O Boletim de Conjuntura (BOCA) publica ensaios, artigos de revisão, artigos teóricos e empíricos, resenhas e vídeos relacionados às temáticas de políticas públicas.

O periódico tem como escopo a publicação de trabalhos inéditos e originais, nacionais ou internacionais que versem sobre Políticas Públicas, resultantes de pesquisas científicas e reflexões teóricas e empíricas.

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratizacão mundial do conhecimento.



BOLETIM DE CONJUNTURA

BOCA

Ano VII | Volume 24 | Nº 71 | Boa Vista | 2025

http://www.ioles.com.br/boca

ISSN: 2675-1488

https://doi.org/10.5281/zenodo.18090692

BOLETIM DE CONJUNTURA

www.ioles.com.br/boca

EQUIPES MULTIPROFISSIONAIS DAS UNIDADES BÁSICAS DE SAÚDE DO LITORAL DO PIAUÍ: ANÁLISE DO FUNCIONAMENTO[1]

Wesley Rodrigues da Costa[2]

Raquel Pereira Belo[3]

Resumo

O trabalho é compreendido como um campo dinâmico em que diversas estratégias são utilizadas para atender às suas demandas. Uma dessas estratégias é a organização do trabalho em equipe – meio utilizado pelas organizações com a finalidade de alcançar metas estabelecidas. A atuação de equipes multiprofissionais na área da saúde configura-se como recurso para atender as necessidades do Sistema Único de Saúde – SUS, uma vez que nesse contexto, as equipes precisam trabalhar de forma interdependente, com vistas ao alcance das metas, da efetividade e dos indicadores de saúde. Nesses termos a presente pesquisa partiu do seguinte questionamento: quais são as características definidoras das equipes de trabalho que atuam nas Unidades Básicas de Saúde – UBS? A partir dessa pergunta o presente estudo buscou investigar as características definidoras das equipes de trabalho para a sua atuação nas UBS`s em uma cidade do litoral piauiense. Nesse sentido, pautou-se no recorte teórico sobre equipes de trabalho, presente na literatura do campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho. A pesquisa foi de matriz qualitativa, exploratória, descritiva e contou com a participação de 19 profissionais. Os instrumentos utilizados foram o questionário sociodemográfico e um roteiro de entrevista semiestruturada. Os conteúdos linguísticos produzidos pelos participantes foram analisados por meio da Análise de Conteúdo a partir da técnica proposta por Bardin. Os resultados indicaram: 1) a existência de metas – que conduzem as ações das equipes, 2) que o trabalho é realizado em caráter de interdependência e 3) a sensação de pertencimento dos membros na dinâmica da equipe. A partir dos resultados concluiu-se que, em função de suas ações, as equipes atendem, de forma integral, a população usuária do serviço de saúde nos diferentes cenários da comunidade.

Palavras-chave: Equipes de Trabalho; Interdependência; Unidade Básica de Saúde (UBS).

Abstract

Work is understood as a dynamic field in which different strategies are used to meet its demands. One of these strategies is the organization of work in teams—a means employed by organizations with the purpose of achieving established goals. The performance of multiprofessional teams in the health sector constitutes a resource for meeting the needs of the Unified Health System (SUS), since, in this context, teams need to work interdependently in order to achieve goals, effectiveness, and health indicators. In these terms, the present study was guided by the following question: what are the defining characteristics of work teams that operate in Basic Health Units (UBS)? Based on this question, the study sought to investigate the defining characteristics of work teams in their performance in UBSs in a coastal city in the state of Piauí. In this regard, it was grounded in the theoretical framework on work teams found in the literature of Organizational and Work Psychology. The research adopted a qualitative, exploratory, and descriptive design and included the participation of 19 professionals. The instruments used were a sociodemographic questionnaire and a semi-structured interview guide. The linguistic content produced by the participants was analyzed through Content Analysis using the technique proposed by Bardin. The results indicated: (1) the existence of goals that guide team actions; (2) that work is carried out in an interdependent manner; and (3) a sense of belonging among members within team dynamics. Based on these results, it was concluded that, due to their actions, the teams provide comprehensive care to the population using health services across different community settings.

Keywords: Basic Health Unit (UBS); Interdependence; Work Teams.

[1] A presente pesquisa contou com apoio institucional da Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação da Universidade Federal do Delta do Parnaíba (PROPOPI/UFDPar).

[2] Mestre em Psicologia pela Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPar). E-mail: costar.2022@gmail.com

[3] Professora da Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPar). Doutora em Psicologia. E-mail: raquelbelouniversidade@gmail.com

INTRODUÇÃO

A forma como o trabalho é organizado atualmente sofreu transformações que acompanharam o desenvolvimento histórico da sociedade: deixando de ser algo realizado de forma artesanal e para a manutenção da subsistência para tornar-se em um processo no qual o trabalhador, super-especializado, é apenas uma parte do processo. Nesse cenário, as organizações têm implementado nos setores da cadeia produtiva o desenvolvimento de atividades realizadas por meio das equipes de trabalho, a fim de atender as demandas do mercado dinâmico e competitivo. Os trabalhadores inseridos nas equipes de trabalho buscam atender as metas definidas pela organização e compartilhadas por todos.

Partindo dessa realidade e considerando a atuação das equipes nos diferentes setores da cadeia laboral, a presente pesquisa tem como enfoque central o funcionamento das equipes de trabalho na saúde, de forma mais específica, suas características definidoras e o seu papel no cuidado dos usuários do Sistema Único de Saúde – SUS. Tal investigação está estruturada no aporte teórico sobre equipes de trabalho no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho – POT.

Portanto, a pesquisa justifica-se, uma vez que, a partir dos resultados encontrados estima-se que tanto as instâncias governamentais quanto os pesquisadores da comunidade científica possam propor melhorias ao funcionamento das equipes a fim de que os serviços de saúde passem a ofertar um atendimento, com melhor qualidade, à população.

O campo da saúde pública está em constante atualização, tendo em vista os avanços da ciência que se traduzem nos protocolos de tratamento e nas estratégias primárias de cuidado, o que possibilita questionar: quais são as características definidoras das equipes de trabalho que atuam nas Unidades Básicas de Saúde – UBS?

Considerando os aspectos mencionados o presente estudo tem por objetivo investigar as características definidoras das equipes de trabalho para a sua atuação nas UBS`s em uma cidade do litoral piauiense. Para atender a essa investigação, alguns objetivos específicos foram delimitados: 1) caracterizar a dinâmica das UBS`s investigadas na cidade em relação ao seu funcionamento; 2) investigar os processos de interdependência e de compartilhamento de metas enquanto equipe de trabalho; 3) analisar a percepção dos profissionais a respeito de sua interação e o entendimento a respeito de seu reconhecimento enquanto membro da equipe.

Em relação a metodologia, trata-se de uma pesquisa de matriz qualitativa exploratória e descritiva. A coleta de dados ocorreu em três UBS`s da cidade nos meses maio e junho de 2023, por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado com duração média de 30 minutos para cada participante. A análise dos dados sociodemográficos dos participantes foi realizada por meio das frequências. A análise dos

conteúdos das entrevistas deu-se por meio da técnica da Análise de Conteúdo proposta por Bardin. A escolha da técnica de Análise de Conteúdo deu-se por possibilitar uma análise detalhada do fenômeno estudado. 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.

O texto que se segue está estruturado em cinco seções que dialogam em uma perspectiva psicossociológica a respeito dos temas abordados. Na primeira, a introdução, apresenta uma visão geral sobre o tema e a problemática bem como apresenta de forma sucinta a metodologia que norteia a pesquisa. Na segunda seção estão 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 nessa seção constituem um alicerce teórico que, juntamente com a atuação dos profissionais da atenção primária à saúde que trabalham nas UBS`s, representam o norte pelo qual a pesquisa irá caminhar.

Na terceira seção apresenta-se o desenho metodológico que norteou a investigação empírica. A quarta seção apresenta os resultados da pesquisa que evidenciam as características definidoras das equipes de trabalho. A quinta seção discute os resultados encontrados articulando-os com a literatura sobre o tema. A sexta seção apresenta as considerações finais e destaca a importância dos resultados da presente pesquisa para a compressão do trabalho das equipes no cenário da saúde pública na oferta de cuidado à população.

REFERENCIAL TEÓRICO

As equipes de trabalho têm sido escolhidas como recurso organizacional, tendo em vista as demandas requeridas às organizações a fim de darem conta da adaptação exigida para atender a realidade em constante transformação, o que exige habilidades para o desenvolvimento de diferentes funções (ANDRADE-VIEIRA; PUENTE-PALÁCIOS, 2023a). Tal estrutura se diferencia de grupamentos organizacionais pelo fato de que, neste último caso, o desempenho é tido como consequência do esforço individualizado dos trabalhadores, ou seja, faz-se ausente o desenvolvimento de atividades com esforço coletivo, mesmo que ocorra algum grau de interação ou dependência (ROBBINS; JUDGE 2024).

Equipes de trabalho por sua vez atuam de forma coordenada e sinérgica em quesito de interdependência entre os membros, fator que contribui para o alcance das metas organizacionais face a flexibilidade necessária para as respostas diante das mudanças constantes (ROBBINS; JUDGE 2024). Para isso, a estrutura da equipe é um aspecto relevante ao seu funcionamento – quantidade mínima de três

ou mais membros que mantém vínculos de trocas sociais intensas e trabalham de forma compartilhada para atender a objetivos em comuns (ANDRADE-VIEIRA; PUENTE-PALÁCIOS, 2023b).

Velasco e Manahan (2023) ressaltam que as equipes são constituídas a partir de um conjunto de objetivos específicos definidos que podem variar em função da demanda a ser atendida – tal como geração de inovações, obtenção de resultados e resolução de problemas. Robbins e Judge (2024) pontuam a variedade de equipes existentes, tais como: equipes multifuncionais – compostas por profissionais de diferentes áreas de trabalho mas mantendo nível hierárquico similar e frequentes em empresas ligadas a tecnologia da informação; equipes virtuais – cuja execução das atividades se dá de forma remota; sistema multi-equipe – estrutura no qual várias equipes contribuem para o alcance dos objetivos mais amplos da organização; equipes autogerenciadas – modelo que envolve alto grau de interdependência entre os membros bem como autogerenciamento na implementação das soluções e na responsabilização pelos resultados – ambos relacionados ao planejamento, à atribuição de tarefas e à tomada de decisões. Um exemplo de equipes autogerenciadas são as equipes de saúde, modalidade investigada no presente estudo.

Nesse aspecto, Weller *et al*. (2024) mencionam a complexidade e a celeridade do trabalho inerentes ao cuidado intensivo em saúde, fator que sinaliza a necessidade de atuação em caráter de interdependência e com a contribuição de membros na equipe com formações diversas – tal estrutura possibilita o desempenho eficaz no cuidado com o paciente pautado nas ações que priorizam a evolução do caso. Tais características são ressaltadas por Puente-Palácios e González-Romá (2013) ao defenderem que dos membros das equipes espera-se que compreendam tanto as expectativas da organização a respeito do trabalho coletivo que devem executar como as demandas que isso lhes impõe.

Outra característica essencial para definir equipes como células de desempenho consiste no compartilhamento das metas de trabalho entre os membros. Nesse sentido é necessário que todos os membros entendam as metas de modo claro, específico e bem delineado a fim de que trabalhem em conjunto para que consigam alcançá-las (PUENTE PALÁCIOS; GONZÁLEZ ROMÁ, 2013). Em geral, na equipe, cada integrante tem funções e responsabilidades específicas, o que pode variar a depender da função, desde que englobe colaboradores, coordenadores, especialistas e líderes (VELASCO; MANAHAN, 2023). Vale ressaltar que as referidas funções e responsabilidades compreendem a complementariedade de habilidades e as experiências individuais de cada membro, que, no desenvolvimento de suas atividades compartilham entre si como equipe (EVARISTO; GOMES, 2024).

Como característica central das equipes de trabalho encontra-se a interdependência entre os membros, visto que realizar as ações de forma interdependente constitui-se como um aspecto contributivo tanto para o desenvolvimento das funções da equipe quanto para a geração de ideias criativas,

planejamento e melhora no desempenho – o que beneficia pessoalmente os membros em relação a comunicação e ao aumento da percepção enquanto equipe (ASBARI, *et al*., 2024).

Widianto *et al*. (2024) discutem inclusive que a interdependência de tarefas diz respeito a uma forma específica de interdependência que rse relacionaàs ações comportamentais e a conexão dos membros para alcançar resultados no trabalho desempenhado, pode se apresentar em diferentes graus e influenciar a identidade e o desempenho da equipe. Para Puente-Palácios (2008) essa forma específica de interdependência caracteriza-se como a dependência dos membros para que o trabalho seja executado e a meta conquistada.

Ainda sobre a interdependência, a interdependência dos resultados diz respeito a quanto o desempenho dos membros tem influências benéficas ou prejudiciais nos resultados. Desse modo, o desempenho de todos os membros em grau elevado ocasiona uma manifestação maior da interdependência (PUENTE-PALÁCIOS, 2008) e apresenta-se como característica tanto dos indivíduos quanto das equipes de trabalho (PUENTE-PALÁCIOS; BORGES ANDRADE, 2005).

De acordo com Puente Palácios e González Romá (2013) um tipo de interdependência não elimina o outro, de modo que uma equipe pode apresentar alta interdependência de tarefas e baixa interdependência de resultados ou ambos os tipos em alta ou em baixa intensidade, além disso, conforme defende Hackman (2002), os membros das equipes exercem suas atividades de maneira interdependente, sendo reconhecidos pelos demais profissionais que trabalham na organização como parte da equipe.

Na dinâmica das equipes de trabalho a eficácia é fundamental para o alcance de seus objetivos e, conforme Robbind e Judge (2024) caracteriza-se como um aspecto que pode ser avaliado a partir de medidas objetivas e subjetivas – tanto em relação aos resultados do trabalho desenvolvido em termos operacionais, como a produtividade, quanto em relação à satisfação dos membros a respeito do trabalho. Ainda nesse escopo os autores elencaram três categorias que sinalizam para a eficácia: 1) recursos e influências contextuais – relacionados tanto ao suporte necessário para a execução operacional das atividades como relacionado aos aspectos da cultura, do clima, da liderança, das normas e das recompensas; 2) composição da equipe – as habilidades e as competências pessoais dos membros; 3) eventos factuais – coesão da equipe, processos motivacionais e identidade da equipe.

O equilíbrio da composição da equipe também se caracteriza como aspecto necessário para o alcance dos objetivos – obtido por meio da participação de membros que atendam ao perfil das habilidades, com conhecimentos necessários para atender aos objetivos propostos e experiência. Embora as dimensões interpessoais e as relações harmoniosas contribuam para o sucesso da equipe, não significa garantia da conquista de resultados, o que torna necessário o uso de recursos como habilidades e entusiasmo para atingir aos resultados almejados (VELASCO; MANAHAN, 2023).

Robbins e Judge (2024) apresentaram cinco fatores relacionados ao desempenho da equipe, quais sejam: recursos adequados – dimensão administrativa e fatores estruturais necessários à manutenção das atividades; liderança e estrutura – dimensões fundamentais para que o trabalho ocorra de forma harmônica e compartilhada; cultura e clima organizacionais; sistema de avaliação de desempenho e recompensa que reflita as contribuições da equipe; crises e contextos extremos. Vale ressaltar que todos esses fatores são complementares haja vista o contexto dinâmico e processual das equipes. Para Candra e Sutianingsih (2025) a criatividade caracteriza-se como fator também relevante para o melhor aproveitamento das habilidades de cada membro e pode influenciar positiva ou negativamente os resultados finais da equipe.

Ainda em relação aos membros das equipes, a identificação e o reconhecimento, referentes à dimensão do pertencimento, também representam elementos essenciais para o andamento das atividades a serem executadas. Tal reconhecimento não tem sua origem apenas entre os membros internos – que necessitam se reconhecer e reconhecer os demais integrantes da equipe, mas têm sua origem também partindo daqueles externos a célula (PUENTE PALÁCIOS; GONZÁLEZ ROMÁ, 2013). Vale ressaltar que nessa dinâmica, 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; ABBATE, 2013), sendo leais às suas equipes, sendo mais satisfeitos e contribuindo desse modo para as habilidades relacionadas ao trabalho, ao desempenho, à inovação e consequentemente à eficácia da equipe (GUAN *et al*., 2013).

Um adendo se faz necessário quanto ao reconhecimento dos membros por parte de seus colegas, externos a equipe, uma vez que esse reconhecimento tende a ocorrer voltado para aqueles 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, com a qual nunca mantiveram contato, haja vista não serem mantidas relações sociais proximais (PUENTE PALÁCIOS; GONZÁLEZ ROMÁ, 2013).

A partir do recorte teórico apresentado, torna-se necessário mencionar que a pesquisa está pautada na abordagem psicossociológica, portanto, a investigação irá considerar os processos de interação e as influências que os membros exercem no contexto das equipes, bem como a complexidade das relações. Nesse sentido, convém acrescentar algumas informações a respeito do cenário estudado.

O primeiro ponto que merece destaque é o diferencial das equipes de saúde da Atenção Primária – AP em contexto nacional, uma vez que o SUS é uma política genuinamente Brasileira (PAIM, 2013), nesse ponto vale mencionar que outros países dispõem de sistemas públicos de saúde, mas nenhum outro com o acesso integral em todos os níveis de complexidade (SOUZA, 2002). Aqui faz-se apenas a observação de que as equipes internacionais apresentem semelhanças nas características definidoras das

equipes de trabalho: formações diversas em saúde que atuam em interdependência no cuidado com os usuários e com os pacientes (JANKOVIĆ, *et al*., 2024). Nos Estados Unidos da América – EUA, por exemplo, existe um sistema de prestação de serviços em saúde com seguro de acordo com a Lei de Assistência Médica Acessível (Affordable Care Act – ACA), entretanto, sem configurar-se como cobertura universal (SHI; SINGH, 2022).

No Brasil, o objetivo central e comum das equipes multiprofissionais de saúde são os princípios estabelecidos pelo SUS – os princípios que fazem parte da política nacional de saúde que tratam das garantias dos direitos sociais bem como das relações entre as instâncias governamentais: todos pautados nos pilares da universalidade, da equidade e da integridade (MATTA, 2007).

As Unidades Básicas de Saúde – UBS`s, de acordo com a Política Nacional de Atenção Básica – PNAB, ofertam cuidados à população local em caráter de corresponsabilidade pelo cuidado com a saúde dos usuários, promove o acolhimento e executa serviços de forma contínua e humanizada (BRASIL, 2017). Portanto, no âmbito da saúde pública a interação entre os profissionais e os usuários do serviço representa condição necessária para o cuidado humanizado (LANZONI; MEIRELLES, 2012) por meio da conexão dos saberes que envolvam as categorias profissionais ali presentes (MATUDA; AGUIAR; FRAZÃO, 2013).

Nesse sentido as metas das equipes de saúde, por exemplo, estão relacionadas à produtividade, uma vez que as ações dos membros são convergentes para a melhoria dos indicadores epidemiológicos, conforme é proposto pelo Ministério da Saúde (BAGRICHEVSKY, 2021). Por sua vez, a definição de metas no âmbito da Atenção Primária à Saúde – APS estão estabelecidas no Programa Previne Brasil do Governo Federal, que foi responsável por uma transformação no modelo de destinação orçamentária da Política Nacional de Atenção Básica – PNAB do SUS, ao estabelecer os indicadores específicos de saúde a serem cumpridos pelas UBS`s, com os resultados avaliados e monitorados pelas instâncias superiores (PESSOAS; CUNHA, 2023). Os incentivos financeiros, de forma mais específica, estão voltados para a realização de ações estratégicas nos municípios, por meio de programas, de estratégias e de ações, a exemplo da Unidade Odontológica Móvel – UOM e da Equipe de Consultório de Rua. Já os indicadores de saúde a serem cumpridos estão estabelecidos na quantidade de: consultas de pré-natal realizadas, crianças vacinadas e aferição de pressão de hipertensos (BEZERRA *et al*., 2022).

De acordo com Azevedo, *et al*. (2023) a organização e a padronização do processo de trabalho em UBS`s são aspectos essenciais para que os serviços prestados para a população tenham qualidade e sejam efetivos. Entretanto, nem sempre isso é possível, conforme demonstraram Almeida *et al*. (2025) por meio de uma revisão integrativa nas bases PubMed, SciELO, BVS e LILACS, entre os anos de 2017 a 2025: a investigação resultou em sete estudos e teve como objetivo avaliar as estratégias utilizadas na APS para a

prevenção e controle da tuberculose. Os resultados demonstraram fragilidades na efetividade das ações executadas, fragilidades na biossegurança, falhas na articulação dos serviços e baixa adesão ao tratamento, além de apontar a necessidade de melhorias nas infraestruturas das UBS`s, de ações educativas e do fortalecimento do vínculo terapêutico. Tais aspectos denotam a complexidade das metas que os membros das equipes de saúde precisam lidar diariamente.

Os dados da pesquisa de Almeida *et al*. (2025) sugerem que a efetividade dos serviços de saúde é mensurada a partir de diferentes pressupostos teóricos e, portanto, com o entendimento das diversas expectativas existentes. Na presente pesquisa o entendimento de efetividade esteve pautado nas definições da equipe de trabalho a fim de descrever características do fenômeno e da população estudada (GIL, 2025), por meio de um desenho de matriz qualitativa exploratória e descritiva.

MÉTODO

Tipo de estudo

O presente estudo foi de matriz qualitativa exploratória e descritiva que, de acordo com Gil (2025), tem por finalidade a aproximação da essência de fenômenos, descrição de experiências vivenciadas por grupos de pessoas e construção de hipóteses bem como entendimento de processos que não se apresentam em contexto mensurável relativo a quantidade, intensidade ou frequência. Cordeiro, *et al*. (2024) enfatizam as possibilidades de investigação da pesquisa qualitativa, sejam elas, opiniões, crenças, valores e atitudes manifestadas em contexto individual ou grupal.

Participantes

O presente estudo foi realizado com três equipes multiprofissionais – cada uma das equipes em bairros distintos – uma no centro da cidade, região consolidada com oferta de serviços públicos e privados, com perfil populacional diversificado; outra localizada em um bairro considerado “tradicional” e em processo de reestruturação urbana que reflete um cenário intermediário entre o centro urbano e as regiões com menor infraestrutura; a última em uma área periférica e com presença de vulnerabilidades sociais, o que possibilitou observar desafios específicos relacionados à cobertura e efetividade dos serviços de saúde. Cada equipe em uma parte da cidade, todas em região urbana. A quantidade e a escolha de cada UBS foram determinadas pelo órgão gestor municipal. O estudo teve um total de 19 participantes: na equipe_1, contou-se com a participação de sete respondentes das seguintes categorias profissionais:

Agente Comunitário de Saúde – ACS, Enfermagem, Medicina, Odontologia, Psicologia e Técnico em Saúde Bucal; na equipe_2 participaram seis profissionais de categorias profissionais distintas a saber: ACS, Enfermagem, Fisioterapia, Medicina e Técnico de Enfermagem; Na equipe_3 participaram seis profissionais de quatro categorias a saber: ACS, Enfermagem, Medicina e Técnico de Enfermagem. A escolha dos participantes levou em conta o critério de inclusão de ser profissional inserido na equipe de trabalho na UBS; como critério de exclusão, os profissionais sem vínculo ativo de trabalho e sem permanência contínua na equipe. Não houve limitações amostrais.

Tabela 1 - Dados sóciodemográficos

Categorias profissionais	Quantitativo de profissionais	Faixa etária (em anos)	Sexo		Tempo de atuação em equipes (em anos)
			M	F	
ACS	5	40 a 50	3	2	<*1 a 30
Enfermagem	3	30 a 45	0	3	10 a 20
Fisioterapia	1	25 a 30	0	1	<*1
Medicina	3	25 a 35	1	2	1 a 5
Odontologia	1	35 a 40	0	1	10 a 20
Psicologia	1	25 a 30	0	1	1 a 5
Técnico em Enfermagem	4	25 a 55	0	4	<*1 a 25
Técnico em Saúde Bucal	1	35 a 40	0	1	1 a 5

Fonte: Elaboração própria.
Nota: * Participante com tempo de atuação em equipe a menos de 1 ano.

Instrumento

Como técnica de coleta de dados foi utilizado um questionário sócio demográfico para caracterização do perfil dos profissionais e um roteiro de entrevista semiestruturado com perguntas que buscaram atender aos objetivos específicos do estudo: 1) caracterizar a dinâmica das UBS`s investigadas na cidade em relação ao seu funcionamento; 2) investigar os processos de interdependência e de compartilhamento de metas enquanto equipe de trabalho; 3) analisar a percepção dos profissionais a respeito de sua interação e o entendimento a respeito de seu reconhecimento enquanto membro da equipe.

Procedimentos de coleta

A coleta de dados procedeu-se após: 1) o contato inicial para obtenção da autorização da Secretaria de Saúde da Prefeitura Municipal da cidade e 2) do parecer de aprovação do projeto nº 5.868.954 do Comitê de Ética em Pesquisa. As entrevistas foram realizadas pelo pesquisador nos locais de trabalhos dos referidos participantes – UBS`s da cidade, que foram convidados a participar por conveniência, não havendo agendamentos. Todos os participantes tiveram acesso a um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, que foi assinado como confirmação do aceite para participar da pesquisa. Apenas um participante se recusou a participar da pesquisa. Foi solicitada a permissão para gravação do áudio da

entrevista, e, caso o participante concordasse, procedia-se com a gravação – apenas do áudio. Em relação a saturação teórica 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, por meio dos conteúdos linguísticos produzidos podem não ser alcançados aspectos novos ao corpus de análise (BAUER; AARTS, 2008).

Análise dos dados

A análise dos dados foi feita por meio da técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2016). Para tanto as etapas foram operacionalizadas da seguinte forma: inicialmente foram selecionadas as unidades de registro e feita a leitura flutuante; na sequência, foram agrupados os segmentos de texto cujo significado corresponde a temas semelhantes; em seguida, por meio dos critérios de formação de categorias, foram elaborados títulos para cada segmento temático e os dados foram agregados de acordo com as características em comum – nessa etapa foram estruturadas as categorias, contidas em cada eixo temático, que resultaram da organização interna do conteúdo de cada eixo, a partir das elaborações linguísticas de cada entrevistado. Durante a análise, a validação ocorreu entre os pesquisadores, momento no qual ambos analisaram todas unidades de registro e categorizações para conferir as categorias formadas. Na presente pesquisa não foram utilizados softwares de análise qualitativa, os dados foram transcritos manualmente e de forma literal. A transcrição das entrevistas não foi anonimizada para a análise de conteúdo em decorrência da necessidade de garantir a literalidade das falas.

RESULTADOS

O município cenário da pesquisa é composto por uma população superior a 150 mil habitantes, segundo os dados do último Censo realizado pelo IBGE (2022), e conta com 35 UBS`s, segundo dados do DataSUS (BRASIL, 2025).

Com relação aos participantes da pesquisa, os membros da equipe de trabalho da primeira UBS pesquisada, a equipe_1, obteve-se a participação de sete respondentes das seguintes categorias profissionais: ACS, Enfermagem, Medicina, Odontologia, Psicologia e Técnico em Saúde Bucal. Dentre os participantes, cinco eram do sexo feminino e dois do sexo masculino. As idades variaram entre 28 e 50 anos, o tempo de atuação na profissão variou entre 2,5 e 22 anos e o tempo de atuação na equipe variou entre 2 e 22 anos. Observou-se, portanto, uma equipe plural em campos de saberes, com alguns profissionais com vários anos de experiência no trabalho em equipe.

Na segunda UBS, no qual esteve presente a equipe de trabalho denominada equipe_2, participaram seis profissionais das seguintes categorias profissionais: ACS, Enfermagem, Fisioterapia, Medicina e Técnico de Enfermagem. Entre os profissionais, cinco eram do sexo feminino; as idades variaram entre 25 e 42 anos, entretanto, quando se analisa o tempo de atuação na profissão observou-se que, com exceção de dois membros (que atuavam há mais de 10 anos), os demais profissionais têm pouco tempo de profissão e, consequentemente, pouco tempo de vínculo com a equipe: entre dois meses a três anos e nove meses.

Na equipe_3 participaram profissionais de quatro categorias profissionais: ACS, Enfermagem, Medicina e Técnico de Enfermagem. A equipe era composta por cinco profissionais do sexo feminino; as idades variaram de 27 a 52 anos; em relação ao tempo, tanto na profissão quanto na modalidade de trabalho em contexto de equipes – quatro profissionais atuavam há mais de 15 anos.

Ao que diz respeito à Análise de Conteúdo, por meio das análises, esta gerou categorias temáticas, conforme apresentado no quadro 1.

Vale ressaltar que, durante a análise de conteúdo, os eixos temáticos e as suas categorias, foram construídos a partir da produção dos entrevistados. A fim de atender ao que é proposto por Bardin (2016) de início foi realizada a leitura flutuante de todas as respostas de todas as entrevistas; posteriormente, para a codificação do material, os textos foram organizados sistematicamente e feita a agregação em unidades – a fim de se obter uma descrição das características da unidade (HOLSTI, 1969, apud BARDIN, 2016); na sequência, para a categorização, foram classificados os conteúdos que constituem o corpus – foram classificados por diferenciação e, em seguida, reagrupados, tendo-se como critério o semântico, ou seja, as categorias temáticas. Assim, os *eixos temáticos* e as *categorias* (nos quais os títulos foram construídos pelos pesquisadores), são agrupamentos efetuados a partir das características comuns dos elementos verbais produzidos pelos entrevistados. Por fim, a inferência buscou interpretar os dados a partir das respostas obtidas. Durante toda a análise não foi feito uso de software de análise qualitativa.

Quadro 1 - Análise de conteúdo das equipes

Categorias	Eixos Temáticos: Modo operante de funcionamento e aspectos de interdependência da equipe	Eixos Temáticos: Percepção de pertencimento à equipe
Equipe_1	Gerenciamento das ações em caráter de interdependência (12); Existência de metas e estratégias para atendê-las (3);	Auto avaliação pessoal (3); Odontologia como apêndice do universo da UBS (1);
Equipe_2	Espaço físico, recursos de trabalho e contexto social da população atendida (10); Metas com foco em indicadores estabelecidos pelas instâncias governamentais (5); Metas para grupos específicos (5); Interdependência entre os membros da equipe (4); Logística de funcionamento da UBS (4); Forma de colaboração (3).	Valorização profissional (4); Avaliação pessoal (3);
Equipe_3	Características da gestão organizacional (8); Gestão da UBS (7); Espaço físico, recursos de trabalho e contexto social da população atendida (6); Desempenho da função específica das categorias laborais (5); Rodas de conversa intragrupo (4).	Avaliação pessoal (3); Percepção de bom relacionamento entre os membros da equipe (2).

Fonte: Elaboração própria.
Nota: (*) Números entre parênteses representam a frequência com que as categorias apareceram nos segmentos de texto analisados.

A partir da análise de conteúdo das entrevistas realizadas com os participantes das três equipes foi possível a formação de dois eixos temáticos "Modo operante de funcionamento e aspectos de interdependência da equipe" e "Percepção de pertencimento à equipe". Vale ressaltar que tais agrupamentos foram os mesmos para as três equipes em decorrência da similaridade dos conteúdos evocados pelos participantes nas categorias de análise.

Na sequência, os eixos temáticos foram denominados considerando-se a fala dos participantes diante das perguntas que abordaram a caracterização das UBS`s em relação ao seu funcionamento, aos processos de interdependência e ao compartilhamento de metas enquanto equipe de trabalho; as questões também versaram sobre a percepção dos profissionais a respeito de sua interação e de seu reconhecimento enquanto membro da equipe.

Em relação ao eixo temático *modo operante de funcionamento e aspectos de interdependência da equipe* compuseram o conjunto de categorias aquelas que traduziram os aspectos referentes às características da gestão organizacional dentre as quais: a existência de metas e de colaboração entre os membros em caráter de interdependência a fim de alcançar os indicadores de saúde; o foco do trabalho desenvolvido na UBS com o intuito de atender aos indicadores de saúde estabelecidos; a colaboração de todos os integrantes da equipe para que o resultado fosse satisfatório; a importância da interdependência para a execução das tarefas; a forma de organização da equipe para alcançar os resultados – em geral, reuniões com a finalidade de alinhamento das estratégias e ações a serem desenvolvidas.

Em relação ao eixo temático *percepção de pertencimento à equipe* os entrevistados mencionaram os aspectos referentes à autoavaliação e a avaliação dos pares a respeito da percepção de pertencimento à equipe.

Em relação ao primeiro objetivo "caracterizar a dinâmica das UBS`s investigadas na cidade em relação ao seu funcionamento", observou-se algumas semelhanças e particularidades entre as UBS`s pesquisadas. Dentre as semelhanças: o gerenciamento das UBS`s é feito por profissionais da Enfermagem, responsáveis por organizar a prestação dos serviços; a estrutura física é em geral um imóvel alugado pela prefeitura e adaptado para o funcionamento como UBS; o contexto social varia em função da localização geográfica com reflexos, por exemplo, em relação ao poder aquisitivo e idade populacional.

Em relação ao segundo objetivo "investigar os processos de interdependência e de compartilhamento de metas enquanto equipe de trabalho" buscou-se conhecer as metas propostas por parte da gestão para a realização do trabalho na UBS e de que forma ocorria a definição dessas metas. As três equipes citaram que existem metas definidas pelas instâncias governamentais hierarquicamente superiores como o Ministério da Saúde e a prefeitura – citada por alguns entrevistados. As metas consistem em indicadores específicos de saúde, relacionadas ao Programa Previne Brasil (RODRIGUES;

EBERHARDT, 2024). Os profissionais da Enfermagem, das três equipes, exemplificaram os indicadores e ressaltaram o quanto os profissionais têm a responsabilidade de gerenciar o funcionamento do serviço de saúde e, por consequência, coordenar as ações da equipe como um todo.

Outro ponto investigado foi a percepção dos entrevistados em relação às atividades cotidianas do trabalho, no qual os membros observavam ser necessária a colaboração dos colegas para a conclusão da tarefa. Foi possível perceber que a colaboração dos membros é importante na realização de todas as tarefas realizadas no contexto da UBS – o referido caráter de interdependência fica evidente na fala dos entrevistados em cada uma das equipes: na equipe_2 e na equipe_3 quando os participantes mencionaram a existência de "interdependência em todos os aspectos entre os membros da equipe", sendo possível perceber a importância que os profissionais mencionaram a respeito de cada membro da equipe para que as tarefas sejam executadas e para que o cuidado em saúde seja efetivo. Já na equipe_1 por sua vez, as respostas remeteram a noção de trabalho em conjunto, sendo notória a sinalização de que cada membro precisa cumprir com sua tarefa específica para que a ação conjunta de todos consiga produzir o resultado esperado.

Por meio do roteiro de entrevista buscou-se também conhecer em que situações os participantes consideravam que a colaboração dos demais membros influencia no resultado do trabalho desenvolvido. Nesse aspecto da colaboração entre profissionais puderam ser elencadas situações como 1) troca de informações entre os profissionais; 2) aspectos logísticos de funcionamento da UBS; e 3) desempenho das funções específicas de cada categoria laboral. Outro ponto investigado foi a maneira como as ações desenvolvidas na UBS atendem às metas propostas concernentes aos indicadores estabelecidos pelas instâncias governamentais, entre estas: quantidade de consultas para hipertensos e diabéticos, primeira consulta odontológica da gestante, calendário vacinal. Dentre duas equipes, equipe_1 e equipe_3, predominou o aspecto relativo à gestão e à logística da organização do trabalho referente à: 1) realização de campanhas na comunidade, 2) estimulação da educação em saúde, 3) busca ativa dos ACS`s no contexto interno da comunidade e comunicação com a equipe, 4) divulgação das vacinas de rotina. Já na equipe_2 observou-se 1) realização do diagnóstico do problema do paciente e 2) ações executadas de acordo com o cronograma estabelecido.

No contexto das três UBS`s investigadas, cada equipe elabora suas estratégias gerais para atender as metas propostas e os membros também usam suas estratégias mais específicas ao considerar a especificidade da função desempenhada por cada profissional. Dentre as estratégias gerais adotadas por todas as equipes destacaram-se reuniões periódicas para discussão da organização do trabalho e para o alinhamento da equipe a fim de planejar as ações a serem desenvolvidas; e organização da agenda de trabalho a ser desenvolvida na rotina da UBS.

Sobre esse aspecto foi possível observar no discurso dos profissionais entrevistados da equipe_3 a importância da realização de reuniões, como mecanismo utilizado para atender as metas propostas, com os demais atores do processo de trabalho – o que indica a colaboração existente entre os membros da equipe para que a tarefa seja concluída com êxito.

As respostas dos participantes também mencionaram a organização do trabalho e a percepção dos profissionais a respeito de sua interação com a efetividade da equipe. Esse aspecto foi observado na equipe_1 quando os profissionais relataram que os agendamentos de retorno são realizados no ato da consulta: tal ação otimiza o tempo dos profissionais em relação a escala de atendimentos agendados e possibilita atender uma demanda maior de usuários; nesse sentido, na equipe_2 é utilizado um transporte para a realização de visitas domiciliares, para a coleta de material biológico, para a realização e entrega de exames – fato que agiliza o atendimento e permite que mais pessoas tenham acesso ao serviço de forma rápida.

Quanto ao terceiro objetivo "analisar a percepção dos profissionais a respeito de sua interação e o entendimento a respeito de seu reconhecimento enquanto membro da equipe" a pergunta norteadora elaborada buscou investigar aspectos relativos à sensação de pertencimento à equipe por parte dos colegas de trabalho. As respostas conduziram para a compreensão de que os membros avaliam os integrantes imprimindo-lhes qualidades e, em relação à autoavaliação, as respostas enfatizaram o quanto os colegas os veem como integrantes da equipe.

DISCUSSÃO

O estudo acerca do funcionamento das equipes de trabalho é essencial para entender como a dinâmica de trabalho, nos mais variados setores, tem se configurado nos dias atuais. As características das equipes mencionadas por Puente-Palácios e González Romá (2013) definem também as características que sustentam os aspectos constituintes das equipes multiprofissionais nas UBS`s. De forma geral, os resultados da presente pesquisa demonstraram as estratégias utilizadas, por parte das equipes, para o cuidado integral da comunidade.

Em relação ao primeiro objetivo "caracterizar a dinâmica das UBS`s investigadas na cidade em relação ao seu funcionamento", observou-se algumas semelhanças e particularidades entre as UBS`s pesquisadas. Dentre as semelhanças: o gerenciamento das UBS`s é feito por profissionais da Enfermagem, responsáveis por organizar a prestação dos serviços; a estrutura física é em geral um imóvel alugado pela prefeitura e adaptado para o funcionamento como UBS; o contexto social varia em função da localização geográfica com reflexos, por exemplo, em relação ao poder aquisitivo e idade populacional.

No que concerne ao papel de líder da equipe ocupado por profissional com Graduação em Enfermagem, com o exercício de atividades gerenciais e assistenciais, vale comentar que, conforme mencionado no referencial teórico, no âmbito da saúde as equipes podem ser autogerenciadas (ROBBINS; JUDGE, 2024), ou seja, ao ter como destaque o gerenciamento eficaz do paciente e a consciência do caso quanto ao aspecto de evolução do tratamento dos usuários do serviço. Nesse sentido, destaca-se o caráter adaptativo do profissional de Enfermagem, uma vez que, amparado nas diretrizes do SUS seu exercício sustenta-se no gerenciamento das ações de assistência ao considerar o contexto social no qual a UBS está inserida, seja no agendamento do retorno realizado no ato da consulta ou na entrega de exames na residência dos pacientes para agilizar as suas consultas, por exemplo. Esses aspectos corroboram com outros estudos teóricos como apontam também Almeida e Lopes (2019), no qual, por meio de uma revisão bibliográfica (artigos, teses e dissertações publicadas nos últimos 10 anos), objetivaram conhecer o papel da Enfermagem na ABS – os resultados demonstraram o quanto esses profissionais atuam tanto no gerenciamento da UBS quanto na assistência aos usuários.

Vale mencionar que existem categorias profissionais obrigatórias à composição da equipe: os ACS, a Enfermagem, a Medicina, o Técnico em Enfermagem; outras categorias profissionais são consideradas complementares como a Odontologia, a Fisioterapia e a Psicologia (BRASIL, 2017) com atuação importante no cuidado integral (PEREIRA, *et al*., 2025). Os profissionais da Psicologia, por exemplo, atuam no contexto das equipes nas UBS`s priorizando a promoção de cuidado, por meio do acolhimento e escuta terapêutica, o empoderamento dos usuários e a transformação social da comunidade (SANTOS; GOMES; SILVEIRA, 2020). Nesse sentido, ao considerar os saberes e as práticas de cada categoria profissional, observa-se que para atingir o objetivo de oferta de cuidado em saúde é essencial a complementariedade da atuação de cada membro, conforme discutido em Velasco e Manahan (2023).

O segundo objetivo do presente estudo pretendeu investigar os processos de interdependência e de compartilhamento de metas enquanto equipe de trabalho. Nesse aspecto os resultados apontaram uma sequência de características que contribuem tanto para o processo de interdependência quanto para o compartilhamento de metas. O primeiro ponto de destaque é referente ao líder da equipe que exerce um papel relevante de organização das ações necessárias para atender aos objetivos propostos, que no âmbito das UBS`s consiste em indicadores de saúde estabelecidos pelo Programa Previne Brasil. Tal organização ocorre principalmente por meio das reuniões com a equipe em que são discutidas e planejadas as etapas necessárias para cumprir os indicadores de saúde a exemplo das campanhas de vacinação, acompanhamento de consultas e exames de diabéticos, hipertensos e gestantes, conforme foi também mencionado por Asbari *et al*. (2024) ao abordar o planejamento e a geração de ideias quanto ao desenvolvimento das funções da equipe.

Também cabe discutir a liderança realizada por profissional da Enfermagem. Neste sentido, Lourenço *et al*. (2024) buscaram identificar as características e atributos do líder da Enfermagem para realizar uma liderança efetiva: consistiu em um estudo de revisão de literatura com artigos publicados entre 2016 e 2021 que, após a seleção, analisaram um total de 12 artigos. Os resultados apontaram que, para a efetividade da liderança, o profissional deve ter conhecimento da equipe que lidera e suas ações devem incluir planejamento e organização do trabalho, definição dos papeis de cada membro – com reconhecimento das habilidades de cada um, experiências e expectativas da equipe. Tais características podem contribuir para o sucesso na atuação do profissional enquanto papel de liderança bem como refletir na prestação dos serviços de saúde à comunidade.

Cada profissional, com suas habilidades e conhecimentos necessários (VELASCO; MANAHAN, 2023) atua em caráter de corresponsabilidade pelo cuidado com a saúde dos usuários. Partindo-se desse pressuposto, Widianto *et al*. (2024) observaram o processo de interdependência de tarefas, no que concerne às ações dos profissionais, a exemplo da consulta de pré-natal e realização de consulta psicológica; em relação à interdependência de resultados, a primeira consulta odontológica da gestante, por exemplo, demonstra que, mesmo que essa atividade se caracterize como a única meta da Odontologia a ser atendida no contexto da equipe, realizar esse atendimento é importante para que a UBS consiga atingir os seus indicadores. Puente-Palácios e González Romá (2013) propõem que na dinâmica das equipes um tipo de interdependência não se sobressai ao outro, de modo que ambas as formas de interdependência impactam na efetividade das equipes de maneira diferenciada (PUENTE-PALÁCIOS; ALMEIDA; REZENDE, 2011).

O aspecto de interdependência entre os membros da equipe também foi observado no relato de Cruz (2024) cujo objetivo foi explicar a relevância do trabalho em equipe na melhoria da qualidade de assistência à saúde. Tal processo ocorreu a partir da colaboração entre os membros – interdependência e do comprometimento, que juntos puderam impactar na qualidade dos atendimentos prestados.

Tanto a interdependência de tarefas quanto a interdependência de resultados estão presentes na fala dos entrevistados da equipe_2 e equipe_3 ao mencionarem a existência de "interdependência em todos os aspectos entre os membros da equipe". Na equipe_1 à noção de trabalho em conjunto também pode ser mencionada como exemplo. Em todos os casos, é possível perceber a ideia de que cada membro precisa cumprir suas funções, de acordo com sua formação: O ACS acompanhando a condição de saúde dos moradores adstritos, os Técnicos de Enfermagem realizando vacinação, aferição de sinais vitais antes da consulta, encaminhamentos e resolução de problemas junto à Enfermagem e à Medicina; Odontólogos e Auxiliar de Saúde Bucal realizando acompanhamento odontológico à população geral. Nesse sentido e a contribuição de todos é importante para atingir os resultados.

Ainda sobre o processo de interdependência na equipe, outro ponto que merece destaque relaciona-se as trocas sociais intensas entre a equipe (colaboração), conforme mencionado em Andrade-Vieira e Puente-Palácios (2023b), com capacidade de influenciar nos resultados. Os achados da presente pesquisa demonstraram, por exemplo, o que já foi discutido em relação às características de interdependência (ROBBINS; JUDGE 2024): a troca e informações entre a equipe sobre os casos que atendem corresponde a um fator essencial para o cumprimento dos objetivos e representa um elemento caracterizador dos objetivos específicos da equipe, conforme comentam Velasco e Manahan (2023) a respeito das equipes autogerenciadas. Ressalta-se ainda a importância do conhecimento a respeito da situação, de acordo com o que mencionam Weller, *et al*. (2024), quando os membros compartilham todas as informações necessárias do quadro clínico e conseguem prever a evolução do paciente. Aqui se faz necessário um adendo em relação às informações sensíveis que requerem sigilo profissional, tanto no âmbito médico, quanto psicológico e das demais profissões: o que evidencia o quanto as informações compartilhadas são necessárias ao trabalho. As demais situações elencadas: "aspectos logísticos de funcionamento da UBS" e desempenho das funções específicas de cada categoria laboral", foram abordadas em tópicos anteriores.

Outro ponto de destaque relativo a eficácia da equipe e que corrobora com as considerações de Robbind e Judge (2024) foram as estratégias utilizadas pelas equipes para atender as metas propostas. No geral as ações das três equipes se assemelham às três categorias propostas pelos autores citados: 1) *recursos e influências contextuais* – predominante nas três equipes – dizem respeito aos recursos físicos e administrativos para a realização de campanhas na comunidade e ações de estimulação da educação em saúde, divulgação das vacinas de rotina e busca ativa dos ACS`s no contexto interno da comunidade – ações que requerem apoio tanto de materiais quanto de recursos humanos para funcionar e são executadas de acordo com um cronograma elaborado nas reuniões da equipe; 2) *composição da equipe* – concernem às habilidades e às competências relacionadas a formação profissional e também adquiridas com a prática. Na equipe_3, por exemplo, a profissional da Medicina sempre recorre ao diálogo com a profissional de Enfermagem quando surgem demandas geradoras de dúvidas, visto que a enfermeira tem mais tempo de experiência inserida em equipe; 3) *eventos factuais que influenciam a eficácia* – dizem respeito aos processos de coesão e aos processos motivacionais presentes em todas as equipes, como o sentimento de pertença e as qualidades elencadas, conforme melhor explanado a seguir.

Quanto ao desempenho da equipe, tal processo está relacionado às estratégias gerais e específicas utilizadas para atender as metas propostas. Neste sentido, ficam evidentes nos resultados encontrados, no presente estudo, dois dos cinco fatores contextuais relacionados ao desempenho propostos por Robbins e Judge (2024): recursos adequados – aspecto sobreposto à noção de eficácia da equipe supramencionada, por exemplo, concernente às ações relacionadas ao calendário da saúde, no qual as instâncias

governamentais propõem temas para que as equipes desenvolvam ações específicas no escopo da política de cuidado da ABS, como por exemplo o *outubro amarelo*, com ações de prevenção ao suicídio; o dia mundial do câncer, estabelecido pela Organização Mundial da Saúde – OMS (BRASIL, 2023). Além destas, também são realizadas outras ações na comunidade como as reuniões com hipertensos, diabéticos, gestantes e lactantes. O segundo aspecto, *liderança e estrutura*, destacou a realização de reuniões periódicas para o estabelecimento de cronograma das ações a serem desenvolvidas.

Em relação as estratégias específicas para o atendimento das metas, destaca-se Candra e Sutianingsih (2025) que discutem a criatividade dos profissionais enquanto contribuição para a melhora do desempenho. Na presente pesquisa, por exemplo, foram citadas pequenas ações como o agendamento do retorno já no ato da consulta (o que evita tanto os deslocamentos apenas para agendamento, quanto a formação de filas desnecessárias); a utilização do carro da UBS para as ações como visitas domiciliares, realização de coleta de material para exames, entregas de exames, ou seja, ações simples que conseguem agilizar os atendimentos e possibilitar o acesso de mais pessoas aos serviços ofertados.

O terceiro ponto investigado foi a percepção dos profissionais a respeito de sua interação e o seu entendimento a respeito do reconhecimento enquanto membro da equipe. Observou-se nos resultados em geral que os membros elencaram qualidades pessoais quanto ao fato de integrar a equipe. Um dos integrantes da equipe_1, no entanto, explanou sobre a autopercepção de apêndice: "[...] É como se a Odontologia fosse um apêndice desse universo que seria a Unidade Básica de Saúde" (Odontologista, equipe_1, feminino, 40 anos). A referida profissional faz parte da equipe, entretanto, seu campo de atuação responde a uma coordenação própria de Odontologia. Tal conjuntura exemplifica a regulamentação que organiza a Política Nacional de Atenção Básica – PNAB, visto que a Odontologia é uma categoria profissional que pode integrar a equipe (BRASIL, 2017), o que deixa margem para a ausência de obrigatoriedade.

Diante dos resultados encontrados foi possível perceber o quanto a participação e ação das equipes multiprofissionais são fundamentais para a ABS, visto que as UBS`s, nas diretrizes do SUS, foram planejadas para realizar o atendimento primeiro à comunidade. No presente estudo, ficou evidente ainda o quanto a interdependência entre os profissionais e o foco em atender metas específicas potencializa a oferta de cuidado à população e possibilita a efetividade no trabalho desenvolvido na ABS.

CONCLUSÃO

Ao resgatar as características requeridas às equipes de trabalho e ao considerar os aspectos analisados na presente pesquisa foi possível elencar pontos constitutivos da dinâmica das UBS`s

investigadas, na cidade, em relação ao seu funcionamento: trata-se de um imóvel alugado pela prefeitura e adaptado para atender as necessidades do serviço; a composição mínima das equipes envolve as categorias – ACS, Enfermagem, Medicina, Técnico em Enfermagem, além destes, a equipe_1 conta com os profissionais da Odontologia e Técnico em Saúde Bucal, e a equipe_2 conta com a Fisioterapia. As três equipes são lideradas por profissional com formação em Enfermagem, responsável pela coordenação e pelo gerenciamento das atividades realizadas na UBS. Outro aspecto relevante diz respeito ao contexto social no qual as equipes estavam localizadas: que variou em relação ao poder aquisitivo e à faixa etária da população adstrita.

Em relação aos processos de interdependência e de compartilhamento de metas enquanto equipe de trabalho, considera-se que estes foram os principais dados levantados concernentes às características definidoras das equipes investigadas. As três equipes atuam em caráter de interdependência de tarefas – no qual cada membro executa tarefas específicas dentro da sua área de formação – e em caráter de interdependência de resultados – uma vez que a tarefa executada por um membro influi diretamente nos indicadores de saúde, a exemplo da primeira consulta odontológica da gestante.

As equipes reúnem-se para organizar e estabelecer os cronogramas das ações, relacionadas aos indicadores de saúde, que precisam executar a cada mês, a exemplo do janeiro branco, do outubro rosa, das campanhas de vacinação, das ações de educação em saúde. Nas reuniões também são discutidos casos e negociadas as estratégias de conduta clínica. A partir do cronograma de ações, têm-se as metas gerais e, além destas, cada membro possui metas individuais relacionadas ao seu campo de atuação, por exemplo, a busca ativa realizada pelos ACS`s junto à comunidade a fim de convocar a população para participar das ações realizadas na UBS.

A percepção dos profissionais a respeito de sua interação e o entendimento a respeito de seu reconhecimento enquanto membro da equipe constituem dimensões fundamentais para o andamento dessa estrutura. Neste sentido, os participantes apontaram características e qualidades da interação com os demais membros e sinalizaram os seus entendimentos a respeito do quanto são reconhecidos, como integrantes da equipe, pelos pares e pela comunidade. Uma exceção a isso foi em relação a Odontologia na qual o membro se percebe como um anexo da equipe, fator justificado pelo fato da sua coordenação não ser realizada pela profissional de Enfermagem (coordenadora da equipe), mas sim por uma coordenação externa à UBS.

Por meio dos dados coletados foi possível concluir que os achados do presente estudo têm implicações práticas para a gestão das UBS`s, por exemplo, ao sinalizar para as instâncias governamentais sobre a importância da Psicologia, da Odontologia e da Fisioterapia na composição das equipes como categorias ocupacionais obrigatórias, o que possivelmente possibilitaria que o profissional da Odontologia

passasse a ser coordenado pelo mesmo coordenador dos demais membros; estratégias simples como agendamento de retorno já no ato da consulta, coleta de material e entrega de exames em casa, podem ser ações implementadas em conjunto, com outros protocolos, a fim de facilitar o acesso de mais pessoas ao serviço. Tais estratégias são possíveis quando a equipe dispõe de automóvel, portanto, cabe avaliar a viabilidade de disponibilizar automóvel para todas as equipes.

Pesquisas futuras podem explorar aspectos que não estiveram no foco da presente pesquisa, a saber, o desempenho da equipe e a influência da cultura e do clima organizacionais no andamento das equipes. Explorar também a sistemática da avaliação de desempenho e de recompensas podem contribuir para ampliar o conhecimento teórico e prático sobre esse campo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. C. M. *et al*. "Avaliação das estratégias de prevenção e controle da tuberculose no contexto da Atenção Primária À Saúde". **ARACÊ**, vol. 7, n. 5, 2025.

ALMEIDA, M. C.; LOPES, M. B. L. "Atuação do enfermeiro na atenção básica de saúde". **Revista de saúde dom Alberto**, vol. 4, n. 1, 2019.

ANDRADE-VIEIRA, R.; PUENTE-PALACIOS, K. E. "Competências Transportáveis em Equipes: Evidências de Validade". **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, vol. 23, n. 2, 2023a.

ANDRADE-VIEIRA, R.; PUENTE-PALACIOS, K. E. "O Impacto da Liderança nos Comportamentos de Aprendizagem das Equipes de Trabalho". **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, vol. 39, 2023b.

ASBARI, M. *et al*. "Strategic Team Management for Improved Engineering Performance: A Collaborative Perspective". **Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi Dan Bisnis**, vol. 1, n. 1, 2024.

AZEVEDO, S. T. *et al*. "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**, vol. 7, n. 3, 2023.

BAGRICHEVSKY, M. "Pelas lentes do SUS: notas sobre desafios e avanços da promoção da saúde na atenção primária". **Pensar a Prática**, vol. 24, 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São paulo: Edições 70, 2016.

BAUER, M.; AARTS, B. "A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos". *In*: BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Editora Vozes, 2008.

BEZERRA, M. V. M. *et al*. "As interfaces do Programa Previne Brasil". **Conjecturas**, vol. 22, n. 8, 2022.

BRASIL. **Cadastro nacional de estabelecimentos de saúde**. Brasília: Ministério da Saúde, 2025. Disponível em: <www.gov.br>. Acesso em: 12/08/2025.

BRASIL. **Calendário da Saúde**. Brasília: Ministério da Saúde, 2023. Disponível em: <www.gov.br>. Acesso em: 12/08/2025.

BRASIL. **Portaria n. 2.436, de 21 de setembro de 2017**. Brasília: Ministério da Saúde, 2017. Disponível em: <www.saude.gov.br>. Acesso em: 12/08/2025.

CANDRA, O. A.; SUTIANINGSIH, S. "The Contribution of Work Environment, Creativity, and Discipline to Team Performance in the Event Organizer Industry". **International Journal of Economics, Business and Accounting Research**, vol. 9, n. 2, 2025.

CORDEIRO, E. M. *et al*. "Breves considerações a respeito da análise de conteúdo e da pesquisa qualitativa". **Cadernos da FUCAMP**, vol. 28, 2024.

CRUZ, F. R. "Importancia del trabajo en equipo para la calidad de la atención en salud". **Multidisciplinary and Health Education Journal**, vol. 6, n. 1, 2024.

EVARISTO, S. G.; GOMES, S. R. F. R. "Como a liderança pode contribuir para o desenvolvimento de equipes de alta performance nas cooperativas". **REVICOOP**, vol. 5, n. 2, 2024.

GIL, A. C. **Pesquisa qualitativa básica**. Petrópolis: Editora Vozes, 2025.

GUAN, K. *et al*. "Team networks and team identification: The role of leader-memberex change". **Social Behavior and Personality: an International Journal**, vol. 41, n. 7, 2013.

HACKMAN, J. R. **Leading teams**: Setting the stage for great performances. Boston: Harvard Business Press, 2002.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades e estados**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 12/08/2025.

JANKOVIĆ, S. M. *et al*. "Multidisciplinary teams in healthcare". **Hospital Pharmacology-International Multidisciplinary Journal**, vol. 11, n. 1, 2024.

LANZONI, G. M. D. M.; MEIRELES, B. H. S. "A rede de relações e interações da equipe de saúde na atenção básica e implicações para a enfermagem". **Acta Paulista de Enfermagem**, vol. 25, 2012.

LOURENÇO, C. L. B. *et al*. "Ser um líder em Enfermagem". *In*: ZANGÃO, M. O. B. **Gestão em Enfermagem baseada em evidências**: prática, procedimentos e intervenções. São Paulo: Editora Científica Digital, 2024.

MATTA, G. C. "Princípios e diretrizes do Sistema Único de Saúde". *In*: MATTA, G. C.; MOURA, A. L. **Políticas de saúde**: organização e operacionalização do Sistema Único de Saúde. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2007.

MATUDA, C. G.; AGUIAR, D. M. D. L.; FRAZÃO, P. "Cooperação interprofissional e a Reforma Sanitária no Brasil: implicações para o modelo de atenção à saúde". **Saúde e Sociedade, vol.** 22, 2013.

PAIM, J. S. "A Constituição Cidadã e os 25 anos do Sistema Único de Saúde (SUS)". **Cadernos de Saúde Pública**, vol. 29, 2013.

PEREIRA, M. F. G. *et al*. "Importância da Atenção Primária à Saúde (APS) no Sistema Único de Saúde (SUS)". **Revista Eletrônica Acervo Científico**, vol. 25, 2025.

PESSOAS, L. D.; CUNHA, M. S. **Análise a incorporação dos indicadores do Programa Previne Brasil, na Região de Saúde Sudoeste do Distrito Federal**: 1º quadrimestre de 2022 (Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Residência Multiprofissional em Atenção Básica). Brasília: Fiocruz, 2023.

PUENTE-PALÁCIOS, K. "Equipes de Trabalho". *In*: SIQUEIRA, M. M. M. (org.), **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Editora Artmed, 2008.

PUENTE-PALACIOS, K. E.; BORGES-ANDRADE, J. E. "O efeito da interdependência na satisfação de equipes de trabalho: um estudo multinível". **Revista de Administração Contemporânea** vol. 9, n. 3, 2005.

PUENTE-PALACIOS, K.; ALMEIDA, R. S.; REZENDE, D. V. "O impacto da interdependência no trabalho sobre a efetividade de equipes". **Revista O&S**, vol. 18, n. 59, 2011.

PUENTE-PALÁCIOS, K.; GONZÁLES-ROMÁ, V. "Gestão de equipes de trabalho". *In*: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (orgs.), **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Editora Artmed, 2013.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Organizational Behavior**. London: Pearson, 2024.

RODRIGUES, E. C.; EBERHARDT, L. D. "Programa Previne Brasil: análise do processo de implementação em um município da região Sul". **Saúde em Debate**, vol. 48, 2024.

RUGGIERI, S.; ABBATE, C. S. "Leadership style, self-sacrifice, and team identification". **Social Behavior and Personality: an international journal**, vol. 41, n. 7, 2013.

SANTOS, D. B.; GOMES, M. H. P.; SILVEIRA, B. B. "O papel do (a) Psicólogo (a) na Unidade Básica de Saúde sob uma Perspectiva da Psicologia da Saúde". **Revista Mosaico**, vol. 11, n. 1, 2020.

SHI, L.; SINGH, D. A. **Essentials of the US health care system.** Sudbury: Jones and Bartlett Learning Publishers, 2022.

SOUZA, R. "O sistema público de saúde brasileiro". **Anais do Seminário Internacional Tendências e Desafios dos Sistemas de Saúde nas Américas**. São Paulo: USP, 2002.

VELASCO, M.; MANAHAN, M. J. "Team Member's Role and Characteristics: Their Relationship to Group Performance". **SSRN** [2023]. Disponível em: <www.ssrn.com>. Acesso em: 12/08/2025.

WELLER, J. M. *et al*. "Teamwork matters: team situation awareness to build high-performing healthcare teams, a narrative review". **British Journal of Anaesthesia**, vol. 132, n. 4, 2024.

WIDIANTO, S. *et al*. "Task interdependence, team identity and team performance: a bottom-up multilevel model". **Sage Open**, vol. 14, n. 1, 2024.



BOLETIM DE CONJUNTURA (BOCA)

Ano VII | Volume 24 | Nº 71 | Boa Vista|2025

http://www.ioles.com.br/boca

Editor chefe:

Elói Martins Senhoras

Conselho Editorial

Antonio Ozai da Silva, Universidade Estadual de Maringá

Vitor Stuart Gabriel de Pieri, Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Charles Pennaforte, Universidade Federal de Pelotas

Elói Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima

Julio Burdman, Universidad de Buenos Aires, Argentina

Patrícia Nasser de Carvalho, Universidade Federal de Minas Gerais

Conselho Científico

Claudete de Castro Silva Vitte, Universidade Estadual de Campinas

Fabiano de Araújo Moreira, Universidade de São Paulo

Flávia Carolina de Resende Fagundes, Universidade Feevale

Hudson do Vale de Oliveira, Instituto Federal de Roraima

Laodicéia Amorim Weersma, Universidade de Fortaleza

Marcos Antônio Fávaro Martins, Universidade Paulista

Marcos Leandro Mondardo, Universidade Federal da Grande Dourados

Reinaldo Miranda de Sá Teles, Universidade de São Paulo

Rozane Pereira Ignácio, Universidade Estadual de Roraima