre o processo de qualificação profissional.

## **4. MÉTODO:**

### **4.1. Tipo de estudo**

O presente estudo foi de matriz qualitativa exploratória e descritiva, que de acordo com Gil (2008) tem por finalidade em seu aspecto exploratório, esclarecer e desenvolver conceitos, possibilitando que haja o desenvolvimento de uma aproximação e uma visão ampliada acerca do fenômeno estudado, para que se faça possível descrever características do fenômeno e da população estudada bem como a análise de relações entre variáveis.

### **4.2. Participantes**

O presente estudo foi realizado com três equipes – em três UBS distintas, alcançando-se assim 19 participantes, considerando que as interpretações da realidade evocada pelos participantes constituem resultado de processos sociais vivenciados por eles de forma compartilhada. Neste sentido, a literatura aponta como limite entre 15 e 25 entrevistas individuais, por considerar que um número superior a este pode acarretar saturação das informações, ou seja, podem não ser alcançados aspectos novos ao corpus de análise (Bauer e Aarts, 2008). Ademais, acrescenta-se que em pesquisas de matriz qualitativa não existe um cálculo para tamanho da amostra, considerando o caráter exploratório do estudo acerca do fenômeno pretendido. Por esses termos, estimou-se entrevistar a maior quantidade possível de membros pertencentes a uma mesma equipe lotados em UBS em uma cidade do Litoral Piauiense, o que perfaz uma média de sete participantes em cada UBS. Levando isso em consideração, tornou-se possível determinar a quantidade de três UBS que foram necessárias para ser visitadas, visto que foi necessário contar com o aceite dos trabalhadores em questão. A escolha dos participantes levou em conta o critério de inclusão: ser profissional inserido em uma equipe de trabalho na Unidade Básica da Saúde em uma cidade do Litoral Piauiense. Já as UBS foram escolhidas levando em conta a localização geográfica, na região central e bairros distantes do centro, por considerar que, em se tratando de regiões distintas, apresentam particularidades de funcionamento das equipes que caracterizam os aspectos sociais também distintos para a análise.

### **4.3. Instrumento**

Como técnica de coleta de dados foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturada e questionário sociodemográfico a fim de que se conheça o perfil dos

participantes. A entrevista semiestruturada representa um dos principais instrumentos para coleta de dados por possibilitar que informações, a partir de perspectivas diferentes, emergjam a respeito do fenômeno que está sendo observado e do contexto no qual ocorre, possibilitando uma melhor compreensão e integralização dos dados à medida em que as informações são integralizadas na análise. Nesse sentido, a entrevista é entendida como um espaço de diálogo a respeito de um tema específico (Moré, 2015).

#### **4.4. Procedimento**

As entrevistas foram realizadas nos locais de trabalhos dos referidos participantes, em horário de expediente, quando eles responderam ao roteiro de entrevista semiestruturada de forma individual, com tempo estimado de duração de 30 minutos. Independente da situação, durante a abordagem foi perguntado a cada pessoa se poderia participar de uma pesquisa realizada pelo Programa de Pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal do Delta do Parnaíba, e, caso concordasse, o respondente teve acesso a um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido no qual ele pôde assinar se estivesse de acordo. Foi solicitada a permissão para que a entrevista fosse gravada, e, caso o participante concordasse, procedeu-se a gravação apenas do áudio. A presente pesquisa foi realizada mediante solicitação de anuência da Secretaria de Saúde da cidade onde a pesquisa foi realizada e parecer de aprovação do projeto Comitê de Ética em Pesquisas<sup>5</sup>.868.954. O estudo seguiu as normas e procedimentos éticos conforme as Resoluções 466/2012 e 510/2016, ambas do Conselho Nacional de Saúde que estabelecem as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Tendo em conta na etapa de coleta de dados no cenário mundial ainda estava em vigência a Pandemia de COVID-19, foram seguidas as normas de biossegurança recomendadas: distância de 1 metro entre pesquisador e participante, uso de máscara – especialmente quando a entrevista foi realizada em local fechado.

#### **4.5. Análise dos dados**

A análise dos dados foi feita por meio da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016) que consiste em um conjunto de técnicas utilizadas para analisar as comunicações e aponta algumas etapas de análise – pré-análise, referente ao primeiro contato com o material a ser estudado, sendo este organizado para as etapas seguintes; codificação, que consiste na etapa em que é realizado o tratamento dos dados consistindo na escolha de unidades de registro e de contexto; categorização, etapa em

que são classificados e agregados os elementos que compõem um conjunto, levando em conta as características em comum, de modo a favorecer a etapa de inferência, que por sua vez esclarecem as causas das mensagens.

#### **4.6. Benefícios, riscos e critérios éticos.**

Partindo-se do conhecimento de que as pesquisas com seres humanos podem apresentar riscos psicológicos aos participantes ao ocasionar algum desconforto em decorrência da temática abordada, na presente pesquisa buscou-se minimizar os possíveis riscos que pudessem vir a acontecer – desde o início o pesquisador esclareceu as dúvidas, apresentou o conteúdo do TCLE e esteve atento aos possíveis desconfortos, que, caso acontecesse, a entrevista seria imediatamente interrompida e seriam seguidos os procedimentos preconizados pelo Comitê de Ética e Pesquisa da UFDPAr.

Todos os dados foram mantidos sob sigilo, salvaguardando a identidade de cada respondente e sua livre decisão de desistência da pesquisa a qualquer momento, caso necessitasse. O participante foi informado na abordagem sobre os objetivos da pesquisa e participou mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Caso no decorrer da entrevista, demonstrasse desconforto, poderia desistir da participação.

Considera-se relevante salientar que a pesquisa é de cunho social, de modo que observa-se a presença da temática no cotidiano dos trabalhadores, com possibilidade de subsidiar propostas integrativas para o melhor andamento da organização e bem estar dos colaboradores.

A pesquisa seguiu os cuidados éticos e de conduta normatizados pelas Resoluções 466/12 e 510/16 e pelo Comitê de Ética em Pesquisa.

Espera-se que os resultados encontrados possam ampliar o conhecimento teórico acerca de questões referentes à forma como as pessoas que estão ativas no mercado de trabalho por meio da compreensão sobre a organização e funcionamento das equipes de trabalho nas organizações e as características da atividade desenvolvida nesta modalidade pelos membros que se interrelacionam no grupo em caráter de interdependência e foco em um objetivo comum. Além disso, conhecer os aspectos que caracterizam a experiência de aprendizagem na realidade local de modo a compreender os elementos da *aprendizagem organizacional em equipes de trabalho*.

## 5. RESULTADOS:

Seguindo a metodologia proposta, a coleta de dados ocorreu após a 1) anuência da Secretaria de Saúde da prefeitura municipal da cidade onde a pesquisa foi realizada e a 2) aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa, de modo que as entrevistas foram realizadas nos locais de trabalho dos profissionais e ocorreram nos meses de março e abril de 2023.

De modo geral, a maioria dos membros das equipes se disponibilizou a participar respondendo ao instrumento de coleta de dados – após leitura e concordância com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, exceto em uma situação na qual o profissional optou por não participar. Dito isso, participaram da pesquisa 19 profissionais os quais compõem equipes de saúde de três UBS – identificadas no decorrer do texto por UBS\_1, UBS\_2 e UBS\_3 – tendo por característica a pluralidade de categorias profissionais.

Com relação aos membros da equipe de trabalho da UBS\_1, obteve-se a participação de sete respondentes das seguintes categorias profissionais: Agente Comunitário de Saúde, Enfermagem, Medicina, Odontologia, Psicologia e Técnico em Saúde Bucal. A maioria dos membros da equipe que respondeu ao instrumento da pesquisa é do sexo feminino, as idades variam entre 28 e 50 anos, o tempo de atuação na profissão varia entre 2,5 e 22 anos e o tempo de atuação na equipe varia entre 2 e 22 anos. Observa-se em face a esses dados sociodemográficos que, além de ser uma equipe plural em campos de saber, também apresenta-se como sendo composta por profissionais com tempo de atuação em equipe distintos, denotando vários graus de experiência no trabalho desenvolvido em saúde.

Sobre a análise de conteúdo do roteiro de entrevista semi-estruturada foi possível a formação de cinco eixos temáticos: gestão e logística organizacional de funcionamento do serviço; interdependência e planejamento na execução do trabalho; percepção de pertencimento à equipe; aprendizagem informal: compreensão, aplicabilidade e contribuição sobre o trabalho realizado; aprendizagem formal: compreensão, aplicabilidade e contribuição sobre o trabalho realizado, conforme é possível verificar na Tabela 1.

**Tabela 1**

Equipe de trabalho – UBS\_1

Eixos temáticos	Categorias
Gestão e logística organizacional de funcionamento do serviço	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão/logística (5): reuniões com a equipe; autonomia em relação a equipe; Organização do serviço mensalmente</li> <li>-Contexto social do público-alvo (4)</li> <li>-Espaço físico (4)</li> <li>- Definição pelo Ministério da Saúde/Governo Federal -&gt;PREVINE (4)</li> <li>- Uso de estratégias para atender as metas (4)</li> <li>-Multidisciplinar (3)</li> <li>- Indicadores/quantidade de atendimentos (3)</li> <li>- Trabalho livre – ausência de demanda específica (1)</li> <li>- metas: existência de metas para todos os membros + formas de ação (1); cumprimento das metas definidas (1); uso de estratégias para atender as metas (1)</li> </ul>
Interdependência e planejamento na execução do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reuniões, planejamento, estabelecimento de cronograma, grupos de WhatsApp e apresentação de resultados (5)</li> <li>-Parceria/ação conjunta (2) + tarefas gerais com colaboração de todos (1) + interdependência na execução das tarefas (4)</li> <li>-Todas (3)</li> <li>-Troca de informações constante com os ACS (2)</li> <li>-Demanda espontânea sem planejamento específico (1)</li> <li>-Gestão/logística do trabalho (1)</li> <li>-Atividades rotineiras da UBS (1); comunicação e conhecimento acerca do funcionamento da Unidade (1)</li> <li>-Necessidade de funcionamento da equipe de forma mais comunicativa (1)</li> <li>-Cada um por si (1)</li> </ul>
Percepção de pertencimento a equipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Avaliação pessoal: boa, amizade, família, equipe (1); resistência inicialmente – boa aceitação na atualidade (1); odontologia como apêndice do universo UBS (1); ideia do profissional ser recém-formado por estar na UBS (1);</li> </ul>
Aprendizagem Informal: compreensão, aplicabilidade e contribuição sobre o trabalho realizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinâmica de funcionamento – ambientação (1); aprendizagem no dia-a-dia, observação (1); troca de experiência profissional, participação informal – ex: palestra (1); o que aprende um com o outro (1); prática (1); conversar/tentar resolver as coisas (1)</li> <li>-Situações em que precisa discutir caso, ensinar ao outro algo que as pessoas atribuem a sua função (1); observar a função de cada um (1); palestra,</li> </ul>

Aprendizagem:	atividade dentro do campo (1); contato com os pacientes, contato com a equipe, atividades coletivas (1); na prática (1); no dia a dia/convivência (1)
Formal:	- Troca, comentários (1);
compreensão,	-Operacionalização e execução do trabalho (6)
aplicabilidade e contribuição	- Avaliação da importância da aprendizagem (4)
sobre o trabalho realizado	-Básico/função (1); cursos (1); obrigatório para o desenvolvimento como profissional, formação profissional – ex: curso (1); aquilo que a gente adquire mediante cursos (1); capacitações (1); questões burocráticas, regras, limite, regimento (1)
	-Quando a pessoa sabe que é uma demanda pro Psicólogo (demanda específica) (1); reuniões, cursos, capacitações (1); troca de informação dentro da UBS, treinamento, curso técnico (1); a parte mais científica (1); capacitações pelo ministério da saúde (1); reuniões e avaliações da equipe, treinamentos da equipe (1)
	-Cursos (1); esclarecimento – capacitação para oferecer um melhor serviço (1)

---

Já na segunda UBS participaram seis profissionais de categorias profissionais distintas a saber: Agente Comunitário de Saúde, Enfermagem, Fisioterapia, Medicina e Técnico de Enfermagem. Nesta equipe também foi possível observar a predominância de profissionais do sexo feminino. As idades variaram entre 25 e 42 anos, entretanto, quando se analisa o tempo de atuação na profissão observa-se que, com exceção de dois membros (que atuam a mais de 10 anos), os demais profissionais têm pouco tempo de vínculo com a equipe (entre 2 meses - 3 anos e 9 meses), fator que reverbera no tempo de atuação em equipes.

A análise de conteúdo da equipe de trabalho da UBS\_2 produziu seis eixos temáticos a saber: gestão e logística organizacional de funcionamento do serviço; modo operante de funcionamento e aspectos de interdependência da equipe; percepção de pertencimento a equipe; aprendizagem informal: compreensão, aplicabilidade e contribuição sobre o trabalho realizado; aprendizagem formal: compreensão, aplicabilidade e contribuição sobre o trabalho realizado; aprendizagem. Como é possível observar, alguns títulos de eixos apresentam-se diferentes daqueles presentes na análise da equipe da UBS\_1, em face a elementos do discurso que por similaridade

produziram arranjos diferentes. Na Tabela 2 é possível observar essas características, e logo após, alguns comentários sobre esse aspecto.

**Tabela 2**

Equipe de trabalho – UBS\_2

Eixos temáticos	Categorias
Gestão e logística organizacional de funcionamento do serviço	-Espaço físico e recursos de trabalho (5) -Contexto social da população atendida (5) -Gestão/logística de funcionamento da UBS (4) -Trabalho em parceria – ACS, comunidade e profissionais da UBS (1)
Modo operante de funcionamento e aspectos de interdependência da equipe	-Alcance de metas com foco em indicadores estabelecidos pelas instâncias governamentais (5) -Metas para grupos específicos (5) -Interdependência em todos os aspectos entre os membros da equipe (3) + interdependência com ajuda mútua entre os membros da equipe (1) + forma de colaboração (3) -Trabalho em equipe em caráter de complementariedade (3) -Aspectos logísticos de funcionamento da UBS (3) -Todas as situações (2) -Estratégias para atender as metas (2) -Reuniões de alinhamento da equipe (2) -Metas alcançadas melhoram a nota do desempenho da equipe (1) -Impossibilidade de trabalhar com metas devido a alta procura (1) -Organização da equipe para realização do trabalho: sistema (1) -Identificação do problema do paciente - diagnóstico (1) -Ações executadas de acordo com cronograma (1) + Realização dos serviços disponíveis no momento (1) -Execução das atividades em equipe multiprofissional (1)
Percepção de pertencimento a equipe	-Valorização profissional (4) -Tudo tranquilo (2) -Avaliação pessoal: atenciosos e colaboradores; acolhimento e ajuda; demonstração de cuidado
Aprendizagem Informal: compreensão, aplicabilidade e contribuição sobre o trabalho realizado	-Aprendizado adquirido: no decorrer do dia a dia, na rotina com os pacientes, com os membros da equipe; experiência do dia a dia; cultura popular, vivência; -No dia a dia (2), conversando com os colegas, aprendendo com o paciente; com o paciente,

Aprendizagem Formal: compreensão, aplicabilidade e contribuição sobre o trabalho realizado	<p>nas visitas, coleta de dados, boca a boca;</p> <p>-Mente aberta para escutar as pessoas, tratamentos populares; experiência do dia a dia, olhar clínico mais acurado; humanização</p> <p>-Aperfeiçoamento, leitura, estudo de acordo com a literatura científica; literatura utilizada, cursos realizados, forma como o conhecimento e a informação técnica é passada; busca de melhoria do entendimento pessoal no trabalho, aprendizagem pela teoria;</p> <p>-Capacitações, estudos; treinamentos; no dia a dia/vivência, treinamentos pela prefeitura, técnica/teoria</p> <p>-Capacitação, atualização constante, educação permanente em saúde; contribuição dos treinamentos para aquisição de conhecimentos, renovar conhecimentos, ter acesso a mudanças; padrão de atendimento; protocolo de atendimento</p>
Aprendizagem:	<p>-Aprendizagem de modo geral: situações vivenciadas no dia a dia; reuniões</p> <p>-Aprendizagem de modo geral: troca de experiência</p> <p>-Instrumental geral e participativa: tranquila, participativa com os demais colegas; contribuição (paralelo entre teoria e vivência prática, total/de toda forma</p> <p>-Aprendizado de coisas novas, exercer melhor a profissão); repasse dos conhecimentos formais e informais no atendimento para o paciente</p>

---

Na UBS\_3 participaram profissionais de quatro categorias a saber: Agente Comunitário de Saúde, Enfermagem, Medicina e Técnico de Enfermagem. Assim como nas demais UBS a equipe é composta em sua maioria por profissionais do sexo feminino. As idades variam de 27 a 52 anos e estes profissionais atuam relativamente há mais tempo tanto na profissão quanto na modalidade de trabalho em contexto de equipes – em sua maioria há mais de 15 anos.

A análise de conteúdo da equipe da UBS\_3 apresentou seis eixos temáticos, a saber: gestão e logística organizacional de funcionamento do serviço; modo operante de funcionamento e aspectos de interdependência da equipe; percepção de pertencimento a equipe; aprendizagem informal: compreensão, aplicabilidade e contribuição sobre o

trabalho realizado; aprendizagem formal: compreensão, aplicabilidade e contribuição sobre o trabalho realizado; aprendizagem, conforme é possível verificar na Tabela 3.

**Tabela 3**

Equipe de trabalho – UBS\_3

Eixos temáticos	Categorias
Gestão e logística organizacional de funcionamento do serviço	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestão e funcionamento da UBS (7)</li> <li>-Percepção sobre o espaço físico do local de trabalho (4)</li> <li>-Percepção sobre o contexto social da comunidade assistida pela UBS (2)</li> <li>-Trabalho familiar (realizado pelo ACS) sem vínculo direto com a UBS (1)</li> </ul>
Modo operante de funcionamento e aspectos de interdependência da equipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Características da gestão organizacional (8)</li> <li>-Desempenhando a função específicas das categorias laborais (5)</li> <li>-Rodas de conversa intragrupo (4)</li> <li>-Reuniões com os demais atores do processo de trabalho (gestão e enfermagem) (3)</li> <li>-Logística de trabalho (3)</li> <li>-Em todos os aspectos entre os membros da equipe (1) + estratégias de colaboração da equipe (3)</li> <li>-Atividades requeridas pela equipe (3)</li> <li>-Metas estabelecidas pelas instâncias governamentais (2) + forma como as metas são definidas (2)</li> <li>-Estratégias da equipe para atender as metas (1)</li> <li>-Ausência de execução resultando em prejuízos (1)</li> <li>-Uso do sistema de informações da UBS para controle e determinação de metas (1)</li> <li>-Cada profissional na sua função (1)</li> </ul>
Percepção de pertencimento a equipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Percepção dos pares como colaborativos, acolhedores, prestativos e respeitosos (3)</li> <li>-Percepção de bom relacionamento entre os membros da equipe (2)</li> </ul>
<p>Aprendizagem:            Informal: compreensão /            Aplicabilidade / contribuição sobre o            trabalho realizado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aprendizagem no dia a dia (2), no contato com o outro (profissionais e usuários); Subjetiva; Conhecimento captado com a população</li> <li>-No contato com o outro; aprendizagem com os pacientes; conversas com os pacientes; nas visitas com os usuários</li> </ul>
<p>Aprendizagem:            Formal: compreensão /            Aplicabilidade / contribuição sobre o            trabalho realizado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cursos, livros, internet, diferentes fontes formais de informação; objetiva; conversa, comunicação, cursos; aprendizagem com as pessoas que tem mais conhecimentos, os</li> </ul>

Aprendizagem	profissionais da área -Busca de informação em uma fonte oficial; estudando; aprendizagem com outros profissionais; reuniões com a equipe -A junção da formal com a informal: forma algo novo, uma descoberta nova -Contribuição para o desenvolvimento pessoal de habilidades e competências (5) -Necessidade de atualização constante (2) -Situações em que ocorrem aprendizagem: nas casas visitadas; aprendizagem mútua (1) -Essencial (1)
--------------	---

Quando comparados os resultados obtidos nas três equipes, nota-se algumas particularidades em relação a formação dos eixos temáticos e quanto as categorias que emergiram. A principal diferença está em relação aos eixos da equipe da UBS\_1 em detrimento das equipes das UBS\_2 e 3. A tabela abaixo apresenta tais resultados:

**Tabela 4**  
Síntese – UBS`s 1, 2 e 3

	<b>Eixos</b>	<b>Perguntas norteadoras</b>
<b>Equipe da UBS_1</b>	Gestão e logística organizacional de funcionamento do serviço	Compreensão a respeito do funcionamento geral da UBS; metas de trabalho; ações da equipe para atendê-las
	Interdependência e planejamento na execução do trabalho	Aspectos relativos à interdependência na execução das tarefas na equipe; influência da colaboração dos membros; organização para o alcance de resultados no trabalho
	Percepção de pertencimento a equipe	Aspectos relativos à sensação de pertencimento à equipe por parte dos colegas de trabalho
	Aprendizagem informal: compreensão, aplicabilidade e contribuição sobre o trabalho realizado; Aprendizagem formal: compreensão, aplicabilidade e contribuição sobre o trabalho realizado	Compreensão dos participantes a respeito das aprendizagens formal e informal; situações do cotidiano do trabalho nas quais ocorrem as aprendizagens formal e informal; de que forma o conteúdo aprendido pode contribuir no exercício do trabalho na UBS
<b>Equipes das UBS_2 e UBS_3</b>	Gestão e logística organizacional de funcionamento do serviço” “modo operante de funcionamento e aspectos de interdependência da equipe”	Compreensão a respeito do funcionamento geral da UBS metas estabelecidas e das ações da equipe para atê-las, a interdependência entre os membros e a influência da colaboração, a organização para o

---

Percepção de pertencimento a equipe	Aspectos relativos à sensação de pertencimento à equipe por parte dos colegas de trabalho
Aprendizagem informal: compreensão, aplicabilidade e contribuição sobre o trabalho realizado;	aspectos relativos à compreensão de aprendizagem formal e informal bem como de que forma ocorre esse processo de aprendizagem no ambiente de trabalho e as contribuições disso para o exercício da profissão
Aprendizagem formal: compreensão, aplicabilidade e contribuição sobre o trabalho realizado	
Aprendizagem	Noção do construto

---

A formação dos eixos temáticos se deu em decorrência da similaridade dos conteúdos evocados pelos participantes nas categorias de análise. Em todas as equipes os eixos apresentaram-se similares em relação ao conteúdo, mas com algumas particularidades. Na equipe da UBS\_1 o primeiro eixo temático intitulado “Gestão e logística organizacional de funcionamento do serviço” se deu a partir do conteúdo elaborado por parte dos entrevistados mediante às questões norteadoras que buscaram conhecer a respeito do funcionamento geral da UBS e quais as metas de trabalho, bem como as ações da equipe para atendê-las.

O segundo eixo temático “interdependência e planejamento na execução do trabalho” foi denominado a partir dos discursos que emergiram dos participantes diante das perguntas que abordam aspectos relativos à interdependência na execução das tarefas na equipe, bem como referente à influência da colaboração dos membros e forma de organização para o alcance de resultados no trabalho.

O terceiro eixo temático “percepção de pertencimento a equipe” emergiu a partir da pergunta norteadora que buscou investigar aspectos relativos à sensação de pertencimento à equipe por parte dos colegas de trabalho. Neste caso, observa-se que não houve uma categoria que se destacasse em termos de frequência, em decorrência do fato de que o discurso dos participantes se resumiu a uma avaliação pessoal a respeito do pertencimento a equipe.

Os dois últimos eixos temáticos “aprendizagem informal: compreensão, aplicabilidade e contribuição sobre o trabalho realizado” e “aprendizagem formal: compreensão, aplicabilidade e contribuição sobre o trabalho realizado” foram formados a partir das respostas dadas para as perguntas norteadoras que investigaram a compreensão dos participantes a respeito das aprendizagens formal e informal; além

disto foi também solicitado que fossem elencadas as situações do cotidiano do trabalho nas quais ocorrem as aprendizagens formal e informal e de que modo o conteúdo aprendido pode contribuir no exercício do trabalho na UBS. Com relação à aprendizagem informal, todas as categorias tiveram frequência (1) e o discurso dos respondentes denota que este processo pode ocorrer por meio de conversas, troca de experiências profissionais, no dia a dia, nas situações em que é necessário discutir casos, dentre outros. Já quando se trata da aprendizagem formal, duas categorias obtiveram frequência expressiva: operacionalização e execução do trabalho (6) e avaliação da importância da aprendizagem (4), que tratam respectivamente de aspectos relativos ao entendimento da realidade e do território, direcionamento das ações para as capacitações a fim de ofertar um melhor serviço, dentre outros aspectos.

Já nas equipes das UBS\_2 e UBS\_3 os eixos temáticos foram iguais: o primeiro eixo temático “gestão e logística organizacional de funcionamento do serviço” apresenta elementos da análise da pergunta norteadora que trata sobre organização e funcionamento do serviço na UBS. Na UBS\_2, dentre as categorias com maior frequência, a primeira apresenta características relativas a forma como está posto o espaço físico, que por sua vez é alugado pela prefeitura e adaptado para que possa funcionar como UBS – os recursos de trabalho relacionam-se com o que é disponível para que os profissionais consigam exercer suas atividades. A segunda categoria aborda a percepção dos respondentes acerca do contexto social da população atendida. A terceira categoria, por sua vez, apresenta como ocorre o funcionamento da UBS – semanal e pautado no cronograma que atende as necessidades de trabalho – e a organização por parte da gestão por meio do sistema Previne (Programa Previne Brasil).

Já na UBS\_3 a primeira categoria denota algumas características como o atendimento por demanda espontânea e a programação semanal; a segunda categoria remete a forma como os profissionais percebem o espaço físico do local onde atuam – destaca-se o fato de que trata-se de uma casa alugada com algumas adaptações para que possa funcionar como UBS; a terceira categoria, que trata sobre o contexto social da comunidade atendida aborda uma comunidade em geral que depende dos serviços ofertados pela UBS, sendo bem assistida – além disso, outra característica diz respeito ao nível socioeconômico baixo.

O segundo eixo “modo operante de funcionamento e aspectos de interdependência da equipe” é resultante dos discursos elaborados a partir do que foi solicitado por meio das indagações a respeito das metas estabelecidas e das ações da

equipe para atê-las, a interdependência entre os membros e a influência da colaboração, a organização para o alcance dos resultados. Neste eixo, para a equipe da UBS\_2 destacaram-se categorias que abordam o foco do trabalho desenvolvido na UBS com o intuito de atender aos indicadores de Saúde estabelecidos, bem como a colaboração de todos os integrantes da equipe para que o resultado seja satisfatório.

Em relação a equipe da UBS\_3, a primeira categoria aborda características da gestão organizacional dentre as quais a ausência de metas propostas pela gestão municipal, preocupação da UBS consonante com as metas estabelecidas pelo Programa previne Brasil e organização da equipe por meio de ajuda mútua entre os membros.

A segunda categoria “desempenhando a função específica das categorias laborais” relaciona-se ao aspecto da influência da colaboração mútua entre os membros, ou em linhas gerais a importância da interdependência para a execução das tarefas, sendo observada em elementos do discurso como: importância do papel dos ACS para o seguimento clínico, bem como a participação de cada profissional para uma assistência de qualidade. A terceira e quarta categoria respectivamente abordam de que forma a equipe se organiza para alcançar os resultados, e em geral, pelas respostas obtidas foi possível perceber que essa organização ocorre por meio de reuniões entre os membros com o intuito de realizar um alinhamento das estratégias e ações a serem desenvolvidas.

Já terceiro eixo “percepção de pertencimento a equipe” emergiu a partir dos elementos evocados na questão norteadora que tratava da percepção de pertencimento a equipe– Para a equipe da UBS\_2 as respostas foram em torno do reconhecimento e respeito pelo trabalho desenvolvido e uma avaliação pessoal a respeito do tema. Já na UBS\_3 este eixo temático teve duas categorias que denotam uma percepção pessoal acerca das características dos demais colegas e sobre o relacionamento dentro da unidade de desempenho.

Os eixos intitulados “aprendizagem informal: compreensão, aplicabilidade e contribuição sobre o trabalho realizado”, “aprendizagem formal: compreensão, aplicabilidade e contribuição sobre o trabalho realizado” e “aprendizagem” foram originados a partir das questões que abordaram sobre os aspectos relativos à compreensão de aprendizagem formal e informal bem como de que forma ocorre esse processo de aprendizagem no ambiente de trabalho e as contribuições disso para o exercício da profissão. Entretanto, alguns participantes da pesquisa não conseguiram elaborar uma categorização do que seria aprendizagem – em relação à aprendizagem formal e informal, fator que possibilitou uma compreensão da noção do que seria para

os respondentes o construto de modo geral, ou seja, apenas o significado de aprendizagem como um todo.

## 6. DISCUSSÃO

Os resultados encontrados na pesquisa possibilitaram uma visão panorâmica a respeito do trabalho em equipes no contexto de Unidades Básicas de Saúde, bem como a ocorrência dos processos de aprendizagem organizacional, de modo que os objetivos propostos no desenho metodológico foram atendidos e encontram-se respondidos nesta discussão com base na análise de conteúdo e nos eixos temáticos originados a partir das falas dos participantes.

Destaca-se a priori uma caracterização das UBS em relação ao funcionamento de um modo geral, envolvendo aspectos de gestão, estrutura física e contexto social no qual está inserida – em consonância com o eixo temático da análise de conteúdo sobre “Gestão e logística organizacional de funcionamento”; neste sentido, observa-se algumas semelhanças e particularidades entre as UBS pesquisadas. Dentre as semelhanças, o gerenciamento das Unidades que é feito por profissionais da enfermagem, os quais ficam responsáveis por organizar a prestação dos serviços ofertados à população – em geral delimitando dias específicos para cada público-alvo e com atendimento por demanda espontânea. A estrutura física é em geral um imóvel alugado pela prefeitura e adaptado para o funcionamento como UBS. O contexto social varia um pouco em função da localização geográfica na medida em que observa-se, por exemplo, em uma das UBS uma variação da população em relação ao poder aquisitivo e em outra UBS a predominância da população mais velha dentre os usuários do serviço.

Ademais, conforme observado nos resultados, as categorias profissionais que compõem as equipes variam de uma UBS para a outra, em geral sendo notada uma presença comum em todas as Unidades dos profissionais das categorias de saúde necessárias ao funcionamento da equipe multiprofissional, sendo os profissionais: Enfermeiro, Médico, Técnico de Enfermagem. Embora tenha sido observado a presença em todas as equipes do Agente Comunitário de Saúde, é possível notar de acordo com a Política Nacional de Atenção Básica(PNAB) de 2017, que propõe a organização dos tipos de equipes como: Estratégia de Saúde da Família; Equipe de Atenção Básica; Equipe de Saúde Bucal; Núcleo de Apoio a Saúde da Família; Estratégia de Agentes Comunitários de Saúde, a possibilidade de novos arranjos de equipes com categorias profissionais e carga horária de trabalho reduzidas, refletindo mudanças consideráveis na organização da saúde pública quando comparada com a PNAB anterior, publicada em 2012 (Silva, Silva, Nogueira & Barbosa, 2021).

A PNAB de 2012 por exemplo, preconizava a equipe da Estratégia de Saúde da Família, composta por trabalhadores das categorias profissionais: Agentes Comunitários de Saúde, Auxiliar de Enfermagem, Enfermagem e Medicina, e posteriormente somando à equipe Auxiliar de Saúde Bucal e Dentista. A partir da publicação da PNAB de 2017 torna-se possível a composição das equipes de Atenção Básica com menos profissionais, com a composição obrigatória das seguintes categorias profissionais: Enfermagem, Medicina e Técnico de Enfermagem, com possibilidade de somar profissionais das categorias: Auxiliar de Saúde Bucal e Dentista. Outras modalidades de equipes são aceitas, mas não são obrigatórias (Silva, Silva, Nogueira & Barbosa, 2021). Em uma comparação com as diretrizes da Política nacional de Atenção Básica publicada em 2012, nota-se mudanças no que concerne a composição das equipes, uma vez que várias categorias profissionais não estão entre as categorias profissionais obrigatórias, a exemplo dos Agentes Comunitários de Saúde, Dentistas e Técnicos em saúde Bucal. No contexto da presente pesquisa é possível observar esse arranjo organizacional em termos de composição das equipes, com os profissionais essenciais em duas das três UBS participantes do estudo.

Outro aspecto observado foi a presença tímida de profissional da Psicologia, constando apenas um psicólogo na equipe da UBS\_1. Nesse contexto de trabalho, em equipes de UBS a prática da Psicologia está relacionada à promoção de cuidado por meio do acolhimento e escuta terapêutica, levando em conta uma dimensão contextualizada e integral, objetivando o empoderamento dos usuários e a transformação social da comunidade (Santos, Gomes e Silveira, 2020). Na fala da participante da pesquisa observa-se alguns dos elementos mencionados pelos autores supracitados, a exemplo do acolhimento por meio tanto da assistência que a profissional oferece aos dispositivos da rede quanto das ações que contribuam para o empoderamento dos usuários através de grupos com demandas específicas, como pode-se verificar no recorte de fala que se segue: *“É mais um trabalho livre, sou eu que escolho de certa forma, assim, de certa forma, o que é que eu faço, eu procuro entender como é que funciona os dispositivos da rede, por exemplo, o CAPS, como o CAPS funciona, quais são as demandas do CAPS, quais são as demandas do CRAS, quais são as demandas do CREAS, aí se eu puder dar assistência, aí eu dou assistência [...]. E aí eu tento fazer por exemplo o grupo, vou tentar fazer com adolescentes, com a demanda adolescente, é, vejo muito, é, casos leves de ansiedade, casos leves de depressão[...]*”(Psicóloga, UBS\_1, feminino, 28 anos).

O trabalho desenvolvido pela profissional da psicologia se dá em articulação com os demais membros da equipe por meio de troca de informações repassando os casos em que avaliam a necessidade de acolhimento e escuta terapêutica. A participante citou alguns exemplos de demandas comuns que chegam ao serviço e que necessitam de intervenção por parte da Psicóloga, como verifica-se no trecho da fala: *“Então por exemplo, às vezes a enfermeira atende alguém é, geralmente, por exemplo, às vezes vem pessoas com caso de, descobriu que tá com uma DST né, específica, aí tem um atendimento, as vezes é familiar, as vezes é puérpera né? Acabou de ter neném e tá e tá passando por um momento, pode tá com alguma coisa né, assim, por exemplo, às vezes ela tá mais deprimida, às vezes o humor tá mais assim, e aí a gente às vezes tenta fazer esse acompanhamento. Idosos também, a gente tem o grupo de idosos, aqui, então às vezes vem demanda dos idosos né, às vezes a enfermeira vê, às vezes é a técnica que vê, oh se você pudesse conversar com essa pessoa, os ACS”* (Psicóloga, UBS\_1, feminino, 28 anos).

Ainda que a presença de profissionais da Psicologia tenha se mostrado de forma tímida no contexto das equipes participantes da pesquisa, é evidente a relevância que a categoria profissional tem para que as metas sejam atendidas e o trabalho desenvolvido seja eficaz, retomando as considerações de Santos, Gomes e Silveira (2020) ao elencarem que tais ações são importantes para a promoção do empoderamento e modificação da realidade social dos usuários. Outros pesquisadores, a exemplo de Rosa e Silva-Roosli (2019) mencionam que o trabalho desenvolvido por Psicólogos na UBS tem caráter potencializador do trabalho em equipe além de fortalecer a compreensão dos estilos de vida dos usuários por parte dos membros da equipe, a partir da incorporação do corpus teórico e prático da ciência psicológica ao delineamento do trabalho a ser realizado no contexto da saúde. Esses resultados mencionados foram fruto da experiência de intervenções conduzidas por uma psicóloga de um Programa de Residência Multiprofissional em Saúde da Família realizadas em uma UBS, e analisadas por meio de matriz qualitativa, levando em conta os saberes e práticas dos profissionais no desenvolvimento das ações de saúde.

Outro ponto pesquisado diz respeito à ocorrência dos processos de interdependência de tarefas e compartilhamento de metas na realização do trabalho enquanto equipe de trabalho. Aqui, o primeiro objetivo investigado foi verificar as metas propostas por parte da gestão para a realização do trabalho na UBS e de que

forma ocorre a definição dessas metas, como é possível verificar no eixo temático “Modo operante de funcionamento e aspectos de interdependência da equipe” tanto para a UBS\_2 quanto para a UBS\_3. Na UBS\_1 esse conteúdo semântico em relação à proposição de metas ficou organizado no eixo temático que aborda a gestão e logística de funcionamento do serviço; as três equipes foram unânimes ao citar que existem metas definidas pelas instâncias governamentais hierarquicamente superiores como a prefeitura (citada por alguns respondentes) e o Ministério da Saúde. Tais metas estão estabelecidas em um programa chamado Previne Brasil do Governo Federal, que foi responsável por uma transformação no modelo de destinação orçamentária da Política de Atenção Básica do SUS, estabelecendo indicadores de saúde a serem cumpridos pelas UBS (Pessoa e Cunha, 2023).

De acordo com o que foi relatado pelos participantes da presente pesquisa, cada equipe elabora suas estratégias gerais para atender as metas propostas e os membros também usam estratégias mais específicas levando em consideração a especificidade da função desempenhada por cada profissional. Uma das estratégias gerais adotadas por todas as equipes diz respeito às reuniões periódicas para discussão da organização da forma como o trabalho tem sido desenvolvido bem como o alinhamento da equipe quanto às ações a serem desenvolvidas. Essas ações estão relacionadas ao calendário da saúde, no qual para cada mês do ano é definida uma cor que representa uma doença que recebe foco e atenção (Brasil, 2023), e outras ações que necessitam ser realizadas na comunidade como, por exemplo, reuniões com hipertensos e diabéticos, gestantes e lactantes.

A pesquisa realizada por Hoelscher, Hoffmann, Bartolomey, Tombini & Madureira (2023) abordou as estratégias utilizadas pelos gestores municipais para atender as metas propostas pelo Previne Brasil nos municípios da Macrorregião Grande Oeste Catarinense. O estudo contou com a participação de 75 gestores/representantes e ocorreu ao mesmo tempo em paralelo com um processo de Educação permanente em Saúde, foi de matriz qualitativa, com abordagem de Pesquisa Convergente Assistencial, ancorada em uma matriz de ensino, pesquisa e prática profissional. Foram realizadas seis oficinas, e dentre elas três foram específicas à proposta de investigação do estudo, sendo gravadas e transcritas para posterior análise de conteúdo. Emergiram três categorias com subcategorias a partir da análise das discussões ocorridas nas oficinas. Estas categorias se relacionam aos processos de trabalho, relacionada a forma como a UBS organiza seu funcionamento como um todo, por meio da rotina de atendimentos,

com foco no alcance das metas estabelecidas. Outra categoria relacionada aos processos de Educação Permanente em Saúde relacionada aos processos de aprendizagem para o trabalho, e uma última categoria relacionada ao acesso aos serviços e estabelecimento de parcerias. Os resultados do estudo apresentaram uma visão geral de estratégias usadas pelos gestores para atender as metas propostas no Previne Brasil. Essas estratégias apresentam similaridade com os resultados encontrados na presente pesquisa.

No estado do Piauí, outros estudos já foram conduzidos no contexto de ações desenvolvidas em UBS. Um desses, foi conduzido por Macedo et. al(2020) que apresentou um relato de experiência acerca de um projeto com ações educativas desenvolvido nas Unidades Básicas de Saúde de Parnaíba-PI abordando o tema referente a educação da população em primeiros socorros e em prevenção de agravos. O projeto foi realizado entre março de 2019 e fevereiro de 2020 nas UBS de Parnaíba-PI; foi desenvolvido e realizado por docentes e discentes do curso de Medicina consistindo em aplicação de conteúdo teórico e de aprendizagem formal para os usuários que buscavam o serviço; para isto foi utilizado como recursos didáticos a entrega de panfletos, a realização de palestras na recepção das Unidades Básicas de Saúde bem como as simulações práticas que objetivavam explicar as condutas corretas em primeiros socorros.

Voltando ao presente estudo, foi possível perceber que dentre as estratégias específicas utilizadas pelos profissionais para atender as metas, observou-se a importância de elementos como a comunicação entre os membros da equipe e também com a comunidade bem como a relação de interdependência. A esse respeito Peduzzi, Agreli, Silva e Souza (2020, p. 1) comentam que “O efetivo trabalho em equipe se constitui como expressão, por um lado, da articulação das ações das diversas áreas mediante o reconhecimento da sua interdependência e, por outro, da complementaridade indispensável entre agir instrumental e agir comunicativo”. Pode-se citar o exemplo dos Agentes Comunitários de Saúde que fazem uma conscientização da comunidade, como é possível verificar na fala de um dos participantes: *“As vezes faço um videozinho curto 30, 1 minutos no máximo, e, lembrando eles, ó vai acontecer evento x hora tal, o público é esse, você precisa ir, você tem que cuidar mais da sua saúde, a saúde não é só responsabilidade do sistema, também é sua responsabilidade”*(ACS da UBS\_1, masculino, 42 anos). Em outro exemplo de estratégias utilizadas, a Enfermeira de uma das equipes fala sobre o trabalho focado nas metas estabelecidas pelo Previne Brasil, como é possível verificar na fala: *“É no momento a gente tá priorizando os*

*atendimentos do Previne Brasil, a gente tá muito focado nisso né, de garantir esse atendimento, mas a gente também é, se preocupa muito com esse público que está dentro dos programas que já são próprios do Ministério da Saúde, atendimento de hipertenso, de diabéticos, a vacinação, num contexto geral né, então a gente foca nisso, na questão da prevenção, é um olhar específico pra alguns tipos de atendimentos que tem programas e que são prioritários”* (Enfermeira da UBS\_3, feminino, 44 anos).

Como é possível observar, tanto no relato do estudo de Hoelscher, Hoffmann, Bartolomey, Tombini & Madureira (2023), quanto nos resultados encontrados na presente pesquisa, percebe-se a existência de estratégias gerais por parte da gestão no que concerne a organização da agenda de trabalho a ser desenvolvida na rotina da UBS e estratégias específicas por parte dos profissionais para atender as metas, levando em consideração a especificidade da função que desempenha. Esse aspecto ficou evidente no eixo temático “gestão e logística organizacional de funcionamento” para a equipe da UBS\_1 e no eixo temático “modo operante de funcionamento e aspectos de interdependência da equipe” para as demais equipes (UBS\_2 e UBS\_3), quando abordam nas categorias da análise de conteúdo os aspectos relacionados às características acima elencadas: existência de metas para todos os membros; uso de estratégias para atender as metas; interdependência com ajuda mútua dos membros.

Um outro exemplo diz respeito ao trabalho desenvolvido pelo profissional da Odontologia que, no período no qual as entrevistas foram realizadas, citou a única meta específica da sua área – a primeira consulta odontológica da gestante e a estratégia utilizada para o alcance desta meta – manter o contato permanente com o profissional da enfermagem (gestor da UBS): *“Aí eu entro em contato com a enfermeira. Toda gestante que passa pelo pré-natal com a enfermeira e com a médica é, automaticamente vem pra cá, pra já marcar a consulta pra, de modo que a gente consiga fazer o atendimento odontológico de todas as gestantes”*(Odontologista da UBS\_1, feminino, 40 anos).Esses aspectos se correlacionam ao que propõem Puente Palácios e González Romá (2013) quando enfatizam a premissa de que se torna necessária a colaboração entre os membros em circunstâncias e dimensões variadas para que a equipe consiga chegar ao resultado, ou seja, atingir a meta proposta. Percebe-se nesse caso que a única meta estabelecida para a profissional da odontologia no momento de realização da pesquisa era a primeira consulta odontológica da gestante e a estratégia era manter contato com a profissional da enfermagem.

Esses aspectos remontam a uma característica das equipes de trabalho no que diz respeito a possibilidade que os membros tenham metas específicas necessárias de serem cumpridas para que a equipe atinja o objetivo global (Puente-Palácios e Albuquerque, 2014). Um dos participantes da pesquisa citou dentre as ações específicas que executa para atingir a meta geral: “[...] *por exemplo hipertenso, eu faço aferição da pressão arterial durante a consulta, peço os exames necessários. O diabético eu peço a hemoglobina glicada que é um dos indicadores que o previne tem. É, as consultas de gestante, sorologias de gestante, então, a gente trabalha em cima dos indicadores*” (Médico da UBS\_2, masculino, 32 anos).

Acerca dos elementos acima mencionados quanto a interdependência e colaboração dos membros, o estudo conduzido por Gorges (2022), que consistiu em uma revisão integrativa de literatura, buscou compreender como ocorrem as relações de trabalho bem como a comunicação no contexto de equipe multiprofissional de saúde do ambiente hospitalar e as implicações na segurança do paciente. A amostra foi composta por 15 estudos e os resultados apontaram os benefícios da colaboração entre os membros da equipe de modo a contribuir na eficiência da assistência aos usuários e na diminuição da carga de trabalho dos profissionais. O autor ainda observou o papel do profissional da enfermagem como figura de liderança, que configura-se como essencial para o desenvolvimento da equipe bem como na intermediação das situações de conflito em busca de benefícios.

Um dos elementos do trabalho em equipe é a necessidade de desenvolver ações com vista a um objetivo comum. Nesse sentido, o alinhamento em equipe por meio de reuniões foi abordado em um estudo conduzido por Santos e Souza (2021) que objetivou realizar um diagnóstico sobre a influência da comunicação interna no desempenho do trabalho em equipe e a integração em setores. A pesquisa é de abordagem qualitativa e foi realizada contando com a participação de nove respondentes de três empresas diferentes, sendo direcionadas à dois profissionais de nível operacional e a um gestor em cada organização: os resultados apontaram para a importância da comunicação interna, tendo em conta que esta envolve a grande troca de informações, de modo que é considerada como uma ação primordial dentro das organizações.

Sobre esse aspecto foi possível observar, de modo expressivo, no discurso dos respondentes da equipe da UBS\_3 a importância da realização de reuniões, como mecanismo utilizado para atender as metas propostas, com os demais atores do processo de trabalho – tanto com a gestão quanto com o profissional da enfermagem. Aqui se

compreende esses atores, de acordo com a fala dos entrevistados, como representantes de níveis hierárquicos diferentes – no primeiro caso, a gestão, compreendendo a Prefeitura Municipal da cidade onde a pesquisa foi realizada por meio da Secretaria Municipal de Saúde, como é possível observar no exemplo a seguir: *“E nesse momento a gente tá tendo um apoio da gestão, então a gestão tem nos reunido, tem tirado dúvidas das equipes, a gente tem trabalhado estratégias pra é, superar as dificuldades, né, que dificultavam o atendimento dessas metas”* (Enfermeira, UBS\_3, feminino, 44 anos). Já no segundo caso, compreendendo o profissional da Enfermagem, que é o responsável por gerenciar o funcionamento da UBS, conforme o exemplo a seguir: *“Primeiramente, a gente faz a reunião com a enfermeira né, com a equipe toda, aí cada um tem sua função né, aí no caso a gente organiza tudo aqui, a gente repassa pra comunidade”* (ACS, UBS\_3, feminino, 52 anos).

A realização de reuniões, de planejamento e de mutirões entre os membros da equipe foi observada também como mecanismo de colaboração entre os profissionais da equipe da UBS\_2, como é possível perceber nos discursos: *“[...] a gente tem reuniões aqui pra gente planejar, pra gente corrigir algumas coisas, pra melhorar o que já tá bom, enfim, a gente se organiza, a gente tem reuniões e planejamento”* (Médico, UBS\_2, masculino, 32 anos); *“Fazendo mutirões, a gente faz reuniões, onde a gente se reúne né, a gente vê aquele ponto X pra alcançar, aí assim que a gente vai resolvendo”* (ACS, UBS\_2, feminino, 42 anos). Outro ponto importante citado foi em relação à contribuição de acordo com a percepção (por parte dos membros da equipe) das necessidades da UBS: *“Aqui no caso a gente faz assim, a gente ajuda em tudo né, então eu sou técnica que fico mais na sala de vacina, mas nós temos uma técnica da parte externa, então tudo que ela termina, ela vem me dar um suporte aqui né, e com tudo que eu termino eu vou dar um suporte pra ela lá fora. Então a gente faz essa contribuição mais assim mesmo de olhômetro, olhando a necessidade da unidade, a gente vai e se remaneja dentro da própria equipe”* (Técnica de Enfermagem, UBS\_2, feminino, 26 anos). Fica evidente nesse exemplo o aspecto relativo à ajuda mútua entre os membros com o intuito de que a tarefa seja concluída com êxito.

Todos esses elementos apontam para a importância da troca de informações entre os profissionais – compreendida como feedback – para que a equipe permaneça coesa. Sobre o Feedback Moscovici (2008) pontua ser um processo que exerce influência na mudança de comportamento das pessoas na medida em que lhes possibilita ter ciência sobre como sua atuação está afetando os demais, podendo

contribuir para que as pessoas ou o grupo aprimorem sua performance e alcancem os objetivos almejados.

A autora menciona sete estilos de feedback que vão variar em relação a forma como ocorre a troca de informações entre emissor e receptor: o *descritivo*, como o próprio nome já diz apenas descreve o evento e a pessoa que recebe essa informação pode utilizá-la como achar pertinente; o *específico*, direciona o foco para um comportamento específico; o *compatível com as motivações de ambos* (receptor e comunicador), sendo necessário atender ambas, pois ao contrário, quando atende só ao comunicador pode ser danoso; o *dirigido*, com foco em comportamentos passíveis de mudança por parte do receptor; o *solicitado*, quando é solicitado pelo receptor que busca compreender aspectos de seu comportamento observados pelos demais (nesse caso pelo emissor); o *oportuno*, fornecido após o comportamento observado; o *esclarecido para uma comunicação precisa*, no qual o receptor é solicitado a repetir o que ouviu para que seja verificado se ficou clara a informação que lhes foi repassada (Moscovici, 2008).

No que concerne as práticas colaborativas este aspecto também é pauta de investigação de outros estudos. Dominello (2022), por exemplo, propôs analisar as potências e os desafios para o desenvolvimento de práticas colaborativas em contexto interprofissional em uma UBS da cidade de São Paulo: por meio de um estudo de matriz qualitativa foi realizada a análise documental de atividades desenvolvidas na prática interprofissional e grupo focal remoto com trabalhadores da UBS em estudo.

As conclusões do estudo demonstraram um conjunto de fatores que caracterizam potências e desafios à prática colaborativa interprofissional, uma vez que no primeiro caso (as potencialidades), os pesquisadores observaram um incremento de viabilidade da oferta do cuidado com base na integralidade, o que contribuiu para o uso da variedade de tecnologias e da ampliação do olhar centrado na pessoa; neste sentido, o estudo também demonstrou entre os profissionais o compartilhamento de responsabilidades e preocupações a fim de que fosse evitada a sobrecarga de trabalho e o isolamento profissional, o que demonstrou o quanto o trabalho colaborativo possibilitou troca de saberes, fluidez e revelou-se como gratificante e estimulante (Dominello, 2022).

Com relação aos desafios encontrados foi possível observar uma cultura formada entre os usuários que buscam o serviço visando respostas rápidas, em uma perspectiva de uso de tecnologias biomédicas. Os pesquisadores identificaram também a existência de metas individuais entre os profissionais, fator que, para os autores, dificulta a

manutenção de diálogos; além disso, foram encontradas questões deficitárias relativas à gestão no que concerne à ausência de apoio e de estabilidade nas diretrizes e na formação profissional dos trabalhadores (Dominello, 2022).

Tais aspectos, evidenciados na pesquisa apresentada assemelham-se a algumas das características observadas no presente estudo, especialmente em relação às potencialidades do contexto do trabalho. O primeiro ponto diz respeito às possibilidades na variedade dos cuidados ofertados pelos profissionais, com base na integralidade e no trabalho realizado em parceria entre estes, o que possibilita a resolução das demandas e a fluidez na oferta do serviço. No presente estudo tais aspectos são operacionalizados por meio das reuniões de planejamento e dos mutirões, conforme demonstrados nas falas dos participantes mencionadas anteriormente. Outro ponto observado na pesquisa de Dominello (2022) e que se assemelha ao presente estudo, diz respeito ao compartilhamento de responsabilidades, à contribuição e aos aspectos relativos à interdependência entre os membros da equipe, no sentido de que não há como trabalhar de forma isolada, visto que a colaboração na realização das atividades desenvolvidas pelos membros da equipe possibilita maior qualidade na oferta de cuidado à comunidade.

Nesse sentido, um dos pontos levantados na presente pesquisa, foi referente à percepção dos entrevistados em relação às atividades cotidianas do trabalho nos quais os membros observavam ser necessária a colaboração dos colegas para a conclusão da tarefa. Nos discursos evocados pelos participantes das três equipes foi possível perceber que a colaboração dos membros é importante na realização de todas as tarefas realizadas no contexto de UBS. Isso fica evidente na medida em que se verifica a frequência pontuada nas categorias obtidas a partir da análise de conteúdo das falas dos participantes em cada uma das categorias, de modo que foi possível concluir a similaridade nos discursos categorizados com maior frequência dos profissionais da UBS\_2 e da UBS\_3 quando pontuam a existência de “interdependência em todos os aspectos entre os membros da equipe”.

O referido caráter de interdependência fica evidente na fala dos entrevistados: *“Aqui a gente precisa, na verdade a gente precisa da equipe toda pra tudo, basicamente tudo, né. Por exemplo, desde a menina que faz a marcação no sistema, ela precisa que o atendente organize pra que ela consiga fazer essa marcação no sistema. Eu preciso aqui que o atendente coloque no sistema pra eu poder vacinar, né. Então assim, a equipe toda precisa de todo mundo”* (Técnica de Enfermagem, UBS\_2, feminino, 26

anos). No trecho citado é possível perceber a importância que a profissional menciona a respeito de cada membro da equipe para que as tarefas sejam executadas e para que o cuidado em saúde seja efetivado. Em outra fala é possível perceber a sintonia desses elementos: *“Em todas, porque o trabalho dentro da estratégia é eminentemente equipe, né, então começa com o acolhimento, a escuta qualificada, né, então assim, aqui é um trabalho onde um depende diretamente do outro, né, é uma teia aqui que se um não faz a sua parte, quem sai prejudicado é o paciente, o usuário na verdade”* (Enfermeira, UBS\_3, feminino, 44 anos).

Outro ponto que merece ser abordado é o fato de que na equipe da UBS\_2 e UBS\_3 os participantes mencionam a colaboração dos demais colegas – a interdependência, “em todos os aspectos”, diferentemente dos participantes da equipe da UBS\_1. Nesta equipe, por sua vez, as respostas remeteram a noção de trabalho em conjunto: *“Exatamente, é, pra que nós atinjamos, atingimos, né, esses indicadores, pra que a gente consiga atingir os indicadores, a gente precisa de um trabalho em conjunto. A gente precisa, como eu faço minha busca ativa, como eu intensifico, eles também têm que fazer, né”* (ACS, UBS\_1, masculino, 42 anos). Aqui, observa-se a sinalização de que cada membro precisa cumprir com sua tarefa específica para que a ação em conjunto de todos consiga produzir o resultado esperado e assim os membros atinjam as metas. Outra participante cita ainda: *“Eu acredito que todas, né. É assim, eu costumo sempre priorizar aqui o trabalho em equipe justamente por isso, porque assim, o meu trabalho, pra eu desenvolver ele bem, ele depende desde a porta de entrada”* (Enfermeira, UBS\_1, feminino, 44 anos).

Em complemento ao que foi explorado até aqui, acerca da interdependência entre os membros da equipe, um outro ponto de investigação buscou conhecer em que situações os participantes observavam que a colaboração dos demais membros influenciam no resultado do trabalho desenvolvido. Nesse aspecto puderam ser elencadas situações como 1) troca de informações entre os profissionais, exemplificado no discurso de um participante: *“Acho que nessas assim, porque como é um acompanhamento e eu, de certa forma passo pouco tempo com as pessoas né, então por exemplo, os ACS, os ACS estão no território, então como eles estão lá, eles conhecem as pessoas mais do que eu, é, e fazem essas visitas periódicas, né, é, sempre bom a gente ter um retorno, um feedback deles, influencia muito”* (Psicóloga, UBS\_1, feminino, 28 anos); 2) aspectos logísticos de funcionamento da UBS, possíveis de serem verificados em falas como: *“A identificação e a triagem dos pacientes é muito*

*importante*” (Medico, UBS\_2, Masculino, 32 anos); “*É quando a gente pede alguma informação e eles dão, né, na devida situação no momento, que a gente pede a informação ai eles dizem como é aí esclarecem aí dá tudo certo*” (ACS, UBS\_2, feminino, 42 anos); e 3) desempenhando as funções específicas de cada categoria laboral: “[...] *a prestação do serviço ao usuário, ela nunca acontece por responsabilidade de um único membro da equipe, de um único profissional, então uma assistência integral, uma assistência de qualidade ela perpassa por cada um fazendo o seu papel*” (Enfermeira, UBS\_3, feminino, 44 anos).

Os trechos de fala da Psicóloga – UBS\_1 e da Agente Comunitária de Saúde – UBS\_2 remontam a troca de informações e recebimento de feedback, e dessa forma cabe retomar importância que Moscovici (2008) dá a essa ação para a melhora do desempenho e êxito no alcance dos objetivos propostos. Dentre os vários tipos de feedback teorizados pela autora, o que se aproxima da realidade encontrada nas equipes consiste no descritivo não avaliativo que tem por característica ser o relato de um evento, sem julgamentos por parte do emissor ao receptor e este por sua vez tem autonomia para utilizar as informações recebidas da forma que julgar pertinente. No caso da Psicóloga essa comunicação com os ACS é importante pois as ações que podem ser desenvolvidas em atendimentos futuros estão pautadas, conforme os estudos já mencionados na compreensão dos modos de vida da comunidade (Rosa e Silva-Roosli, 2019), e na articulação da profissional de Psicologia com os dispositivos que compõem a rede de atenção, para ofertar a atenção necessária ao usuário e a população adstrita. O ACS por sua vez pode utilizar as informações recebidas para desenvolver abordagens de cuidado, considerando sua especificidade de atuação.

Como mencionado na fundamentação teórica, Vegt, Emans e Vliert (2001) citam a premissa de que a união dos membros nas equipes de trabalho se dá de forma variável em graus e tipos quanto ao aspecto da interdependência, podendo ser alternadas em termos de diferenciação de papéis e distribuição de habilidades e recursos. No caso das equipes de saúde das UBS a variabilidade em relação a interdependência dos membros pode ser observada nas funções desempenhadas pelos trabalhadores das diferentes categorias profissionais, que têm papéis diferentes no trabalho com o cuidado em saúde e se utilizam de habilidades e recursos variados para desenvolver suas atividades. Na fala do médico (UBS\_2, masculino, 32 anos), além de realizar consultas com populações específicas, solicita os exames pertinentes a cada caso e cumpre com a proposta do Previner Brasil. Os ACS juntamente com as técnicas de Enfermagem

utilizam os recursos e habilidades disponíveis para atingir a cobertura de vacinação das populações alvo nas campanhas estabelecidas pelo Ministério da Saúde.

Uma variável relevante a discutir consiste na interdependência de tarefas, definida teoricamente a partir da premissa de dependência dos membros na execução das tarefas (Puentes-Palácios, 2008). Esse aspecto fica evidente a medida em que por exemplo, os ACS dependem das Enfermeiras e/ou Médicas(os) para realização de atividades de promoção de saúde, como é possível verificar na fala “*Agora por exemplo da dengue, eu vou nas casas, a gente olha os quintais, quando a gente tá achando foco, aí onde a gente tá achando foco a gente diz, olha vamos falar com a enfermeira, a gente marca uma palestra, aí a gente chama a comunidade pra poder assistir as palestras*” (ACS da UBS\_3, feminino, 52 anos). A fala da participante demonstra na prática como ocorre a interdependência de tarefas quando há a intenção de realizar atividades de educação em saúde junto à comunidade. Deve-se reforçar que esse fenômeno pode variar ocorrendo mudanças em alguns tipos de trabalhos, como nas ações da equipe no território, ou continuar estáveis como nas rotinas de triagens que os Técnicos de Enfermagem realizam antes de o paciente ser encaminhado para o atendimento com o Médico (Vegt e Vliert, 2005).

Por outro lado, na interdependência dos resultados, o desempenho dos membros apresenta impacto como *efeito dominó* com implicações positivas ou negativas no desempenho da equipe. No âmbito das equipes participantes da pesquisa, tal característica é possível observar na importância do trabalho do Técnico de Enfermagem na realização da triagem antes do atendimento médico, uma outra situação diz respeito ao papel do ACS ao conscientizar a comunidade sobre a importância de vacinar-se. Caso o Técnico de Enfermagem não faça a triagem, o médico não consegue dar prosseguimento ao tratamento; já quanto ao ACS, caso não realize a tarefa de avisar à população específica sobre a campanha de vacinação, certamente o Técnico de enfermagem não conseguirá cumprir a tarefa de realizar a cobertura vacinal, ou seja, o trabalho conduzido por um dos membros de forma satisfatória contribui na harmonia do trabalho realizado e na evidência de maior interdependência (Puentes-Palácios, 2008).

Esse reconhecimento da interdependência entre os membros, práticas colaborativas e existência de objetivos comuns também foram observados em outros estudos como o realizado por Mazza, Carvalho, Carvalho e Mendonça (2022) que teve como propósito avaliar as ações colaborativas implementadas pelo Núcleo Ampliado de Saúde da Família e Atenção Básica – NASF-AB em três municípios que compõem uma

região de saúde do norte do estado do Paraná. A pesquisa consistiu em um estudo de abordagem qualitativa exploratória e descritiva e participaram do estudo 10 profissionais do NASF-AB que estiveram inseridos no levantamento de dados que aconteceu por meio de observação participante da rotina de trabalho das equipes participantes, ou seja, três ao total. Os resultados evidenciaram que os profissionais das equipes trabalhavam em caráter colaborativo com os demais membros, ficando evidente nesta prática alguns elementos como o reconhecimento da interdependência, a existência de objetivos em comum e o estabelecimento de vínculos; além disso, os resultados da pesquisa evidenciaram a importância das reuniões juntamente com a gestão como mecanismo fundamental para a colaboração.

Outra situação observada, na presente pesquisa, refere-se ao acolhimento prestado por parte dos profissionais que atendem na recepção – tais profissionais, pela formação que desempenham não configuram-se como profissionais de saúde mas estão inseridos no contexto da equipe como membros e desempenham funções fundamentais para o funcionamento da unidade de desempenho, sendo possível perceber isto a partir do seguinte discurso: *“Uma das coisas que influencia muito é o acolhimento, que no caso acontece ali na frente, né, quando a pessoa acolhe, ela conversa com o paciente, ela vê o que aquele paciente necessita, esse paciente, ele vem pra gente é, como é que se diz? Ele vem de forma mais leve, né, porque ele foi acolhido, foi conversado, então ali é muito assim necessário, né, que eles acolham o paciente, ouçam o que é que ele quer [...]”* (Técnica de Enfermagem, UBS\_3, feminino, 51 anos).

Nesta perspectiva, o acolhimento na atenção primária foi foco de estudo de matriz qualitativa realizado por Fonseca (2021) que teve por objetivo conhecer a percepção da equipe de saúde sobre o acolhimento e a resolutividade das demandas espontâneas na Atenção Básica em um município do Recôncavo da Bahia. A pesquisa foi realizada em cinco Unidades básicas de Saúde do referido município, contando com a participação de 12 profissionais de saúde das cinco equipes. Dentre os resultados encontrados foi possível observar que a responsabilidade pelo acolhimento era da recepcionista e da equipe de enfermagem, sendo a recepção o espaço no qual o acolhimento ocorria com maior frequência e também onde ocorria o contato inicial com o usuário do serviço.

Outro ponto investigado foi de que maneira as ações desenvolvidas na UBS atendem às metas propostas. Dentre duas equipes a saber UBS\_1 e UBS\_3 predominou o aspecto relativo à gestão e à logística de organização do trabalho envolvendo: 1) a

realização de campanhas na comunidade, 2) estimulação da educação em saúde além do trabalho de 3) busca ativa dos ACS à comunidade e comunicação com a equipe, 4) divulgação das vacinas de rotina e 5) por meio do trabalho em equipe. Já na UBS\_2 observa-se 1) realização do diagnóstico do problema do paciente e 2) ações executadas de acordo com o cronograma estabelecido.

Tais estratégias exemplificam o conceito de efetividade abordado na fundamentação teórica representando dessa forma a maleabilidade que as unidades de desempenho utilizam nos processos logísticos de trabalho para atender as expectativas dos usuários do serviço (Hackman, 2002), além de dinamizar a produtividade, melhorar a qualidade e obter resultados satisfatórios (Andrade, 2011). Como apresentado na fundamentação teórica, esses fatores também contribuem para a eficácia da equipe. Já Guzzo e Dickson (1996) no mesmo entendimento, acrescentam o aspecto do aprimoramento da capacidade da equipe, que, no contexto investigado na presente pesquisa se faz notório na medida em que são realizadas reuniões para alinhar o trabalho a ser desenvolvido.

Na presente pesquisa, esse aspecto é percebido quando os membros da equipe da UBS\_2 mencionam o engajamento da comunidade na rotina da UBS, englobando a preocupação dos usuários na busca pelo serviço e participação nas campanhas e demais ações: *“Pois é, eles sempre vem aqui no posto, procurar o serviço né, que é consulta, vacina quando tem campanha, e as outras vacinas que é de criança né, que é pra ter aquele acompanhamento ao nascer até a faixa de dez anos, que é aquela vacina de rotina, ai sempre a comunidade vem e procura o posto pra esses acompanhamentos”* (ACS da UBS\_2, feminino, 42 anos). Na fala é possível perceber características que representam o que Sundstrom, Meuse e Futrell (1990) mencionam ser o atendimento das expectativas por parte da equipe, nesse contexto, para com os usuários.

Outro ponto abordado na fundamentação teórica, de acordo com as considerações de Sundstrom, Meuse e Futrell (1990) e que está relacionado ao conceito de eficácia, diz respeito a maturidade da equipe percebida na perspectiva de elementos tais como: 1) coesão e coordenação entre os membros, 2) normas e papéis claros, 3) comunicação e solução de problemas. Esses elementos são percebidos nas três equipes participantes da presente pesquisa. As tarefas que cada membro executa são coordenadas, seguindo um cronograma de atividades semanais estabelecidos em reuniões de alinhamento. Ainda que em uma das equipes o atendimento à comunidade

ocorra por demanda espontânea, é perceptível na fala dos entrevistados a existência de agenda com dias para cada atividade, como hiperdia, vacinação infantil.

Nesse aspecto as normas e papéis relacionados ao comportamento da equipe e por consequência funcionamento como um todo apresentam-se claros para todos os membros, como se percebe na seguinte fala: *“Cada qual na sua função né, no caso ela como enfermeira, eu como técnica, eu faço, faço a triagem né, eu faço a triagem, a moça da recepção no caso ela acolhe o paciente, vê o que é que o paciente tá necessitando né, no caso se não for consulta, passa pra mim ou passa pra enfermeira. Dependendo do quê que se possa ser feito com esse paciente aí é colocado pro médico ou então a enfermeira mesmo só resolve, e a moça da regulação tem assim um papel fundamental que é quando o paciente sai, ela já está ali pra poder ver a necessidade, quais os exames que estão ali disponíveis no momento e se ela pode colocar, fazer alguma coisa entendeu?”* (ACS da UBS\_3, feminino, 51 anos).

A comunicação e solução de problemas ocorre por meio de WhatsApp e reuniões, no qual os profissionais expressam suas opiniões, sugerem melhorias e em consenso alinham o funcionamento da equipe, como demonstrado na fala: *“A gente realiza é, reuniões né, a equipe em conjunto, e eu acredito também a questão do grupo do WhatsApp ajuda demais, porque as vezes até ter uma reunião a gente já tá levando um problema, alguma coisa, um paciente que precisa vir a Unidade e não veio, o ACS pode ajudar”* (Odontóloga da UBS\_1, feminino, 40 anos). Esses resultados dão indicativos de que as equipes participantes do estudo encontram-se como Sundstrom, Meuse e Futrell (1990) citam estar “na mesma página”, relacionado as normas culturais.

Quanto à eficiência, corroborando com o que foi mencionado na fundamentação teórica por Horwitz (2005) e Andrade & Quel (2018), relaciona-se a produzir de forma satisfatória racionalizando o uso dos recursos necessários para a produção. Esse aspecto foi observado na equipe da UBS\_1, quando os agendamentos de retorno são realizados no ato da consulta, evitando que a população se desloque cedo e façam filas na porta da UBS. Essa ação também otimiza o tempo dos profissionais em relação a escala de atendimentos agendados, possibilitando atender uma demanda maior de usuários. Outra situação ocorre na UBS\_2 quando por exemplo, utilizam um transporte para realização de visitas domiciliares, coleta de material biológico para realização de exames e entrega de exames agilizando dessa forma o atendimento, permitindo que mais pessoas tenham acesso ao serviço de forma rápida.

Esses aspectos observados nas equipes participantes do estudo acerca da eficácia do grupo se correlacionam a algumas características apresentadas na fundamentação teórica segundo as considerações de Hackman (1983), relativas ao esforço depreendido pelos membros; competências e habilidades; abordagens de desempenho, todas elas relacionadas diretamente a logística de trabalho, entendidas como barreiras que necessitam ser vencidas, por consequência na realização de tarefas específicas dos membros, para que a equipe seja eficaz, fato que denota uma das características centrais que definem o construto “equipes de trabalho”.

As estratégias utilizadas pela equipe e mencionadas na discussão também exemplificam a complexidade dos serviços ofertados na saúde que tende a aumentar na proporção em que as necessidades da população aumentam também, de modo a emergir novas metodologias e tecnologias capazes de melhorar a oferta dos serviços prestados em saúde para as pessoas (Sousa & Brito, 2019). Peduzzi, Agreli, Silva e Souza (2020) enfatizam o trabalho em equipe como um recurso estratégico utilizado para atender à crescente complexidade de dois elementos a saber: as necessidades de saúde que requerem ações em um espectro expandido e contextualizado; estruturação da oferta de serviços e do sistema de atenção à saúde em rede, nesta perspectiva, a importância das equipes como recurso estratégico também se dá em resposta às mudanças demográficas que incluem o aumento da expectativa de vida, o envelhecimento da população e a evolução do perfil epidemiológico com a emergência de doenças e condições crônicas, fator que conduz à necessidade de acompanhamento dos profissionais de saúde para com a população por longos períodos. Diante disso, nota-se a eficácia da organização dos serviços de saúde que utilizam como recurso de trabalho a formação de equipes.

Outro aspecto investigado diz respeito às características da organização do trabalho e à percepção dos profissionais a respeito de sua interação com o desempenho e com a efetividade da equipe. Como já pontuado no início deste tópico, em todas as equipes pesquisadas, a gestão fica a cargo do profissional da Enfermagem. Tais profissionais gerenciam os serviços prestados pela UBS organizando-os em dias específicos ou deixando o trabalho a ser desenvolvido de forma livre, de acordo com a demanda espontânea de procura, por parte dos usuários, aos profissionais. Existem metas específicas para cada categoria profissional definida pelo Programa Previnde Brasil e o trabalho desenvolvido por um profissional afeta diretamente aos demais. Além disso, as equipes se organizam, por meio de reuniões, para dinamizar a produtividade, melhorar a qualidade e obter os resultados nos serviços prestados, sendo

esta uma estratégia utilizada por todas as equipes pesquisadas. Ademais, outras estratégias existentes são: 1) planejamento, estabelecimento de cronograma, utilização do grupos de *WhatsApp* e apresentação de resultados; 2) trabalho em equipe em caráter de complementariedade; e 3) rodas de conversa intragrupo. É possível perceber, diante dos dados obtidos na presente pesquisa, uma organização por parte das equipes para que o trabalho desenvolvido seja efetivo.

Azevedo, et. al. (2023) comentam que a organização e padronização do processo de trabalho em unidades de saúde são aspectos essenciais para que os serviços prestados à população tenham qualidade e sejam efetivos. Esse aspecto torna-se fundamental na Atenção Básica, tendo em conta que representa a porta de entrada da população aos serviços de saúde e no qual a maioria das demandas são resolvidas. A análise de conteúdo das entrevistas realizadas com os profissionais membros das três equipes participantes da presente pesquisa evidenciam as estratégias usadas para organização da equipe com foco na resolutividade e efetividade do trabalho desenvolvido, conforme já mencionado.

Nem sempre é possível encontrar essa organização em equipes de trabalho que atuam no mesmo contexto de atenção à saúde. Um exemplo dessa afirmativa é o estudo conduzido por Azevedo, et. al. (2023), que consistiu em um relato de experiência sobre um projeto de intervenção desenvolvido em uma UBS de um distrito rural no município no norte do Tocantins. O projeto buscou aperfeiçoar os serviços ofertados a população por meio da padronização e a organização dos atendimentos, utilizando como mecanismos a implementação da demanda programada e conseqüentemente a redução da demanda espontânea. Os autores observaram o engajamento da equipe no processo de modificação do sistema de organização da agenda de atendimento na medida em que houve a definição de metas e organização do tempo para intervenções focais em ações de promoção da saúde e visitas domiciliares; no decorrer da execução do projeto foram realizados treinamentos e formações com os membros da equipe, fator que contribuiu na logística de trabalho realizada junto a comunidade.

Como é possível observar no relato de pesquisa mencionado, a UBS passou por um processo de organização para obter efetividade nos serviços prestados a comunidade, mas este aspecto foi possível mediante o estabelecimento de metas e reestruturação da agenda de atendimentos com a implementação da demanda programada, sendo importante para a obtenção de êxito nesse propósito a realização de treinamentos e formações com os membros da equipe. Na presente pesquisa, os

resultados evidenciam a existência de uma organização de todas as equipes, utilização de estratégias e metas claras que norteiam as ações em saúde desenvolvidas.

No contexto das equipes é fundamental perceber a existência do entendimento, por parte dos profissionais, sobre o seu reconhecimento enquanto membro da equipe, a respeito do reconhecimento dos pares e sobre o reconhecimento dos usuários do serviço; tendo em conta que essa é uma das características definidoras do conceito de equipes de trabalho. Esse aspecto foi investigado a partir da análise de conteúdo quando os participantes eram indagados a respeito de sua percepção concernente aos demais colegas de trabalho e a respeito do seu pertencimento à equipe da UBS.

Em todas as equipes as respostas conduziram a análise de conteúdo, dos discursos elaborados, para a compreensão de que os membros fazem uma avaliação pessoal dos integrantes imprimindo qualidades aos demais e denotando a percepção de que os colegas o veem como integrante da unidade de trabalho. Isso é possível observar nos discursos: *“Boa, a gente se dá todo mundo muito bem, né e aí, somos profissionais, e aí também a gente também somos amigos, né, somos uma família, uma equipe”* (Técnico em Saúde Bucal, UBS\_1, feminino, 37 anos); *“Eu acho que é valorizado, né, a gente é reconhecido e respeitado, o trabalho da gente que a gente faz é respeitado, a gente tem autonomia pra gente fazer o que tem que fazer, e assim, procuram complementar e ajudar sempre no papel da gente”* (Médico, UBS\_2, masculino, 32 anos).

Entretanto, ainda nesta perspectiva, um dos discursos de um dos membros da equipe, fez referência à percepção de apêndice, enquanto componente do universo da UBS: *“[...] muitas vezes eu enxergo que a Odontologia não é vista como uma parte, como uma parte do todo, como único, como uma equipe. É como se a Odontologia fosse um apêndice desse universo que seria a Unidade Básica de Saúde”* (Odontologista, UBS\_1, feminino, 40 anos). Esses aspectos anteriormente mencionados podem ser observados no eixo temático “percepção de pertencimento à equipe”, como já mencionado, consistindo em características do construto “equipes de trabalho” possíveis de serem observadas na presente pesquisa. Faz-se necessário acrescentar que a partir da Análise de Conteúdo não foi possível obter dados que apontassem a percepção da população adstrita pela equipe acerca do pertencimento de cada membro a equipe.

Tal característica, relativa à percepção de pertencimento a equipe de trabalho, condiz com os resultados da pesquisa realizada por Silva e Moreira (2015), já mencionada anteriormente na fundamentação teórica, no que concerne ao fato de que os

membros reconhecem como demais membros da equipe aqueles aos quais eles mantêm contato diariamente no ambiente de trabalho. Além disso os participantes do estudo atribuíram valoração de importância aos demais profissionais da equipe – o referido atributo se assemelha às qualidades pessoais elencadas pelos profissionais que participaram da presente pesquisa para com seus pares.

Os demais aspectos investigados giraram em torno dos processos de aprendizagem no trabalho, fator relevante para o funcionamento da equipe tendo em conta que a produção de conhecimento no campo da saúde é muito vasta e rápida e ainda o fato que novos protocolos de atenção à saúde surgem a todo momento, sendo necessário que o profissional esteja buscando atualizar-se constantemente. Além dos conhecimentos teóricos adquiridos de modo formal, cabe pontuar – diante da fundamentação teórica e todos os aspectos discutidos até o momento – a relevância dos processos de aprendizagem voltados para os aspectos de funcionamento e gerenciamento do funcionamento da UBS como um todo, como um serviço de saúde com responsabilidades a cumprir, ou seja, metas definidas, rotina de funcionamento adequada para que haja efetividade e eficácia no atendimento a população.

Nessa linha de pensamento a investigação da aprendizagem no trabalho se deu nas seguintes dimensões: 1) compreensão e percepção dos membros das equipes sobre os processos de aprendizagem, tanto na estrutura formal quanto informal no ambiente de trabalho; 2) descrição das atividades de trabalho que propiciam a ocorrência de ambos os processos de aprendizagem.

A esse respeito o roteiro de entrevista semiestruturada continha duas questões – a primeira relativa à compreensão dos entrevistados sobre o que é aprendizagem formal e informal, e a segunda pergunta direcionada a investigar em que situações cotidianas do trabalho os trabalhadores observavam a ocorrência de ambos os tipos de aprendizagem. É importante lembrar que a investigação dos processos de aprendizagem no contexto da presente pesquisa está pautada na abordagem construtivista da educação, por considerar as particularidades do funcionamento das equipes no contexto da saúde, mais especificamente na Atenção Primária, que pela capilaridade dos serviços requer dos trabalhadores estar lidando constantemente com situações em que precisam se adaptar. Além disso, a interação entre os conhecimentos existentes e os novos conhecimentos apresentados é uma outra característica dessa concepção de aprendizagem (Abbad e Borges-Andrade, 2014; Pozzo, 2008).

Em geral, já diante da primeira pergunta sobre o tema, que engloba a dimensão relacionada a compreensão e percepção dos integrantes das equipes sobre os processos de aprendizagem os entrevistados elencavam o que compreendiam ser a aprendizagem formal e a aprendizagem informal e já citavam exemplos de situações do trabalho. Em decorrência disso a análise de conteúdo que trata sobre o tema em questão, pode-se observar semelhanças entre as respostas. O mesmo ocorre em relação aos eixos temáticos da análise de conteúdo que são similares nas equipes, sendo organizados em “Aprendizagem informal: compreensão, aplicabilidade e contribuição sobre o trabalho realizado” e “Aprendizagem formal: compreensão, aplicabilidade e contribuição sobre o trabalho realizado” –presentes na análise de conteúdo de todas as equipes – entretanto para as equipes das UBS\_2 e UBS\_3 têm-se um eixo temático a mais intitulado “Aprendizagem” e, diante dos comentários realizados, a discussão desses aspectos será realizada em conjunto.

A partir da investigação a respeito da compreensão dos membros da equipe sobre aprendizagem tanto formal quanto informal, buscou-se conhecer os significados que eles atribuíam ao construto “aprendizagem” para possibilitar um entendimento do sentido semântico atribuído, ou como pontua Sundstrom, Meuse e Futrell (1990), se os membros estão “na mesma página” em termos de regras e normas culturais. As respostas, elaboradas pelos participantes de todas as equipes mediante à pergunta que busca investigar a compreensão do que é aprendizagem formal, apresentam sentido semântico similar quando abordam, no caso da aprendizagem formal, conteúdos relativos ao campo de aprendizagem formalizado, regido e organizado por instituições e/ou o tipo de aprendizagem que pode ser adquirida quando o profissional tem acesso aos textos, aos livros e às publicações científicas. Tais resultados assemelham-se ao que a teoria sobre o tema aponta ser a noção de aquisição, retenção, assimilação, como foi abordado na fundamentação teórica (Abbad & Borges-Andrade, 2014), pois a medida em que os profissionais leem acabam por adquirir aquelas informações contidas no material (livros, textos) aos quais tiveram acesso.

Os trechos dos discursos exemplificam o que foi mencionado: “*O formal eu acredito que seja o básico, é tipo assim, a sua função é, qual é? Então é meio que, isso aí eu acredito que seja formal, eu sei que a médica atende tais coisas. Eu sei que a enfermeira são outras coisas, então isso eu sei que é o formal, eu entendo como se fosse o formal*” (Psicóloga, UBS\_1, feminino, 28 anos). Nesta fala é possível perceber a compreensão de aprendizagem formal como aquela ligada à formação, ou seja, o rol de

conhecimentos, competências e habilidades próprios de cada categoria profissional. Outro participante expressou compreender como sendo: *“Formal já seria aquilo que realmente a gente vai se aperfeiçoando, vai lendo, vai estudando, de acordo com a literatura mesmo científica, eu acredito que seja isso o conceito”* (Médico, UBS\_2, masculino, 32 anos), sendo esta resposta similar ao que a literatura científica sobre o tema aborda.

A fala do Médico (UBS\_2) a respeito da aprendizagem formal como *aperfeiçoamento* relaciona-se a teoria da aprendizagem significativa de David Ausubel, que tem por característica o fato de ocorrer quando o aprendiz busca associar e integrar novas informações no conjunto de informações relevantes já existentes. Alguns fatores contribuem para esse processo como a volição para aprender, o escopo e eficácia da organização do seu conhecimento. Na fala de outra participante pode-se observar um dos fatores que contribuem para a aprendizagem, a volição para aprender: *“Eu acho que a formal é aquela que você busca, que você encontra nos cursos, nos livros, na internet, nas diferentes fontes é, formais de informação né”* (Enfermeira da UBS\_2, feminino, 44 anos). Esses exemplos remetem também a aprendizagem vinculada a ideia de construção de estruturas cognitivas para acomodar novos conhecimentos. Quando essa estruturação é realizada de forma apropriada, a chance de retenção das informações é maior (Araújo e Menezes, 2019).

Já a respeito da pergunta que buscou conhecer as situações do cotidiano de trabalho em que ocorrem a aprendizagem formal, é possível elencar situações como: reuniões, capacitações e treinamentos e pesquisas em fontes oficiais. Os discursos complementam assim, o aspecto abordado na pergunta anterior sobre o significado da aprendizagem formal, coincidindo com a aquisição de conhecimentos por mecanismos formalizados, institucionalizados. Algumas falas exemplificam o que foi mencionado: *“A formal, a prefeitura inclusive eles fazem bastante treinamento com a gente”* (Técnico de Enfermeira, UBS\_2, feminino, 26 anos); *“[...] a formal é essas capacitações que pra Atenção Primária sempre tem disponível, capacitações pelo Ministério da Saúde”* (Médica, UBS\_1, feminino, 34 anos); *“[...] eu acho que a formal ela acontece quando eu busco uma informação numa fonte oficial, né, então essa aprendizagem ela acontece geralmente assim”* (Enfermeira, UBS\_3, feminino, 44 anos).

Como foi mencionado na fundamentação teórica, os profissionais são requisitados cada vez mais a investirem na aquisição de habilidades e competências para

atender de forma eficaz as demandas impostas pelo mercado, e as ações de aprendizagem tendem a serem contínuas e complexas (Abbad e Borges-Andrade, 2014). No campo da saúde são notórias a quantidade de habilidades e competências requeridas e, na presente pesquisa esse aspecto é passível de observação na organização da agenda de funcionamento da UBS, nos protocolos de vacinas e em processos de educação em saúde realizados junto a comunidade. Para realizar essas atividades básicas os profissionais precisam estar em constante desenvolvimento educacional, e assim o realizam, conforme se verifica na fala de uma das participantes: “Se eu estagnar, eu não vou é, eu vou parar no tempo, então eu vou acabar deixando passar coisas que eu não deixaria se eu tivesse me capacitando” (Médica da UBS\_1, feminino, 34 anos).

Em face das situações elencadas pelos profissionais, é possível verificar nas bases de dados uma vasta produção acadêmica que apresenta resultados referentes aos processos de aprendizagem formal entre trabalhadores da saúde. A título de exemplo pode-se citar o estudo conduzido por Moura e Leal (2019) que consistiu em um relato de experiência de um projeto de promoção do ensino de LIBRAS desenvolvido com acadêmicos dos cursos de saúde e profissionais de saúde da cidade de Caxias - MA. Para isso, foi realizado um minicurso abordando conhecimentos básicos de LIBRAS e sinais específicos relacionados ao desempenho das atividades laborais do profissional de saúde para com pessoas surdas em UBS. Os resultados evidenciaram maior interesse dos participantes acerca das abordagens de inclusão de indivíduos surdos, após participarem do minicurso

Outro estudo, este realizado por Veiga, et al. (2023) buscou apresentar e analisar uma intervenção educativa interprofissional voltada para capacitação sobre atenção pré-natal no âmbito da atenção primária à saúde. O estudo foi de matriz qualitativa por meio de uma pesquisa-ação tendo como cenário de intervenção o processo de formação supracitado, que consistiu em um curso organizado em atividades virtuais síncronas e assíncronas, tendo como público-alvo 65 profissionais lotados em Unidades Básicas de Saúde. Os resultados foram organizados a partir da análise temática do tipo *reflexive* possibilitando a formação de três categorias que versaram sobre: a compreensão dos participantes sobre a qualidade da atenção pré-natal; a aprendizagem colaborativa como recurso para ultrapassar a abordagem de cuidado limitada e pontual; a necessidade de quebrar barreiras de ações localizadas para expandir a compreensão em nível global. Nesses termos, os processos de aprendizagem participativos, construtivistas e

interprofissionais apresentam-se como significativos para expandir bases teóricas e reformular modos de executar o trabalho em diferentes contextos da rede de saúde.

Os aspectos abordados nos exemplos de pesquisas e as características observadas na presente pesquisa remetem a conceitos mencionados na fundamentação teórica acerca do entendimento de conhecimento como uma dimensão da prática social, como um processo que engloba o ser humano em várias dimensões, sendo elas: 1) nas atividades que desenvolve, relacionada às práticas que uma pessoa exercita diariamente, a exemplo de alimentar o sistema de gerenciamento de informações em saúde do local onde o profissional trabalha; A outra dimensão – 2) funções que executa –podendo ser correlacionado ao papel que cada profissional desempenha na equipe da UBS em termos de especificidade da profissão. Essa dimensão foi referida por uma profissional Psicóloga vinculada à equipe da UBS\_1, quando aborda que aprendizagem pode ser compreendida como sendo os conhecimentos particulares que cada profissional tem e que são de sua profissão. A terceira dimensão – 3) entendimentos que tem – correlaciona-se com a interação com os outros. Uma das Técnicas de Enfermagem da UBS\_2 por exemplo comentou que gosta de receber *feedback* da comunidade acerca das reações das vacinas que tomam. Com esse feedback da comunidade, a profissional é capaz de alertar os próximos usuários sobre quais reações podem sentir e o que podem fazer para evitar que a reação seja muito forte (Lave e Wenger, 1991).

No presente estudo, a aprendizagem informal por sua vez foi evocada pelos participantes das três equipes como tendo um mesmo sentido semântico, no sentido de uma aprendizagem que ocorre por meio das experiências, tanto com os colegas de equipe quanto com a comunidade.

Os discursos a seguir exemplificam: “*E aprendizagem informal, eu acredito que seja as percepções do dia a dia, eu acredito que seja essa troca de experiência profissional com comunidade*” (ACS, UBS\_1, Masculino, 42 anos); “*A aprendizagem, talvez informal seja é, não sei exatamente o conceito, mais acredito que pela palavra, seja alguma, seja o aprendizado que a gente vai tendo com o decorrer do dia a dia, da rotina com os pacientes, com os membros da equipe, eu acredito que seja isso tá*” (Medico, UBS\_2, masculino, 32 anos); “*Mais em contrapartida a gente também capta muita coisa da população, né, que são aquelas mais informais, e isso acaba gerando, digamos, que uma coisa boa, porque você pega uma informação informal, junta com uma formal e às vezes forma um algo novo, uma descoberta nova*” (ACS, UBS\_2, Masculino, 48 anos).

Já sobre as situações do trabalho em que ocorrem a aprendizagem informal, as respostas versaram no sentido semântico de diálogo, troca de informações entre os profissionais e no momento do atendimento aos pacientes também. Alguns discursos exemplificam o que foi mencionado: “*Informal é esse contato com os pacientes, com a própria equipe, atividades coletivas, rodas de conversa, são muito enriquecedoras cada um trazer sua vivência*” (Odontologista, UBS\_1, feminino, 40 anos); “*a informal que a gente adquire realmente na experiência do dia a dia*” (Enfermeira, UBS\_2, feminino, 37 anos); “[...] *todo dia a gente aprende uma coisa diferente, e principalmente a questão da aprendizagem informal é, a gente aprende bastante com os pacientes e com a equipe, que são os conhecimentos que eles têm ao longo do tempo, né. E eles vão trazendo ao longo da consulta, no dia a dia conversando com a enfermeira, olha é, querendo ou não ela é mais tempo formada, então ela tem mais experiência do que eu, então ela vai trazendo os conhecimentos que ela adquiriu ao longo do tempo de formação dela*” (Médica, UBS\_3, feminino, 27 anos). Faz-se necessário reiterar que em a aprendizagem organizacional se dá na maioria das vezes em caráter informal, entretanto as organizações privilegiam os meios formais de aprendizagem (Moore e Klein, 2019).

Nessa última fala mencionada fica evidente a importância da troca de experiências entre os profissionais no sentido de contribuir para o aprendizado. Esse aspecto inclusive é mencionado em publicações como o estudo conduzido por Carrasco e Silva (2022) que teve por objetivo conhecer os elementos organizacionais e pessoais que contribuem para a aprendizagem informal – o estudo foi de matriz qualitativa com abordagem exploratória e descritiva realizado com técnicos administrativos em educação de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, contando ao todo com sete participantes. Os resultados apontaram para o fato de que o processo de aprendizagem informal entre os participantes acontece mediante a interação entre eles por meio de diálogos, colaborações com os pares e consultas de informações na internet.

Em outro estudo qualitativo buscou-se investigar como os profissionais da Estratégia de Saúde da Família (ESF) compreendem o trabalho que desenvolvem em equipe enquanto componente de Educação Permanente em Saúde na Atenção Básica. O estudo contou com a participação de profissionais de uma equipe de saúde da família do município de Currais Novos – RN. Foram realizadas duas oficinas com os participantes para discutir os aspectos de investigação propostos no estudo e os resultados

evidenciaram que a aprendizagem ocorre pelas trocas de informações entre os profissionais na rotina de trabalho, embora não haja a percepção por parte dos participantes de que essas trocas de informações tenham potencial formativo, permanecendo a compreensão de que a formação só é possível por meio da aprendizagem formal (Dantas, 2022).

Cabe destacar tanto na presente pesquisa quanto no estudo realizado por Dantas (2022) alguns fatores que evidenciam a aprendizagem informal de forma contínua na rotina de trabalho, sendo eles: a troca de informações entre os pares; o contato com outros profissionais com experiências, saberes e práticas diferentes. Acrescenta-se também a noção de que na presente pesquisa os participantes reconhecem o caráter dialógico com os colegas de trabalho e com a comunidade como situação em que ocorre aprendizagem.

Por fim, buscou-se conhecer de que forma o processo de aprendizagem, tanto por meio de cursos – aprendizagem formal, quanto a aprendizagem informal contribuem para o exercício das atividades na UBS. Essa dimensão ficou evidente no eixo temático intitulado “aprendizagem”. O conteúdo elaborado e mencionado nas respostas variou entre as três equipes, apresentando elementos dos discursos que giravam em torno da importância da aprendizagem para a realização do trabalho na UBS e da necessidade constante de atualização. Algumas falas exemplificam o que foi mencionado: *“Contribui de forma, é, como que eu te falo, é, de forma plena, né? Porque tem que ter essa capacitação. Se eu estagnar, eu não vou é, eu vou parar no tempo, então eu vou acabar deixando passar coisas que eu não deixaria se eu tivesse me capacitando”* (Médica, UBS\_1, feminino, 34 anos); *“Contribui exatamente com isso, né, com o aprendizado de coisas que você não sabia e tudo mais. Você consegue exercer melhor, né, de acordo com aquilo que você aprendeu, tanto de forma formal quanto informal”* (Técnico de Enfermeira, UBS\_2, feminino, 25 anos); *“Informação nunca é demais, né, a gente tá sempre crescendo com isso. E quanto mais dias se passam, juntam-se essas informações de ambos os lados, as formais e as informais e a gente só melhora o aprendizado, só crescemos com isso, como diz, como disse Albert Einstein, acho que foi ele, né, a mente que se abre à uma novidade nunca mais volta ao seu tamanho normal, né, à um novo conhecimento”* (ACS, UBS\_3, masculino, 48 anos). Fica evidente na fala dos participantes a dimensão dos processos de aprendizagem formal e informal para que desenvolvam o trabalho na equipe considerando as atualizações no setor da saúde. Diante do exposto, apresenta-se a seguir as considerações finais.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base em todos os aspectos mencionados, pode-se elencar alguns elementos importantes na modalidade de trabalho em equipe com a categoria profissional investigada: de modo geral as UBS's funcionam em espaços alugados e adaptados e ofertam serviços a comunidade tanto na modalidade de agenda com dias específicos para cada tipo de atendimento quanto abrindo o serviço com a possibilidade de demanda livre; o contexto social variou de uma equipe para outra, o que influencia nas ações que são elencadas como prioridade para os públicos específicos da região geográfica onde a UBS está inserida.

Observou-se ampla variedade de profissionais na composição da equipe apenas em uma UBS, inclusive contando com uma profissional de Psicologia, o que demonstra uma atuação tímida da categoria profissional em decorrência da inexistência de psicólogos nas demais equipes. Como foi discutido no decorrer do texto, isso pode ocorrer dentre outros fatores, pelas possibilidades que a PNAB oferta quanto às categorias mínimas necessárias para o trabalho na atenção básica.

A comunicação e o alinhamento entre os membros da equipe ocorrem por meio de reuniões e apresenta-se como essencial para a organização do trabalho a ser desenvolvido no contexto de cuidado em saúde ofertado a comunidade e conseqüentemente para que as metas estabelecidas pelo programa Previner Brasil sejam atingidas e isso foi percebido no relato dos membros quanto à preocupação em estar mantendo uma agenda de reuniões para discutir as demandas.

Os processos de interdependência ficam evidentes e apresentaram-se como indispensáveis para o funcionamento do serviço ofertado à população; a sensação de pertencimento à equipe contribui para a interação entre os membros e para a comunicação no desenvolvimento das atividades; a noção de aprendizagem, tanto formal quanto informal e a percepção da necessidade de aprender constante, dão indicativos do quanto a atualização constante é necessária nos tempos atuais em que as informações avançam em uma velocidade cada vez mais rápida e a forma como o trabalho é executado, principalmente na área da saúde, acompanha esse ritmo.

Finalmente, pode-se dizer que foi possível observar a relevância do presente estudo para a compreensão dos processos de aprendizagem em equipes de trabalho e do funcionamento destas enquanto unidades de desempenho. Estudos futuros poderão investigar alguns aspectos que ficaram em aberto e não puderam ser atendidos como a

percepção da comunidade a respeito do pertencimento dos membros à equipe e outras características específicas das unidades de desempenho como estilos de liderança e coesão intragrupo em equipes de saúde, de modo a contribuir para ampliar o conhecimento teórico sobre esse campo e fomentar a elaboração de estratégias organizacionais que valorizem os profissionais e possibilitem que o trabalho esteja em um espectro de satisfação pessoal para os trabalhadores.

## 8. REFERÊNCIAS:

- Abbad, G. S. & Borges-Andrade, J. E. (2014). Aprendizagem humana em organizações de trabalho. Em: Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., Bastos, A. V. B. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2. Ed.
- Abbad, G. S., Loiola, E., Zerbini, T. & Borges-Andrade, J. E. (2013). Aprendizagem em organizações e no trabalho. Em: Borges, L. O., Mourão, L. O trabalho e as Organizações: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed.
- Agreli, H. L. F. (2017). *Prática interprofissional colaborativa e clima do trabalho em equipe na Atenção Primária à Saúde* (Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo).
- Albornoz, S. (2008). *O que é trabalho*. Editora Brasiliense. São Paulo.
- Almeida, L. C., & Domingues júnior, L. R. P. (2018). E-learning nas Organizações: os desafios do Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) de pessoas para a Segurança e Saúde no Trabalho (SST), com utilização de ambientes virtuais e material didático on-line, v. 8, n. 3.
- Alves, D. I., Prates, A. M. M. C. (2021). Da CLT às terceirizações: processos, retrocessos e perdas de direitos dos trabalhadores. *Estudos do Trabalho*.
- Alves, O. F. (2017). O Desenvolvimento das Equipes de Trabalho no Cenário Atual. *Revista de Ciências Gerenciais*, v. 21, n. 34.
- Andrade, A. A., & Quel, L. F. (2018). Eficiência e eficácia organizacional em instituições de ensino superior da rede privada brasileira. *Revista Científica Hermes*, v. 21.
- Andrade, V. L. P. (2011). Uma análise sobre variáveis predictoras de efetividade em equipes de trabalho. *PSICOLOGIA IESB*, v. 1, n. 1.
- Apolinário, V. (2016). Análise do Toyotismo e dos seus Princípios Racionalizantes Aplicados à Gestão da Produção e do Trabalho. *Revista INTERFACE-UFRN/CCSA*, v. 13, n. 2.
- Araújo, L. P., & Menezes, R. L. S. (2019). Educação e aprendizagem: a teoria da aprendizagem significativa em David Ausubel. *Revista de Educação da Universidade Federal do Vale do São Francisco*, v. 9, n. 19.
- Araujo, M. C. S. Q., Abbad, G. S. & Freitas, T. R. (2019). Avaliação de aprendizagem, reação e impactos de treinamentos corporativos no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 35.
- Araújo, M. R. M., Jesus, R. M., & Rodrigues, H. S. (2017). Concepção e validação do Inventário de Precarização Laboral. *Psicologia: Organizações e Trabalho*.
- Arendt, J. F., Kugler, K. G., & Brodbeck, F. C. (2022). Being on the same page about social rules and norms: Effects of shared relational models on cooperation in work teams. *Group Processes & Intergroup Relations*, Sage Journals.
- Artur, E. I. D. (2018). *O impacto da formação no desenvolvimento do capital humano nas organizações* (Master'sthesis).
- Austin, M., Vidal-Naquet, P. (1986). Economia e sociedade na Grécia Antiga. Lisboa: Edições 70.
- Azevedo, S. T., Lima, L. N. F., Carneiro, A. M. D. C. T., Gomes, C. M. D. A. S., Cavalcante, T. C. C., Borges, R. M., ... & de Sousa, W. C. (2023). Relato de experiência: padronização e organização do fluxo de atendimento na Unidade Básica De Saúde de uma zona rural de um município do norte do Tocantins. *Revista Extensão*, v. 7, n. 3.
- Bagrichevsky, M. (2021). Pelas lentes do SUS: notas sobre desafios e avanços da promoção da saúde na atenção primária. *Pensar a Prática*, 24.

- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barouh, R. T. D. J., & Puente-Palácios, K. (2015). Aprendizagem de equipe: manifestação no nível meso e escala de medida. *Avaliação Psicológica*, 14(3), 365-373.
- Barros, N. F. D., Spadacio, C., & Costa, M. V. D. (2018). Trabalho interprofissional e as Práticas Integrativas e Complementares no contexto da Atenção Primária à Saúde: potenciais e desafios. *Saúde em Debate*, v. 42.
- Batista, E. (2008). Fordismo, taylorismo e toyotismo: apontamentos sobre suas rupturas e continuidades. *III Simpósio Lutas Sociais na América Latina*, 2.
- Bauer, M., Aarts, B. (2008). A construção do *corpus*: um princípio para a coleta de dados qualitativos. Em: Bauer, M., Gaskell, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 7.ed.
- Bendassolli, P.& Guedes, S. (2014). Significados, sentidos e função psicológica do trabalho: discutindo a tríade conceitual e seus desafios metodológicos. *Avances em psicologia Latino-americana*, v. 32, n. 1.
- Bernardino, S. J. Q., & de Freitas Santos, J. (2020). Práticas de gestão de recursos humanos nas organizações sociais em Portugal: Um estudo exploratório. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 12, n. 1.
- Bizerra, F. D. A. (2017). Taylorismo, Fordismo e Toyotismo: cuiprodest. II Seminário Nacional de Serviço Social, Trabalho e Políticas Sociais. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Boettcher, M. (2015). Revolução Industrial - Um pouco de história da Indústria 1.0 até a Indústria 4.0. *Linkedin*.
- Borges, L. O.& Yamamoto, O. H. (2014). Mundo do trabalho: construção histórica e desafios contemporâneos. Em: Borges-Andrade, J. E. Zanelli, J. C., & Bastos, A. V. B. Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed.
- Bortoluzzi, F. R., Genari, D., & Macke, J. (2018). Capital humano nas organizações intensivas em conhecimento: desafios e perspectivas. *Revista Inteligência Competitiva*, v. 8, n. 1.
- Botelho, A. (2000). Do fordismo à produção flexível: a produção do espaço num contexto de mudança das estratégias de acumulação do capital *Revista GEOUSP*, n. 10.
- Braga, C. D. N. (2021). Empresas multinacionais e equipes multiculturais de trabalho: inovando em tempos de crise ambiental. *Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração)-Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro*.
- Brasil. (1923). Decreto nº 4.682, de 24 de janeiro de 1923. *Cria, em cada uma das empresas de estradas de ferro existentes no país, uma caixa de aposentadoria e pensões para os respectivos empregados*.
- Brasil. (2006). Política Nacional de Atenção Básica. Brasília: Ministério da Saúde.
- Brasil. (2012). Política Nacional de Atenção Básica. Brasília: Ministério da Saúde.
- Brasil. (2017). Ministério da Saúde. Gabinete do Ministro. *Portaria nº 2.436, de 21 de setembro de 2017*. Aprova a Política Nacional de Atenção Básica, estabelecendo a revisão de diretrizes para a organização da Atenção Básica, no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS).
- Brasil. (2023). Ministério da Saúde. Calendário da Saúde. Disponível em:<<https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/c/calendario-da-saude/calendario-da-saude>>.

- Brasil. Portaria nº 1.996 GM/MS, de 20 de agosto de 2007. Dispõe sobre as diretrizes para a implementação da Política Nacional de Educação Permanente em Saúde. *Diário Oficial da União* 2007; 20 ago.
- Brasil. Portaria nº 198 GM/MS, de 13 de fevereiro de 2004. Institui a Política Nacional de Educação Permanente em Saúde como estratégia do Sistema Único de Saúde para a formação e o desenvolvimento de trabalhadores para o setor e dá outras providências. *Diário Oficial da União* 2004; 13 fev.
- Cabral, E. F. V. (2020). Aprendizagem organizacional em micro e pequenas empresas que adotam a terceirização como modelo de negócios. Dissertação (Mestrado em Administração) - *Universidade Federal de Goiás*, Goiânia.
- Camillis, P. K. D. & Antonello, C. S. (2010). Um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial. *RAM Revista de Administração Mackenzie*, v. 11.
- Canuto, L. E., da Silva, A. F. L., Pinheiro, L. S. P., Júnior, J. C. A. C., & dos Santos, N. L. P. (2021). Estudo da demanda de uma equipe da Estratégia Saúde da Família que utiliza o acesso avançado como modelo de organização da agenda. *Revista Brasileira de Medicina de Família e Comunidade*, 16(43), 2378-2378.
- Carmo, D. R., Santana, L. C., & Trigo, A. C. (2015). A valorização do capital humano nas organizações: Um estudo de caso da R&B Comercial. *Revista de Iniciação Científica–RIC Cairu, jun*, v. 2, n. 2.
- Carrasco, T. S., & da Silva, F. M. (2022). Aprendizagem informal entre técnicos administrativos de uma IFE. *Sinergia - Revista Do Instituto De Ciências Econômicas, Administrativas E Contábeis*, v. 26, n. 1.
- Carvalho, G. (2013). A saúde pública no Brasil. *Estudos avançados*, v. 27.
- Cavalcante, Z. V. & Silva, M. L. S. (2011). A importância da Revolução Industrial no mundo da tecnologia. VII Encontro Internacional de Produção Científica – CESUMAR. Paraná.
- Cobaito, F. C., & Cobaito, V. Q. (2021). SUS–Sistema Único de Saúde: A Gênese, Contemporaneidade, e os desafios do amanhã. *Inova Saúde*, v. 12, n. 1.
- Contreiras, P. A. R. (2015). A quarta revolução industrial: um estudo de caso realizado na empresa Lix de Tecnologia. *Revista Gestão, Inovação e Negócios*, v. 1, n. 1.
- Daltro, C. D. P., Queiroz, G. A., Souza, J. A. D. & Reis, L. A., (2018). Formação e desenvolvimento de equipes de trabalho em empresa de grande porte em Itabuna-BA: a percepção da liderança do ponto de vista de colaboradores e líderes. *Cadernos De Estudos E Pesquisas*, v. 22, n. 48.
- Daminello, M. (2022). Práticas colaborativas interprofissionais: potências e desafios em uma Unidade Básica de Saúde tradicional. (Dissertação). São Paulo: Universidade de São Paulo, Faculdade de Odontologia.
- Dantas, I. C. M. (2022). *Aprender no trabalho: uma vivência no semiárido nordestino* (Dissertação). Santa Cruz: Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
- Degenhart, L., & da Cunha, P. R. (2020). Influência do Comportamento do Líder no Desempenho da Equipe de Auditoria. *RAGC*, 8(33).
- Deluiz, N. (2001). Qualificação, competências e certificação: visão do mundo do trabalho. *Formação*, v. 1, n. 2.
- Escalda, P., & Parreira, C. M. D. S. F. (2018). Dimensões do trabalho interprofissional e práticas colaborativas desenvolvidas em uma unidade básica de saúde, por equipe de Saúde da Família. *Interface-Comunicação, Saúde, Educação*, v. 22.
- Esteves, G. M. F. (2008). Algumas considerações sobre o direito do trabalho na Idade Média. *Intertemas*, v. 4, n. 4.

- Fernandes, V. C., & Sousa, C. L. D. (2020). Aspectos históricos da saúde pública no Brasil: revisão integrativa da literatura. *Manag Prim Health Care*, v. 12.
- Ferreira Filho, L. N., Vidal, E. M., & Pontes Júnior, J. A. D. F. (2020). Avaliação em larga escala no Ceará e as políticas de accountability—o protagonismo do Spaece. *Práxis Educacional*, v. 16, n. 43.
- Ferreira, A. S. (2020). Educação Permanente em Saúde na Estratégia Saúde da Família: o Enfermeiro no Contexto da COVID-19. *Saúde em Redes*, 6(2 Suplem), 95-101.
- Finkelman, J. (2002). *Caminhos da saúde pública no Brasil*. Editora Fiocruz.
- Flood, F., & Klausner, M. (2018). High-performance work teams and organizations. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, v. 1, n. 6.
- Flores, C. L., Coelho Junior, F. A., Ferreira, R. R. & Martins, M. C. F. (2018). Evidências de validade para uma medida de percepção de efetividade da aprendizagem informal no trabalho. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre: v. 24, n. 3.
- Fonseca, J. D. O. (2021). Acolhimento e resolutividade às demandas espontâneas na atenção básica: percepção da equipe de saúde. (Monografia). Governador Mangabeira: Faculdade Maria Milza.
- Fraga, A. B. (2005). Da rotina à flexibilidade: análise das características do Fordismo fora da indústria. *Revista Habitus*, v. 3, n. 1.
- Franco, T., Druck, G., e Seligmann-Silva, E. (2010). As novas relações de trabalho, o desgaste mental do trabalhador e os transtornos mentais no trabalho precarizado. *Revista brasileira de saúde ocupacional*, v. 35.
- Gerschman, S., & Santos, M. A. B. D. (2006). O Sistema Único de Saúde como desdobramento das políticas de saúde do século XX. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 21.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA.
- Gilioli, R. M., & dos Santos Júnior, P. Z. (2020). A liderança e sua influência no desempenho das equipes de trabalho. *Gestão Contemporânea*, v. 10, n. 1.
- Gimenez, A. B. (2020). Estratégias de aprendizagem no trabalho: Uma prática exigida pela atualidade. *Gestão e Sociedade*, v. 14, n. 37.
- Giovanella, L., Escorel, S., & Mendonça, M. D. (2003). Porta de entrada pela atenção básica? Integração do PSF à rede de serviços de saúde. *Saúde debate*, 27(65), 278-89.
- Gomes, A. S., Silva, G. S., & Moretti, P. H. (2007). Fordismo ou Toyotismo: as influências culturais no atual mercado. *UNILUS Ensino e Pesquisa*, v. 4, n. 7.
- Gorges, B. L. (2022). Relações de trabalho em equipe multiprofissional em ambiente hospitalar: uma revisão integrativa. (Monografia). Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina.
- Gorges, B. L. (2022). Relações de trabalho em equipe multiprofissional em ambiente hospitalar: uma revisão integrativa. (Monografia). Universidade Federal de Santa Catarina.
- Guan, K., Luo, Z., Peng, J., Wang, Z., Sun, H., & Qiu, C. (2013). Team networks and team identification: The role of leader-member exchange. *Social Behavior and Personality: na international journal*, v. 41, n. 7.
- Guimarães Junior, S. D., & da Silva, E. B. (2020). A “reforma” trabalhista brasileira em questão: reflexões contemporâneas em contexto de precarização social do trabalho. *Farol-Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, v. 7, n. 18.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual review of psychology*, v. 47, n. 1.

- Hackman, J. R. (1983). A normative model of work team effectiveness. *Office of Naval Research Arlington Va.*
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances.* Harvard Business Press.
- Hoelscher, B. R., Hoffmann, A. Y., Bartolomey, B., Tombini, L. H. T., & Madureira, V. S. F. (2023). Estratégias utilizadas pelos gestores dos municípios da macrorregião Grande Oeste Catarinense para atendimento dos indicadores de desempenho do Previde Brasil. *Jornada De Iniciação Científica e Tecnológica.*
- Horwitz, S. K. (2005). The Compositional Impact of Team Diversity on Performance: Theoretical Considerations. *Human Resource Development Review*, v. 4, n. 2.
- Lanzoni, G. M. D. M., & Meirelles, B. H. S. (2012). A rede de relações e interações da equipe de saúde na atenção básica e implicações para a enfermagem. *Acta Paulista de Enfermagem*, v. 25.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Periphera lParticipation.* New York: Cambridge University Press.
- Lehmann-Willenbrock, N. (2017). Team learning: New insights through a temporal lens. *Small Group Research*, v. 48, n. 2.
- Lima, E. C., & de Oliveira Neto, C. R. (2017). Revolução Industrial: considerações sobre o pioneirismo industrial inglês. *Revista Espaço Acadêmico*, v. 17, n. 194.
- Liu, T., Duan, L., Dai, R., Pelowski, M., & Zhu, C. (2021). *Team-work, Team-brain: Exploring Synchrony and team interdependence in a nine-person drumming task via multi participanty perscanning na dinter-brain network topology with NIRS.* *NeuroImage*, v. 237.
- Lobes, M. L., Estivaleta, V. F. B., Visentini, M. S.& Andrade, T. (2011). A influência na intenção de uso dos sistemas de informação: uma abordagem entre a teoria de estilos cognitivos de Kirton e a teoria. *Revista de Administração e Inovação.* São Paulo: v. 8, n. 2.
- Lopes, A. A., Lacerda, B., Beraldo, H.& Moura, G. C. (2016). A teoria das inteligências múltiplas e suas contribuições para a educação. *Cadernos de Graduação ciências Humanas e Sociais.* Maceió: v. 3, n. 2.
- Macedo, L. J. S., et. al. (2020). Comunidade segura: educação da população em primeiros socorros e prevenção de agravos. *Research, Society and Development*, v. 9, n. 9.
- Marin, A. H., Silva, C. T., Andrade, E. I. D., Bernardes, J., & Fava, D. C. (2017). Competência socioemocional: conceitos e instrumentos associados. *Revista Brasileira de Terapias Cognitivas*, 13(2), 92-103.
- Marsick, V. J.& Watkins, K. (1990). *Informal and incidental learning in the work place* London, New York: Routledge.
- Mathieu, J. E., Wolfson, M. A., & Park, S. (2018). The Evolution of work team research since Hawthorne. *American Psychologist*, v. 73, n. 4.
- Matuda, C. G., Aguiar, D. M. D. L., & Frazão, P. (2013). Cooperação interprofissional e a Reforma Sanitária no Brasil: implicações para o modelo de atenção à saúde. *Saúde e Sociedade*, v. 22.
- Mazza, D. A. A., Carvalho, B. G., Carvalho, M. N. D., & Mendonça, F. D. F. (2022). Práticas colaborativas em núcleos ampliados de saúde da família e atenção básica. *Saúde e pesquisa*, v. 15, n. 1.
- Medeiros, S. M.& Rocha, S. M. M. (2004). Considerações sobre a terceira revolução industrial e a força de trabalho em saúde em Natal. *Ciência & Saúde Coletiva.* v. 9, n. 2.

- Meneses, M. D. F. T., Ribeiro, K. L. L. M, & Zago, C. C. (2006). Aprendizagem organizacional e competências organizacionais: duas faces da mesma moeda?. *Revista Ciências Administrativas*, 12(1), 54-61.
- Menicucci, T. M. G. (2014). História da reforma sanitária brasileira e do Sistema Único de Saúde: mudanças, continuidades e a agenda atual. *História, Ciências, Saúde-Manguinhos*, v. 21.
- Moore, A. L. & Klein, J. D. (2019). Facilitating informal learning at work. *Tech Trends*.
- Moraes, F. V., Bueno, J. M., & Domingues, C. R. (2020). Os desafios de equipes multiculturais de trabalho: da liderança e influência da cultura nacional ao processo de aprendizagem organizacional. *Revista De Gestão e Secretariado*, v. 11, n. 2.
- Morais, J. K. C. D., & Moura, D. H. (2017). Do Taylorismo/Fordismo à acumulação flexível: implicações dos regimes de acumulação para o mundo do trabalho. Fortaleza: *Revista Labor*, v. 1, n. 17.
- Moré, C. (2015). A “entrevista em profundidade” ou “semiestruturada”, no contexto da saúde Dilemas epistemológicos e desafios de sua construção e aplicação. *CIAIQ2015*, 3.
- Moscovici, F. (2008). *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. Rio de Janeiro: Editora José Olympio. 17. ed.
- Moura, C. D. M. A. B., & dos Anjos Leal, M. E. (2019). Libras na Saúde–Ensino da Língua Brasileira de Sinais para Acadêmicos e Profissionais da Saúde. *Revista Práticas em Extensão*, v. 3, n. 1.
- Nalom, D. M. F., Ghezzi, J. F. S. A., Higa, E. D. F. R., Peres, C. R. F. B., & Marin, M. J. S. (2019). Ensino em saúde: aprendizagem a partir da prática profissional. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 24.
- Natel, M. C.; Tarcia, R. M. L.; Sigulem D. (2013). A aprendizagem humana: cada pessoa com seu estilo. *Revista de Psicopedagogia*, v. 30, n. 92.
- Oliveira, D. A., Duarte, A. W. B., & Clementino, A. M. (2017). A Nova Gestão Pública no contexto escolar e os dilemas dos (as) diretores (as). *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação-Periódico científico editado pela ANPAE*, v. 33, n. 3.
- Oliveira, T. (2012). Considerações sobre o trabalho na Idade Média: Intelectuais, medievais e historiografia. São Paulo: *Revista de História*, n. 166.
- Oliveira, T. F. D. (2018). *Um estudo sobre as equipes de trabalho no Instituto Federal da Paraíba* (Trabalho de Conclusão de Curso). Instituto Federal da Paraíba.
- Paiva, C. H. A., & Teixeira, L. A. (2014). Reforma sanitária e a criação do Sistema Único de Saúde: notas sobre contextos e autores. *História, Ciências, Saúde-Manguinhos*, v. 21.
- Parente, R. P. (2022). Avaliação da atenção primária à saúde no estado do Amazonas no período de 2010 a 2014: uma abordagem de múltiplos estágios (Tese de Doutorado), Universidade de São Paulo.
- Paulus Júnior, A., & Cordoni Júnior, L. (2006). Políticas públicas de saúde no Brasil. *Revista Espaço para a Saúde, Londrina*, v. 8, n. 1.
- Peduzzi, M., & Agreli, H. F. (2018). Trabalho em equipe e prática colaborativa na Atenção Primária à Saúde. *Interface-Comunicação, Saúde, Educação*, v. 22.
- Peduzzi, M., Agreli, H. L. F., Silva, J. A. M. & Sousa, H. S. (2020). Trabalho em equipe: uma revisita ao conceito e a seus desdobramentos no trabalho interprofissional. *Trabalho, Educação e Saúde*, v. 18.
- Pereira, W. A. P., & Lima, M. A. D. S. (2009). O trabalho em equipe no atendimento pré-hospitalar à vítima de acidente de trânsito. *Revista Da Escola De Enfermagem Da USP*, v. 43, n. 2.

- Pessoas, L. D., & Cunha, M. S. (2023). Análise a incorporação dos indicadores do Programa Previne Brasil, na Região de Saúde Sudoeste do Distrito Federal: 1º quadrimestre de 2022. (Monografia). Brasília: Fundação Oswaldo Cruz.
- Pimenta, B. & Rocha, M. H. P. (2011). Gestão de pessoas – uma proposta de mudança competitiva para as organizações. *VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão 12 e 13 de agosto*.
- Pires, M. C. (2018). O Brasil, o Mundo e a Quarta Revolução Industrial: reflexões sobre os impactos econômicos e sociais. *Revista de Economia Política e História Econômica*, v. 40.
- Popadiuk, S., Enriuel, A. L., & Dos Santos Filho, A. P. (2022). Efeito mediador da capacidade de absorção na relação entre o domínio de aprendizagem (Blooms Taxonomy) e o desempenho individual. *XLVI Encontro da ANPAD*.
- Pozzo, J. I. (2008). Aprendizes e mestres: a nova cultura da aprendizagem. Porto Alegre: Artmed.
- Puente Palacios, K., Vieira, R. A., & Freire, R. A. N. (2010). O impacto do clima no comprometimento afetivo em equipes de trabalho. *Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment*, v. 9, n. 2.
- Puente-Palácios, K. (2008). Equipes de Trabalho. Em: Siqueira, M. M. M. Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed.
- Puente-Palacios, K. E. & Borges-Andrade, J. E. (2005). O efeito da interdependência na satisfação de equipes de trabalho: um estudo multinível. *Revista de Administração Contemporânea* v. 9, n. 3
- Puente-Palácios, K. & Albuquerque, F. J. B. (2014). Grupos e equipes de trabalho nas organizações. Em: Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., Bastos, A. V. B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed.
- Puente-Palacios, K. & Borba, A. C. P. (2009). Equipes de trabalho: Fundamentos teóricos e metodológicos da mensuração de seus atributos. *Avaliação Psicológica*, v. 8, n. 3.
- Puente-Palácios, K. & Gonzáles-Romá, V. (2013). Gestão de equipes de trabalho. Em: Borges, L. O., Mourão, L. O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed.
- Puente-Palacios, K., Almeida, R. S. & Rezende, D. V. (2011). O impacto da interdependência no trabalho sobre a efetividade de equipes. *Revista O&S*, v. 18, n. 59.
- Queiroz, G. A., Reis, L. A., Daltro, C. D. P., & Souza, J. A. D. (2019). Formação e desenvolvimento de equipes de trabalho em empresa de grande porte em Itabuna-BA: a percepção da liderança do ponto de vista de colaboradores e líderes. *Cadernos De Estudos E Pesquisas*, v. 22, n. 48.
- Ribeiro, A. F. (2015). Taylorismo, fordismo e Toyotismo. São Paulo: *Lutas Sociais*, v. 19, n. 35.
- Rieck, B. R., & Marques, C. B. (2015). As estratégias das organizações para o alcance da eficácia no desempenho de suas equipes de trabalho. *Revista de Administração Dom Alberto*, v. 2, n.2.
- Rizzatti, G., & de Sá Freire, P. (2020). Mecanismos de Governança da Aprendizagem Organizacional (GovA). *Revista E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial*, v. 13, n. 1.
- Rocha, A. D. F. R., & Vieira, A. M. (2016). Aprendizagem organizacional e inovação de produtos: estudo em empresas de base tecnológica do vale da eletrônica (MG). *Caderno Profissional de Administração da UNIMEP*, v. 6, n. 1.

- Rodrigues, A. C., Assis, L.; Vivas, A., Pitangui, C.& Silva, C. M. (2020). Inconsistências no processo de recomendação de Objetos de aprendizagem utilizando teoria de estilos de aprendizagem. *IX Congresso Brasileiro de Informática na Educação*.
- Rodrigues, R. R. J., Imai, R. Y., & Ferreira, W. de F. (2001). Um espaço para o desenvolvimento interpessoal no trabalho. *Psicologia Em Estudo*, v. 6, n. 2.
- Rosa, N. B., & da Silva-Roosli, A. C. B. (2019). A Psicologia na Atenção Básica: possibilidades de intervenção na promoção e prevenção à saúde. *Revista Psicologia e Saúde*, 11(2), 99-114.
- Rossato, E. (2001). As transformações no mundo do trabalho. *Vidya*, v. 19, n. 36.
- Ruas, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. em: Ruas, R.; Antonello, C. S.; Boff, L. H. (2005). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 34-54.
- Ruggieri, S., & Abbate, C. S. (2013). Leadership style, self-sacrifice, and team identification. *Social Behavior and Personality: na international journal*, v. 41, n. 7.
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). *Isthere a “Big Five” in Team work? Small Group Research*, v. 36, n. 5.
- Salomão, A. H. M., Neves, M. R., & Silva, J. A. O. (2020). Estilos de liderança X Desempenho da equipe: Estudo de caso em uma rede de varejo em Juiz de Fora/MG. *Revista Interdisciplinar em Gestão, Educação, Tecnologia e Saúde-GETS*, 3.
- Sampaio, C. E. S., de Mattos, C. A. C., Oliveira, P. E., Álvares, W. H. V., & Mancebo, C. H. A. (2022). Treinamento, Desenvolvimento E Educação (TD&E): características e crenças em uma empresa intensiva em tecnologia. *Revista Gestão em Análise*, v. 11, n. 2.
- Sampaio, N. S. P., Borges-Andrade, J. E., & Bonatti, C. L. (2018). Aprendizagem no trabalho: pesquisa nas organizações públicas e privadas Brasileiras. *Psicologia Desd El Caribe*, (número especial).
- Santos, D. A. F., Mourão, L., & Naiff, L. A. M. (2014). Representações sociais acerca do trabalho em equipe. *Psicologia Ciência e Profissão*, v. 34, n. 3.
- Santos, D. B., Gomes, M. H. P., Silveira, B. B. (2020). O papel do (a) Psicólogo (a) na Unidade Básica de Saúde sob uma Perspectiva da Psicologia da Saúde. *Revista Mosaico*, v.11, n.1.
- Santos, D. S., Souza, G. O. (2021). Comunicação interna: a integração das equipes e setores. (Monografia). Graça: Faculdade de Tecnologia Dep. Julio Julinho Marcondes de Moura
- Santos, D.B., Gomes, M.H.P., Silveira, B.B. (2020). O papel do (a) Psicólogo (a) na Unidade Básica de Saúde sob uma Perspectiva da Psicologia da Saúde. *Revista Mosaico*, v.11, n.1.
- Santos, E. A., Lopes, I. F., Silva, S. L. H., Monteiro, J. J., & Lunkes, R. J. (2022). Sistemas de Controle Gerencial e Eficácia de Equipe: Os Efeitos Intervenientes do Compartilhamento de Informações e Identificação Organizacional. *Advances in Scientificand Applied Accounting*, v. 15, n. 1.
- Santos, J. N.; Franco, J. H. S. (2011). Uma possível relação entre trabalho em equipe e aprendizagem organizacional. *Revista de Administração FACES Journal*. Belo Horizonte: v. 10, n. 4.
- Santos, L. A. (2022). *A Revolução Industrial*. CESAD.

- Silva Junior, A. G. D., & Alves, C. A. (2007). Modelos Assistenciais em Saúde: desafios e perspectivas. *Modelos de atenção e a saúde da família*. Rio de Janeiro: EPSJV/Fiocruz.
- Silva, C. T. D., & Mucci, D. M. (2020). Influência do uso do sistema de mensuração de desempenho sobre a efetividade das equipes: estudo em uma cooperativa de crédito. In *Anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*.
- Silva, D. B. (2006). A influência da liderança e os valores pessoais nas respostas afetivas de membros de equipes de trabalho. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Brasília
- Silva, D. M. S., Nunes, L. D. A., Aragão, N. A., & Juchem, D. M. (2008). A importância do relacionamento interpessoal no contexto organizacional. In *V CONVIBRA—Congresso Virtual Brasileiro de Administração* (Vol. 5).
- Silva, E. M. D., & Moreira, M. C. N. (2015). Equipe de saúde: negociações e limites da autonomia, pertencimento e reconhecimento do outro. *Ciência & saúde coletiva*, v. 20.
- Silva, G. C. G. V., Silva, M. A. M., Nogueira, P. P., & Barbosa, O. L. C. (2021). Desafios da Política Nacional de Atenção Básica à Saúde. *Revista Pró-univerSUS*, v. 12, n. 1.
- Silva, R. R. B., Vale, J. W. S. P., Facin, A. L. F., & Moraes, R. D. O. (2017). Influência de equipes multiculturais no sucesso dos projetos. São Paulo: *VI SINGEP – Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade*.
- Silva, R. R., Santos, R. C., Lima, A. O., & Oliveira, L. G. L. (2021). Análise de Clima Organizacional em Equipes de Trabalho na Gestão Pública do Governo de Minas Gerais. *Journal of Law and Sustainable Development*, v. 9, n. 1.
- Silva, S. F. D. (2011). Organização de redes regionalizadas e integradas de atenção à saúde: desafios do Sistema Único de Saúde (Brasil). *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 16.
- Silveira, M. R. D., Sena, R. R. D., & Oliveira, S. R. D. (2011). O processo de trabalho das equipes de saúde da família: implicações para a promoção da saúde. *Revista Mineira de Enfermagem*, v. 15, n. 2.
- Silveira, R. B., & Coelho, T. C. (2019). Gestão democrática na escola e o papel do gestor escolar. *Caderno Científico UNIFAGOC de Graduação e Pós-Graduação*, v. 3, n. 2.
- Soares, D. J. M., Soares, T. E. A., & dos Santos, W. (2020). Infraestrutura e desempenho escolar na Prova Brasil: aspectos e conexões. *Olhar de Professor*, v. 23.
- Soler, R. D. D. V. Y., & Beyer, A. L. (2019). O capital humano nas organizações: Uma revisão bibliográfica. *Cippus*, v. 7, n. 1.
- Sousa, L. P., Brito, R. R. (2019). Gestão Na Unidade Básica De Saúde Manoel Reis Dias Do Bairro Jardim Das Flores Em Araguaína (TO). *Facit Business and Technology Journal*, v. 1, n. 9.
- Souza, F. F. C., & Jinkings, E. Y. D. M. (2021). A teoria das inteligências múltiplas: o aprendizado como estratégia para obtenção de vantagem competitiva. *Encontro dos Programas de Pós-Graduação Profissionais em Administração*.
- Souza, L. F. (2018). Os efeitos da mobilidade inter-regional no desenvolvimento de equipes multiculturais de trabalho e nas capacidades adaptativas. (Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.

- Souza, M. G. S., & Puente-Palácios, K. E. (2011). A influência do autoconceito profissional na satisfação com a equipe de trabalho. *Campinas: Estudos de Psicologia*, v. 28, n. 3.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Workteams: Applications and effectiveness. *American psychologist*, v. 45, n. 2.
- Tamunomiebi, M. C., & Uhuru, G. P. (2018). Group, teams and tasks in the organization: A Historical escortion. *European Journalof Business and Management Research*, v. 3, n.4.
- Thofehrn, M. B., & Leopardi, M. T. (2006). Construtivismo sócio-histórico de Vygostky e a enfermagem. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 59.
- Trevelin, A. T. C., Belhot, R. V., & Colenci Júnior, A. (2005). O trabalho em equipe como diferencial competitivo: formação de equipes e estilos de aprendizagem. *Revista Interface Tecnológica*, v. 2, n. 1.
- Vasconcelos, C., Praia, J. F., & Almeida, L. S. (2003). Teorias de aprendizagem e o ensino/aprendizagem das ciências: da instrução à aprendizagem. *Psicologia escolar e educacional*, v. 7.
- Vasconcelos, D. B. D. (2006). Identificação de competências na estruturação de equipes de trabalho. *Interface tecnológica*, v. 3, n. 1.
- Vegt, G. S. V., & Vliert, E. V. (2005). *Effects of Perceived Skill Dissimilarity and Task Interdependence on Helping in Work Teams. Journal of Management*, v. 31, n. 1.
- Vegt, G. S. V., Emans, B. J. M., &Vliert, E. (2001). *Patterns of interdependence in work teams: a two-leve linvestigation of the relations with job and team satisfaction. Personnel Psychology*, v. 54, n. 1.
- Veiga, A. C. D., Medeiros, L. D. S. D., Backes, D. S., Sousa, F. G. M. D., Hämel, K., Kruel, C. S., & Haeffner, L. S. B. (2023). Qualificação interprofissional da atenção pré-natal no contexto da atenção primária à saúde. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 28.
- Verhoeven, D., Cooper, T., Flynn, M., &Shuffler, M. L. (2017). Transnational Team Effectiveness. *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Team Working and Collaborative Processes*. John Wiley.
- Viana, P. S. S. (2021). *O impacto do capital humano nas organizações: caso de estudo da transição ENVC para West SEA* (Master'sthesis).
- Vieira, M. G., & Pinto, S. R. (2008). Visões e significados do trabalho: um olhar histórico. Brasília: *Revista de estudos e Pesquisas sobre as Américas*, v. 2, n. 2.
- Wegner, R. S., Godoy, L. P., Godoy, T. P., Bueno, W. P., & Pereira, M. S. (2018). Trabalho em equipe sob a ótica da percepção dos gestores e funcionários de uma empresa de serviços. *Revista Pretexto*, v. 19, n. 1.
- Zerbini, T. (2003). Estratégias de aprendizagem, reações aos procedimentos de um curso via internet, reações ao tutor e impacto do treinamento no trabalho. (Dissertação). Universidade de Brasília. Brasília.

**9. APÊNDICES:****9.1. Apêndice A - Questionário Sociodemográfico**

## QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO

Idade \_\_\_\_\_ Sexo/identidade de gênero \_\_\_\_\_

Formação \_\_\_\_\_ Tempo de atuação na profissão \_\_\_\_\_

Tempo de atuação em equipe (UBS/NASF) \_\_\_\_\_

Quantidade de vínculo empregatício \_\_\_\_\_

## 9.2. Apêndice B - Roteiro de entrevista

### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADO

1. Como é organizado o serviço na UBS em que você trabalha? -> Em relação ao seu funcionamento: gestão, estrutura física e contexto social no qual está inserida;

2. Existem metas propostas pela gestão para a realização do trabalho na UBS? Como ocorre a definição dessas metas?

Se a resposta for sim, perguntar: Que estratégias você utiliza para atender às metas propostas?

Caso a resposta seja não, perguntar: considerando a ausência de metas estabelecidas, de que forma a equipe se organiza para a realização do trabalho?

3. De que maneira as ações desenvolvidas na UBS atendem às metas propostas?

4. Quais atividades no seu trabalho você observa ser necessária a colaboração dos seus colegas para que a tarefa seja concluída? De que forma ocorre a colaboração? -> Em relação ao planejamento e as ações desenvolvidas

5. Em que situações você observa que a colaboração dos demais membros influenciam no resultado do seu trabalho?

6. De que forma a equipe da UBS se organiza para dinamizar a produtividade, melhorar a qualidade e obter resultados nos serviços prestados?

7. Como você observa a percepção dos demais colegas de trabalho a respeito do seu pertencimento à equipe da UBS?

8. O que você compreende por aprendizagem formal e aprendizagem informal no trabalho?

9. Em que situações cotidianas do trabalho você observa que ocorre aprendizagem informal e formal?

10. Existem cursos que você já fez com o intuito de usar no seu trabalho?

11. Qual a sua percepção sobre a necessidade / possibilidade de aperfeiçoamento para o exercício das atividades na UBS?