

GESTÃO E AMBIENTES DE TRABALHO NA ATENÇÃO PRIMÁRIA À SAÚDE: REVISÃO DE ESCOPO

MANAGEMENT AND WORK ENVIRONMENTS IN PRIMARY HEALTH CARE: SCOPE REVIEW

GESTIÓN Y ENTORNOS DE TRABAJO EN LA ATENCIÓN PRIMARIA DE SALUD: REVISIÓN DEL ALCANCE

 Paola da Silva Diaz¹

 Priscila Orlandi Barth²

 Micherlan Pereira da Silva³

 Darlison Souza Ferreira⁴

 Laura Calvacanti de Farias Brehmer¹

 Maria Jose Menezes Brito⁵

 Grazielle de Lima Dalmolin⁶

 Flávia Regina Souza Ramos⁷

¹Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Departamento de Enfermagem. Florianópolis, Santa Catarina - Brasil.

²Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Programa de Pós-graduação em Enfermagem. Santa Catarina, SC - Brasil.

³Secretaria Municipal de Saúde de Manaus - SEMSA, Setor de Enfermagem. Manaus, AM - Brasil.

⁴Universidade do Estado do Amazonas - UEA, Escola Superior de Ciências da Saúde, Programa de Pós Graduação em Enfermagem em Saúde Pública - ProEnSP. Manaus, AM - Brasil.

⁵Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Departamento de Enfermagem. Belo Horizonte, MG - Brasil.

⁶Universidade Federal de Santa Maria - UFMS, Departamento de Enfermagem. Santa Maria, RS - Brasil.

⁷Universidade do Estado do Amazonas - UEA, Escola Superior de Ciências da Saúde. Manaus, AM - Brasil.

Autor Correspondente: Darlison Souza Ferreira
E-mail: darlison@eua.edu.br

Contribuições dos autores:

Análise Estatística: Paola S. Diaz, Priscila O. Barth, Micherlan P. Silva, Darlison S. Ferreira, Laura C. F. Brehmer, Maria J. M. Brito, Grazielle Dalmolin, Flavia R. S. Ramos; **Aquisição de Financiamento:** Paola S. Diaz, Flavia R. S. Ramos; **Coleta de Dados:** Paola S. Diaz, Priscila O. Barth, Flavia R. S. Ramos; **Conceitualização:** Paola S. Diaz, Priscila O. Barth, Laura C. F. Brehmer, Flavia R. S. Ramos; **Gerenciamento de Recursos:** Paola S. Diaz, Flavia R. S. Ramos; **Gerenciamento do Projeto:** Paola S. Diaz, Flavia R. S. Ramos; **Investigação:** Paola S. Diaz, Priscila O. Barth, Laura C. F. Brehmer, Flavia R. S. Ramos; **Metodologia:** Paola S. Diaz, Priscila O. Barth, Laura C. F. Brehmer, Flavia R. S. Ramos; **Redação - Preparação do Original:** Paola S. Diaz, Priscila O. Barth, Micherlan P. Silva, Darlison S. Ferreira, Laura C. F. Brehmer, Maria J. M. Brito, Grazielle Dalmolin, Flavia R. S. Ramos; **Software:** Paola S. Diaz, Priscila O. Barth, Flavia R. S. Ramos; **Supervisão:** Paola S. Diaz, Priscila O. Barth, Flavia R. S. Ramos; **Validação:** Paola S. Diaz, Priscila O. Barth, Micherlan P. Silva, Darlison S. Ferreira, Laura C. F. Brehmer, Maria J. M. Brito, Grazielle Dalmolin, Flavia R. S. Ramos; **Visualização:** Paola S. Diaz, Priscila O. Barth, Micherlan P. Silva, Darlison S. Ferreira, Laura C. F. Brehmer, Maria J. M. Brito, Grazielle Dalmolin, Flavia R. S. Ramos.

Fomento: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal - CAPES, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado do Amazonas - FAPEAM.

Submetido em: 18/03/2022

Approved em: 21/11/2022

Editores Responsáveis:

 Janaina Soares

 Tânia Couto Machado Chianca

RESUMO

Objetivo: identificar subsídios teóricos e empíricos sobre ambientes de trabalho na atenção primária à saúde (APS) em sua relação à saúde do trabalhador (questão preliminar) que indiquem elementos relativos à gestão (questão específica). **Métodos:** Scoping Review de seis etapas com consulta aos sujeitos, busca na literatura do período de 2010 a 2019 em seis bases de dados e bibliotecas virtuais com seleção de 21 artigos. A etapa complementar, de consulta, operacionalizou grupo focal com 14 trabalhadores da APS em um município do Sul do Brasil. **Resultados:** foram organizados em três categorias temáticas: i) Aspectos administrativos no ambiente de trabalho: dificuldades relacionadas à gestão; ii) Percepções sobre as relações de trabalho: barreiras entre equipe e gestão; e iii) Conflitos no ambiente de trabalho: estratégias de enfrentamento. **Considerações finais:** questões de ordem burocrática e de rotina da APS influenciam as relações interpessoais e os resultados alcançados, sendo fundamentais para o alcance de ambientes saudáveis de trabalho dos atores em cena. O suporte institucional, o diálogo e a possibilidade de exercer um trabalho pleno de sentido e valor é direito do trabalhador, reafirmando a promoção de ambientes de trabalho saudáveis na APS como prioridade ético-política.

Palavras-chave: Local de Trabalho; Atenção Primária à Saúde; Enfermagem; Grupos Focais.

ABSTRACT

Objective: to identify theoretical and empirical subsidies on work environments in primary health care (PHC) in relation to workers' health (preliminary question) that indicate elements related to management (specific question). **Methods:** six-step Scoping Review with consultation with the subjects, literature search from 2010 to 2019 in six databases and virtual libraries with selection of 21 articles. The complementary stage, consultation, operated a focus group with 14 PHC workers in a municipality in southern Brazil. **Results:** they were organized into three thematic categories: i) Administrative aspects in the work environment: difficulties related to management; ii) Perceptions about labor relations: barriers between staff and management; and iii) Conflicts in the workplace: coping strategies. **Final considerations:** bureaucratic and routine PHC issues influence interpersonal relationships and the results achieved, being fundamental for achieving healthy work environments for the actors on the scene. Institutional support, dialogue and the possibility of carrying out work full of meaning and value are workers' rights, reaffirming the promotion of healthy work environments in PHC as an ethical-political priority.

Keywords: Workplace; Primary Health Care; Nursing; Focus Groups.

RESUMEN

Objetivo: identificar subsídios teóricos y empíricos sobre ambientes de trabajo en APS en su relación con la salud de los trabajadores (cuestión preliminar) que indiquen elementos relacionados con la gestión (cuestión específica). **Métodos:** Scoping Review de seis etapas con consulta a los sujetos, búsqueda bibliográfica en el período de 2010 a 2019 en seis bases de datos y bibliotecas virtuales con selección de 21 artículos. La fase complementaria, de consulta, consistió en un grupo de reflexión con 14 trabajadores de Atención Primaria de Salud en un municipio del Sur de Brasil. **Resultados:** organizados en tres categorías temáticas: Aspectos administrativos en el entorno laboral: dificultades relacionadas con la gestión; Percepciones sobre las relaciones laborales: barreras entre el equipo y la dirección; Conflictos en el entorno laboral: estrategias de afrontamiento. **Consideraciones finales:** las cuestiones burocráticas y rutinarias de la APS influyen en las relaciones interpersonales y en los resultados alcanzados, siendo fundamentales para el logro de ambientes de trabajo saludables de los actores en escena. El apoyo institucional, el diálogo y la posibilidad de ejercer un trabajo pleno de sentido y valor es un derecho del trabajador, reafirmando la promoción de ambientes de trabajo saludables en la APS como una prioridad ético-política.

Palabras clave: Lugar de Trabajo; Atención Primaria de Salud; Enfermería; Grupos Focales.

Como citar este artigo:

Diaz PS, Barth PO, Silva MP, Ferreira DS, Brehmer LCF, Brito MJM, Dalmolin GL, Ramos FRS. Gestão e ambientes de trabalho na atenção primária à saúde: revisão de escopo. REME - Rev Min Enferm. 2022[citado em ____];26:e-1489. Disponível em: _____ DOI: 10.35699/2316-9389.2022.40472

INTRODUÇÃO

A Atenção Primária à Saúde (APS) é reconhecida internacionalmente como núcleo estruturante de sistemas públicos universais sustentáveis e de qualidade, marco para a garantia da saúde como direito humano. Ela dá acesso a serviços de saúde integrais e integrados, enfoque inclusivo, eficaz e efetivo para melhorar a saúde da população.¹

No Brasil, a Estratégia Saúde da Família (ESF) é estratégica na reorganização da APS, sendo uma proposta ético-político-pedagógica para qualificar a atenção à saúde numa visão intersectorial e interinstitucional das esferas de gestão, ensino, serviço e comunidade. Assim, surge a potência do trabalho em equipe interdisciplinar e da educação permanente na construção de práticas organizacionais que envolvem os atos de saúde.²

A pauta do acesso universal a sistemas de saúde com infraestrutura, recursos humanos e tecnologias pertinentes às necessidades sociais vem sendo atualizada.³ No Brasil, amplia-se o (des)financiamento e a tendência de mudança de orientação e da universalidade do acesso para a cobertura universal, o que ameaça conquistas e valores, como solidariedade e justiça social. Entre os componentes do trabalho que influenciam a capacidade de assegurar acesso a um sistema de saúde estão: formação, experiência e domínio das normas; satisfação; gestão e organização do processo de trabalho; e integração com a comunidade.⁴

É fundamental reconhecer as relações entre acesso à atenção qualificada, ambiente de trabalho saudável e gestão do processo de trabalho da APS, o que inclui enfrentar fragilidades ligadas à falta de profissionalização dos gestores, interferências políticas na atribuição de cargos e descontinuidade administrativa.⁵

A literatura identifica aspectos que influem sobre o trabalho do gestor e suas cargas de trabalho na APS, reforçando a importância da gestão na efetivação das políticas de saúde.⁶ Aliados ao déficit de recursos humanos e materiais, existem desafios às práticas de gestão, como inexperiência e carência formativa dos gestores, organização e relações de trabalho e insuficiência de instrumentos de avaliação.⁷

Procede problematizar de que forma os aspectos de gestão em saúde interferem no cotidiano e no ambiente de trabalho, nas experiências das equipes e nas vivências subjetivas do trabalhador. Se o Sistema Único de Saúde

(SUS) se notabilizou na defesa de práticas gerenciais democráticas e participativas, é fundamental reconhecer dificuldades para a sua concretização e, em especial, as mútuas influências entre gestão, relações e ambientes de trabalho.

O presente estudo foi motivado pelo interesse em explorar o conceito de ambientes de trabalho saudáveis (ATS) na APS. O conceito de ATS da Organização Mundial de Saúde (OMS)⁸ destaca o componente de gestão ao privilegiar a colaboração entre trabalhadores e gestores na contínua melhoria da proteção e promoção de segurança, saúde e bem-estar. O presente estudo partiu de uma nova proposição, ampliando o conceito de ATS, agregando ao ambiente físico e psicossocial do trabalho as noções de ambiente favorável ao cuidado, promotor de valores, ética/esteticamente expressivo e subjetivamente edificante. Isso significa que o profissional nele vê se concretizar nesse ambiente os valores que embasam sua profissão e suas escolhas morais - não apenas na medida em que produz cuidados, mas também em que expressa o trabalhador como sujeito ético.

Devido à divulgação recente do conceito de ATS e à consequente inexistência do descritor ou raridade de estudos adotando esse termo específico, este estudo se propôs a identificar subsídios teóricos e empíricos sobre ambientes de trabalho na APS em sua relação à saúde do trabalhador (busca preliminar) e que indiquem elementos relativos à gestão (busca específica). Acredita-se que a incorporação de referências pertinentes e a construção de ferramentas para a efetivação prática dependem de claras compreensões sobre a complexidade conceitual e empírica do ATS na APS.

MÉTODO

O desenho do estudo foi o *Scoping Review*, que articulou dados da literatura e contribuições de trabalhadores atuantes na APS. Esse tipo de pesquisa realiza mapeamento dos achados científicos e define conceitos-chave dentro de uma temática, cruzando dados empíricos conceituais.⁹ Apesar de ter se tornado conhecido por suas cinco etapas em semelhança com revisões integrativas, há mais de 15 anos, o estudo citado como propositor pioneiro do método de *Scoping Review*¹⁰ apresentou a sexta etapa como componente adicional e complementar, identificada como um exercício de consulta para informar e validar os resultados da revisão do escopo principal. As autoras sugerem que, quando profissionais contribuem para o trabalho, as revisões se tornam aprimoradas e úteis, atribuindo percepções valiosas a questões relacionadas

aos resultados e fornecendo "valor agregado" à revisão da literatura.¹⁰

As etapas e seus devidos procedimentos metodológicos foram os seguintes:

1. Seleção da questão preliminar norteadora da pesquisa: Como os elementos da gestão são discutidos em estudos que abordam ambientes de trabalho em suas relações com a saúde do trabalhador na APS? Por tal razão, as buscas se focaram em termos relacionados a ambientes de trabalho, saúde do trabalhador e APS. Os aspectos da gestão foram objeto de análise privilegiada a partir dos resultados dos artigos selecionados.

2. Definição dos critérios de inclusão das publicações: Artigos científicos publicados em português, inglês e espanhol contendo os *TERMOS DE BUSCA* - título, resumo, descritores, entre 2010-2019. A delimitação temporal se deu a partir da divulgação do termo ATS pela OMS.

3. Seleção e inclusão dos estudos que respondiam à pergunta específica: Elementos relativos à gestão em estudos sobre ambientes de trabalho na APS em sua relação à saúde do trabalhador. Exportação das referências para o *Mendeley*, *software* de armazenagem, gerenciamento e compartilhamento de artigos. Seleção de 80 artigos por meio da leitura dos títulos e resumos.

4. Extração de dados, com leitura na íntegra: Armazenagem das 21 publicações selecionadas no *software Atlas.ti* para apoio à análise longitudinal dos registros e confiabilidade do estudo após capacitação dos pesquisadores.

5. Interpretação, resumo de resultados, codificação do conteúdo dos artigos, tripla conferência de sentidos atribuídos realizada por duas pesquisadoras, além de validação dos códigos e agrupamentos produzidos por quatro pesquisadoras. Os resultados constituíram famílias de *codes* gerados com auxílio do *software*.

6. Cotejamento dos achados da literatura e da consulta aos profissionais: Grupo focal (GF) com trabalhadores atuantes na APS. As questões norteadoras abordaram entendimento sobre ambiente de trabalho saudável e fatores relacionados à gestão/relações, também considerando os achados da literatura. Transcrição, tratamento e análise dos dados gerados no *software Atlas.ti*.

O protocolo de busca foi elaborado e aplicado com o apoio do serviço de competência em Informação e Suporte à Pesquisa, da biblioteca central/UFSC e na BSCCS/UFSC, bibliotecários inscritos nº CBR14/906 e nº 14/201.

Foram utilizados 109 termos de busca nos idiomas português, inglês e espanhol e operadores booleanos "and" e "or" referentes a quatro temas: Ambientes de trabalho (23 termos de busca alternativos/sinônimos); Atenção

primária à saúde (21 termos); Fator associado ao ambiente (30 termos); e Saúde do trabalhador (35 termos). As bases de dados e bibliotecas virtuais acessadas foram PUBMED (*Publisher Medical*), CINAHL (*Cumulative Index to Nursing and Allied Health Literature*), SciELO (*Brazil Scientific Electronic Library Online*), SCOPUS, LILACS (Literatura Latino-americana e do Caribe em Ciências da Saúde) e BDENF (Base de Dados bibliográficos especializada na área de Enfermagem). Destaca-se que não foram utilizados termos relacionados à gestão, exatamente porque se buscou ampliar a leitura de artigos sobre a relação ambientes de trabalho e saúde do trabalhador e, a partir deles, buscar os elementos apontados pelos autores/estudos que pudessem indicar a importância e o papel da gestão.

Os achados iniciais totalizaram 3.196 publicações de janeiro de 2010 a abril de 2019. Dada à amplitude da busca e do acervo produzido, esse banco de textos foi abordado em diferentes estudos, com questões de pesquisa específicas. Na presente pesquisa, a questão norteadora focal da revisão de escopo foi aplicada no estágio 3, para seleção dos 21 artigos. O estudo seguiu seis estágios metodológicos do modelo de *Scoping Review*,⁽¹¹⁾ *checklist* PRISMA⁽¹²⁾ e fluxograma adaptado da mesma fonte, contendo as etapas de 1 a 4. (Figura 1)

Para a sexta etapa, o acesso ao público-alvo se deu em dois grupos focais com trabalhadores atuantes na APS de um município do interior da região Sul do Brasil, incluindo enfermeiros, técnicos/auxiliares de Enfermagem, médicos, auxiliares de consultórios dentários e agentes comunitários de saúde. Participaram do estudo 14 trabalhadores, sendo 5 técnicos de Enfermagem, 3 enfermeiras, 1 médico, 5 Agentes Comunitários de Saúde (ACS), 1 Auxiliar em Saúde Bucal e 1 Recepcionista. A maioria atuava de 1 a 20 anos, exclusivamente em ESF - 78,5%; 85,71% cumpria carga horária de 40 h/semanais e eram mulheres, 71,42 %.

A produção de dados aconteceu após autorização formal por meio de assinatura de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e consentimento institucional para entrada em campo. Os grupos focais foram desenvolvidos pela pesquisadora principal, com o apoio de uma segunda pesquisadora (observadora) e com o uso de gravador digital. Após a transcrição das gravações dos áudios, o material foi organizado e analisado com apoio do *software Atlas.ti* para análise temática categorial. Foi adotada a amostragem por saturação de dados após etapa de pré-análise. Em sucessivas releituras, foram atribuídos códigos aos achados ou aos excertos das falas, os quais foram reunidos em temas (subcategorias) que geraram

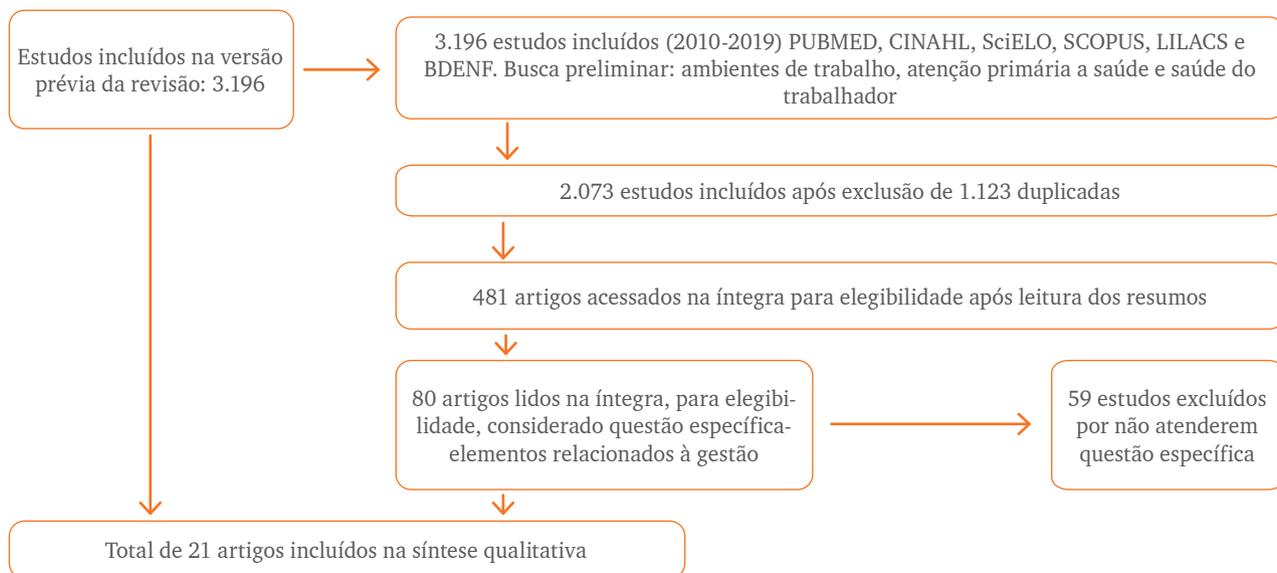


Figura 1 - Fluxograma das etapas 1 a 4 da Revisão de Literatura
 Fonte: elaborado para o presente estudo, adaptado de PRISMA⁽¹²⁾.

agrupamentos ou famílias, apresentadas como as três categorias dos resultados.

Nos grupos focais, foram lançadas questões motivadoras iniciais: “O que você considera um ambiente de trabalho saudável? Indique elementos que você acredita interferir para o ambiente de trabalho ser ou não saudável”. Em seguida, foram apresentados e cotejados os sentidos captados na literatura sobre ambientes de trabalho na APS em diferentes componentes conceituais e empíricos, que se referiam a sete dimensões, quais sejam: Condições de trabalho; Administração e gestão; Saúde do trabalhador; Carga de trabalho; Valorização e motivação; Violência; e Estratégias para ATS. Em seguida, foi orientada a discussão para que os participantes trouxessem novos olhares e contribuições ao conceito, de modo a referendar os elementos já explorados, contrapor-se a eles ou ampliá-los.

Os principais achados empíricos (grupo focal) e da literatura foram articulados em convergência com três categorias analíticas (Figura 2): i) Aspectos administrativos no ambiente de trabalho: dificuldades relacionadas à gestão; ii) Percepções sobre as relações de trabalho: barreiras entre equipe e gestão e; iii) Conflitos no ambiente de trabalho: estratégias de enfrentamento.

A pesquisa seguiu a Resolução 466/12/CNS e obteve aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Protocolo 3214161, CAEE 7232818.0.0000.0121, em 21/03/2019. Para manter o anonimato, os participantes são identificados por número e categoria profissional.

RESULTADOS

Do total das 21 publicações, a maior frequência de publicações (5) foi em 2010, data da publicação da OMS sobre ATS. As abordagens metodológicas foram: qualitativa (11), reflexão (4), quantitativa (3) e revisão de literatura (3), conforme apresentado na Figura 2.

Aspectos administrativos no ambiente de trabalho: dificuldades relacionadas à gestão

Nove artigos apresentaram elementos relacionados aos desafios administrativos que interferem no ambiente de trabalho da APS.¹³⁻²¹ Os resultados são coerentes com questões burocráticas e dificuldades percebidas também pelos participantes, quando a resolução dos problemas foge do alcance da equipe e requer apoios nem sempre garantidos. pelos testes aplicados para estratificação da amostra e pelo método de *Tukey* para retirada de *outlier*, além da ampliação dos critérios de exclusão em relação ao estudo de Szwarzwald et al.⁴

(...) dificulta esse aumento da burocracia para solicitação de exames, consultas e encaminhamentos, formulários para prescrever... esse aumento da burocracia e pouco apoio da gestão geram uma desorganização, estresse, desvalorização, adoecimento dos profissionais (...) tudo demora e continuamos sem contrarreferência da atenção secundária” (Med1).

(...) eu não sei se é a pessoa que faz compras que não entende nossos pedidos, a gente não consegue controlar e fica difícil

Figura 2 - Achados da literatura de acordo com categorias analíticas em convergência com achados empíricos

Gestão e ambientes de trabalho na atenção primária à saúde	Categoria analítica
Transtornos mentais comuns em trabalhadores da atenção básica à saúde ¹³	1
Conhecimento e entendimento de enfermeiros sobre as ações gerenciais na atenção primária à saúde ¹⁴	1
Satisfação profissional dos enfermeiros: uma revisão scoping ¹⁵	1
Estratégias de organização e fortalecimento do trabalho na equipe de saúde da família ¹⁶	1
Conflitos gerenciais: dificuldades para o enfermeiro gerente ¹⁷	1
A gerência do enfermeiro na estratégia saúde da família ¹⁸	1
Estressores laborais em agentes comunitários de saúde ¹⁹	1, 2
Administração de conflitos: análise de percepções de enfermeiros gerentes ²⁰	1, 2
O enfermeiro e a avaliação na gestão de sistemas de saúde ²¹	1, 2
As relações de poder na estratégia de saúde da família sob o enfoque da teoria de Hannah Arendt ²²	2
Relacionamento interpessoal no trabalho da equipe multiprofissional de uma unidade de saúde da família ²³	2
<i>Primary healthcare in transition - a qualitative study of how managers perceived a system change</i> ²⁴	2
O processo de trabalho na estratégia saúde da família e suas repercussões no processo saúde-doença ²⁵	2
A dimensão da subjetividade no processo de trabalho da Enfermagem ²⁶	2
Equipes do programa saúde da família: estresse profissional e dinâmica de trabalho ²⁷	2
Desafios do processo grupal em reuniões de equipe da estratégia saúde da família ²⁸	2
Desgaste psíquico-moral nos trabalhadores da atenção primária ²⁹	3
A perspectiva dos profissionais da atenção primária à saúde sobre o apoio matricial em saúde mental ³⁰	3
Perspectivas atuais de cogestão em saúde: vivências do grupo de trabalho de humanização na atenção primária à saúde ³¹	3
Conflito organizacional: considerações teóricas para subsidiar o gerenciamento em Enfermagem ³²	3
Poder de agir e sofrimento: estudo de caso sobre agentes comunitários de saúde ³³	3

Fonte: elaborado pelos autores.

porque é inadmissível faltar esparadrapo, faltar soro, agulha (TecE1).

Percepções sobre as relações de trabalho: barreiras entre equipe e gestão

Participantes corroboram a literatura sobre como as relações de trabalho são determinantes para o sucesso das ações, citando os entraves dos canais de comunicação com a gestão como grande interferência. O ambiente de trabalho favorece a tomada de decisão e os resultados, enquanto a falta de apoio, suporte e comunicação estão entre as maiores dificuldades nesse ambiente. Dez artigos fornecem elementos sobre este componente analítico.^{19,28}

(...) até tentamos resolver os problemas com a gestão, falar a gente fala, só que não é resolutivo... nada acontece. Temos muita dificuldade em nos comunicar com a gestão [...] não tem continuidade de gestão, e isso faz falta... As condições de

trabalho proporcionadas pela gestão são bem mais agressivas (Enf2).

(...) aquela história - por que os ACS trabalham doentes? Porque se tu adoecer e tirar atestado é punida. Ah, não é punição! É punição sim, teu salário, tiram todos teus benefícios, tiram auxílio alimentação! É punida por ficar doente, mas não te dão condições de ter saúde... reclama e sabe que vai ter volta (ACS2).

Conflitos no ambiente de trabalho: estratégias de enfrentamento

As estratégias para o enfrentamento dos conflitos no ambiente de trabalho, abordadas em cinco artigos²⁹⁻³³ são atribuídas às características e ao empenho dos trabalhadores para promoverem ambiente favorável à prática da equipe. O comprometimento do trabalhador, o saber ouvir, ter empatia e autonomia na tomada de decisão são

decisivos na qualidade do trabalho da equipe e na busca por se manter apto e saudável.

(...) a gente tirou as diferenças de lado e a regra número 1 é trabalhar respeitando o outro em prol da comunidade que atendemos (ACS3)

(...) manter um bom relacionamento com os colegas ajuda bastante, poder desabafar e dizer o que nos aflige... seguir em frente... a gente acaba sendo um só. Um ajudando o outro (Enf1).

(...) tentamos achar estratégias para não adoecer, eu compartilho problemas aqui da unidade com os outros colegas médicos, a gente desabafa... chego em casa e relaxo jogando Playstation (risos), ajuda (Med1).

DISCUSSÃO

Explorando aos achados da literatura e os aprofundamentos produzidos pelos participantes consultados, foram evidenciados aspectos intrínsecos ao ambiente de trabalho da APS. Esses aspectos se relacionam às questões objetivas e subjetivas da gestão, incluindo relacionamentos interpessoais e comunicação entre trabalhadores-gestores, além de estratégias de enfrentamento de conflitos/problemas nesse ambiente.

A gestão deve viabilizar as ações em saúde e o trabalho em equipe, gerir recursos materiais e humanos e adequar rotinas e protocolos. Esses elementos cotidianos exercem grande impacto na forma como o ambiente de trabalho é percebido pelos trabalhadores.¹³

O apoio da gestão ao trabalho em equipe é fundamental, e o enfermeiro é citado como peça basilar no suporte aos trabalhadores, em virtude de suas competências gerenciais, de liderança, comunicação e coordenação do trabalho, exercendo um papel importante em ações que visam melhorar o ambiente e a satisfação profissional.¹⁴⁻¹⁷ Ao promoverem ambientes da prática, gerentes impactam na retenção dos bons profissionais e na melhoria da qualidade dos cuidados de Enfermagem.³⁴

As questões burocráticas são vistas como problemáticas e se relacionam com rotinas, protocolos e dificuldades não solucionadas na alçada da equipe, razão pela qual se exige apoio de instâncias gestoras, nem sempre satisfatoriamente responsivas. A importância dessas questões é defendida pelos trabalhadores e pela literatura, ao que se acrescenta que a dificuldade para lidar com atividades gerenciais é um potencial estressor para os

trabalhadores, prejudicando os resultados^{18,19}. Ademais, gera incongruência com valores e dissonância cognitiva por pressões de dois mandatos conflitantes, cuidando e gerindo recursos escassos.³⁵

Trabalhadores enriquecem tal achado ao identificarem que entraves decorrem da frágil ligação que as equipes de saúde possuem com gestores, como falhas na comunicação necessária para uma boa organização ou vivência saudável do trabalho. Resistências à comunicação e à exposição dos problemas vividos podem ser geradas por diferentes motivos, como o fato de os trabalhadores não verem suas demandas atendidas ou temerem represálias; ou mesmo por situações desgastantes decorrentes das fragilidades do apoio institucional.

Na presença de relações tensionadas e falhas no processo de negociação entre gestores e equipes de saúde, é comum que prevaleçam as relações desequilibradas de poder e hierarquia. Os trabalhadores se sentem desprovidos de apoio e enfrentam dificuldades para resolver problemas que dependem da gestão.^{19,24,27}

A importância das relações interpessoais no ambiente de trabalho da APS reforça o conceito de ATS adotado no estudo, que coloca lado a lado aspectos subjetivos e objetivos do trabalho. As relações de trabalho se referem ao convívio, à troca, à mutualidade e à reconstrução coletiva da experiência. Bons relacionamentos são necessários para o aprimoramento dos indivíduos e o desenvolvimento do trabalho em equipe.^{23,26}

O estudo aponta para limites da gestão dentro dos serviços de saúde, a exemplo da inexistência de momentos e espaços adequados para o diálogo e a interação, inviabilizando relacionamentos significativos e fragilizando o suporte institucional aos trabalhadores. Literatura e público-alvo colocam as relações de trabalho da equipe como causa de sérios problemas no trabalho. Há grandes fragilidades e limitações na comunicação entre pares, causando distanciamento dos atores em cena.^{25,28}

Os trabalhadores abordam a importância da adesão a estratégias de enfrentamento de conflitos. A organização desse ambiente e a forma como as relações interpessoais se desenvolvem podem produzir certos efeitos nos resultados do trabalho, no comportamento dos trabalhadores e na eficácia organizacional.²⁶

O clima ético, um tipo de cultura organizacional, pode contribuir para a compreensão do contexto no qual o comportamento ético e a tomada de decisão ocorrem. Ações que proponham melhorias no clima organizacional têm sido utilizadas de forma positiva no campo da APS, visando estimular o trabalho em equipe, a convivência e a comunicação entre os pares, além de implantar

ferramentas para o reconhecimento e o enfrentamento do desgaste no trabalho.³⁶

O engajamento e o intenso envolvimento no trabalho repercutem em exigências para o funcionamento do coletivo. É desejável que os diferentes atores das equipes de saúde falem a “mesma língua”, tenham a sensibilidade para ouvir e identificar que cada indivíduo tem papel fundamental no processo de trabalho.²⁹ Ao reforçarem a importância de promover um ambiente de trabalho saudável, os trabalhadores evidenciam estratégias e práticas individuais, como contribuição ao ambiente compartilhado por todos. É preciso explorar estratégias tanto individuais quanto organizacionais, incluindo ações de educação que adotem a mudança social como objetivo explícito. Apesar das críticas aos limites das abordagens individuais para o bem-estar dos trabalhadores, elas não podem ser negadas em sua capacidade de reduzir o estresse.³⁷

A literatura destaca distintas estratégias de resolução de conflitos, entre as quais estão a confrontação, a competição, o compromisso dos membros, a colaboração, a negociação ou a escolha por evitar, abrandar ou reprimir conflitos.²²

A complexidade do trabalho em saúde requer que as estratégias considerem diferentes fatores, como a situação particular, a urgência pela decisão, a pertinência do problema, além da maturidade, do poder e do *status* dos envolvidos.^{15,32} Também o papel do enfermeiro na gestão requer análises aprofundadas e o reconhecimento de competências políticas.²¹

Os resultados também podem ser relacionados ao conceito de inteligência coletiva que, estudada em ambientes de APS, revela componentes também apontados pelos participantes: compartilhamento, coconstrução, conflito construtivo/resolução de crises, aprendizagem mútua, observação reflexiva, experimentação ativa e cruzamento de limites.³⁸

Tratando-se de um *scoping review* com consulta ao público, o amadurecimento e a ampliação de conceitos é um dos resultados esperados. Neste caso, tratou-se de identificar subsídios teóricos e empíricos sobre ambientes de trabalho na APS em sua relação com a gestão. Ao final do estudo, cabe retomar sinteticamente o que se agregou na confluência das duas fontes de dados. Optou-se por apresentar tais subsídios em sínteses afirmativas que convergiram dos dados e representam a contribuição do estudo para o entendimento da relação entre gestão e ambientes de trabalho na APS:

- Ambientes de trabalho são construções “no” e “do” trabalho, por múltiplos atores e em interface com elementos objetivos e subjetivos do trabalho e da sua gestão;

- É reconhecida a importância da gestão na construção de ambientes de trabalho - o impacto da gestão sobre esse ambiente pode ser positivo ou negativo;

- Aspectos cotidianos da administração do serviço e da solução de problemas podem escapar do campo de ação direta dos profissionais e exigir presença apoiadora por parte de gestores;

- Fluxos adequados de informação, canais de comunicação e estratégias compartilhadas de decisão são determinantes para o alcance dos fins do trabalho, sem os quais surgem barreiras entre equipe e gestão e deterioração das relações e do ambiente;

- Há uma reciprocidade entre o comprometimento individual e o da equipe, qualidade das relações/ambientes e resolução de conflitos. Equipe comprometida enfrenta conflitos, preserva relações e promove ambientes positivos. Ambientes positivos estimulam o comprometimento da equipe e a solução de problemas. Ambientes desfavoráveis à prática profissional e ao diálogo são mais conflitivos, menos propensos às soluções negociadas e desgastam o próprio comprometimento da equipe para com este ambiente.

- A ligação subjetiva dos trabalhadores entre si, com o próprio trabalho e com a gestão impacta o ambiente de trabalho; ao gestor, é atribuído papel crucial na promoção desses vínculos subjetivos e na busca por satisfatórias condições de trabalho (recursos, métodos e estratégias).

É necessário reconhecer um possível limite quanto ao fato de os grupos focais reunirem diferentes profissionais de um serviço, com posições hierárquicas diversas, o que não descarta constrangimentos na abordagem de problemas de gestão, conflitos e comunicação, que foram objeto de discussão. Embora o empenho de síntese dos resultados - que normalmente caberiam em dois manuscritos (empírico qualitativo e de revisão de literatura) - deva ser reconhecido como um limite na exploração analítica, considerou-se que a metodologia adotada trouxe ganhos adicionais. Especialmente para estudos em tal articulação, permite maiores bases para subsidiar etapas posteriores, como o desenvolvimento de tecnologias, sejam elas educativas, de gestão ou de cuidado. No presente estudo, a exigência de adequar as temáticas ou categorias privilegiadas pelos profissionais aos dados da literatura determinou um segundo recorte ou questão específica (elementos relacionados à gestão) para maior delimitação do conjunto de achados da etapa inicial da revisão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização da *Scoping Review* permitiu identificar importantes elementos da gestão do trabalho da APS. Mesmo que o direcionamento inicial das buscas e do diálogo com os participantes se desse em torno das relações entre ambientes de trabalho na APS, a gestão em saúde ganhou foco especial nas estratégias e destaque nos achados, que apontaram para a complexidade das relações interpessoais dos atores em cena. Confirmou-se também o diferencial do método quando utilizado em seis etapas, com consulta ao público potencialmente relacionado ao tema. O fato de os achados da literatura serem objeto de reflexão pelos participantes fez dessa consulta um momento privilegiado de enriquecimento da interpretação dos dados pela experiência concreta e de validação intersubjetiva, com potencial de embasar estudos de intervenção ou desenvolvimento, independentemente do método de cálculo utilizado para estimar os IRs, a detecção e a exclusão dos *outliers* são muito importantes para a obtenção de valores confiáveis⁵ e visando conferir maior precisão.

Ficou evidente que os aspectos da gestão do trabalho, questões de ordem burocrática e de rotina da APS influenciam as relações interpessoais e os resultados alcançados, sendo fundamentais para o alcance de ambientes saudáveis de trabalho. Entre as fragilidades identificadas no cotidiano, estão a carência de espaços de diálogo e da comunicação entre equipes de saúde e gestão, repercutindo em insatisfação, sentimento de desamparo, conflitos e tensões entre os pares e destes com os gestores. A organização do trabalho e a qualidade da assistência não podem se limitar à lógica de recursos disponíveis - o suporte institucional, o diálogo e a possibilidade. Exercer um trabalho pleno de sentido e valor é direito do trabalhador, reafirmando a promoção de ambientes de trabalho saudáveis na APS como prioridade ético-política.

REFERÊNCIAS

- Giovanella L, Mendonça MHM, Buss PM, Fleury S, Gadelha CAG, Galvão LAC, et al. From Alma-Ata to Astana. Primary health care and universal health systems: an inseparable commitment and a fundamental human right. *Cad Saúde Pública* [Internet]. 2019[citado em 2020 ago. 19];35(3):e00012219. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102-311X00012219>
- Ferreira L, Barbosa JSA, Esposti CDD, Cruz MM. Permanent Health Education in primary care: an integrative review of literature. *Saúde Debate* [Internet]. 2019[citado em 2020 ago. 19];43(120):223-39. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-1104201912017>
- Marziale MHP. Universal access to health and universal health coverage: Nursing contributions. *Rev Latino-Am Enferm* [Internet]. 2016[citado em 2020 set. 7];24:e2667. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1518-8345.0000.2667>
- Menezes ELC, Verdi MIM, Scherer MDA, Finkler M. Modes of care production and universal access – an analysis of federal guidance on the work of Primary Healthcare teams in Brazil. *Ciênc Saúde Colet* [Internet]. 2020[citado em 2021 dez. 10];25(5):1751-64. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232020255.33462019>
- Cunha MLS, Freire JM, Repullo JR, Hortale VA. Bureaucratic state and health management training from a historical perspective: similarities and differences between Brazil and Spain. *Saúde Soc* [Internet]. 2019[citado em 2020 ago. 19];28(2):80-94. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-12902019180616>
- Pires DEP, Vandresen L, Forte ECN, Machado RR, Melo TAP. Management in primary health care: implications on managers workloads. *Rev Gaúch Enferm* [Internet]. 2019[citado em 2020 ago. 19];40:e20180216. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2019.20180216>
- Pires DEP, Vandresen L, Machado F, Machado RR, Amadigi FR. Primary healthcare management: what is discussed in the literature. *Texto & Contexto Enferm* [Internet]. 2019[citado em 2020 ago. 19];28:e20160426. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2016-0426>
- World Health Organization. *Healthy workplaces: a model for action*. Geneva: WHO; 2010.
- Lima DKS, Schoeller SD, Knihns NDS, Vargas CP, Tholl AD, Lopes SGR, et al. Protocol for a scoping review of skin self-care of people with spinal cord injury. *BMJ Open* [Internet]. 2017[citado em 2019 jun. 7];7:e017860. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1136/bmjopen-2017-017860>
- Arksey H, O'Malley L. Scoping studies: towards a methodological framework. *Int J Soc Res Methodol* [Internet]. 2005[citado em 2019 fev. 22];19-32. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>
- Teare G, Taks M. Extending the scoping review framework: a guide for interdisciplinary researchers. *Int J Soc Res Methodol* [Internet]. 2019[citado em 2020 ago. 19];23(3):311-5. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13645579.2019.1696092>
- Moher D, Liberati A, Tetzlaff J, Altman DG. The PRISMA Group Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *Int J Surg* [Internet]. 2010[citado em 2020 ago. 19];6(7):e1000097. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijsu.2010.02.007>
- Carvalho DB, Araújo TM, Bernardes KO. Common mental disorders in primary health care workers. *Rev Bras Saude Ocup* [Internet]. 2016[citado em 2019 nov. 25];41:e17. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6369000115915>
- Silva RNA, Lima AKM, Carvalho-Filha FSS, Vilanova JM, Silva FL. Conhecimento e entendimento de enfermeiros sobre as ações gerenciais na atenção primária à saúde. *Ciênc Saúde* [Internet]. 2016[citado em 2019 nov. 25];9(1):21-9. Disponível em: <https://doi.org/10.15448/1983-652X.2016.1.21028>
- Silva CN, Potra TS. Uma revisão scoping. *Pensar Enferm* [Internet]. 2016[citado em 2019 nov. 25];20(2):33-50. Disponível em: <http://comun.rcaap.pt/handle/10400.26/23709>
- Moreira DA, Horta NC, Brito MJM, Pereira LD, Montenegro LC. Estratégias de organização e fortalecimento do trabalho na equipe de saúde da família. *Rev Enferm Centro-Oeste Min* [Internet]. 2016[citado em 2019 nov. 25];6(1):2106-18. Disponível em: <https://doi.org/10.19175/recom.v0i0.637>
- Kinalski DDF, Lampert AN, Machado BÞ, Lima SBS. Conflitos gerenciais: dificuldades para o enfermeiro gerente. *REAS* [Internet]. 2013[citado em 2019 nov. 25];2(3):96-105. Disponível em: <https://doi.org/10.18554/>

18. Oliveira FEL, Fernandes SCA, Oliveira LLO, Queiroz JC, Azevedo VRC. A gestão do enfermeiro na estratégia saúde da família. *Rev Rene* [Internet]. 2012[citado em 2019 nov. 25];13(4):834-44. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/index.php/rene/article/view/4044>
19. Santos, IER, Vargas MM, Reis FP Labor stressors in community health agents. *Rev Psicol Organ Trab* [Internet]. 2014[citado em 2019 nov. 25];14(3):324-35. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572014000300008&lng=pt&nrm=iso
20. Silva GS, Diniz BG, Rosa VG. Administração de conflitos: análise de percepções de enfermeiros gerentes. *Rev Enferm Centro-Oeste Min* [Internet]. 2012[citado em 2019 nov. 25];2(3):358-68. Disponível em: <http://www.seer.ufsj.edu.br/index.php/recom/article/view/227>
21. Chaves LDP, Tanaka OY. Nurses and the assessment in health system management. *Rev Esc Enferm USP* [Internet]. 2012[citado em 2019 nov. 25];46(5):1274-8. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0080-62342012000500033>
22. Oliveira HM, Pires TO, Parente RCP. As relações de poder na Estratégia de Saúde da Família sob o enfoque da teoria de Hannah Arendt. *Sau & Transf Soc* [Internet]. 2011[citado em 2019 nov. 25];1(2):17-26. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2653/265319571004.pdf>
23. Fernandes HN, Thofehrn MB, Porto AR, Amestoy SC, Jacondino MB, Soares MR. Interpersonal relationships in work of multiprofessional team of family health unit. *Rev Pesq Cuid Fundam online* [Internet]. 2015[citado em 2019 nov. 25];7(1):1915-26. Disponível em: <https://doi.org/10.9789/2175-5361.2015.v7i1.1915-1926>
24. Maun A, Nilsson K, Furåker C, Thorn J. Primary health care in transition - a qualitative study of how managers perceived a system change. *BMC Health Serv Res* [Internet]. 2013[citado em 2019 nov. 25];13(1):382-9. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/1472-6963-13-382>
25. Shimizu HE, Carvalho DAJ. The working process in the Family Health Strategy and its repercussions on the health-disease process. *Ciênc Saúde Colet* [Internet]. 2012[citado em 2019 nov. 25];17(9):2405-14. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000900021>
26. Thofehrn MB, Amestoy SC, Porto AR, Arrieiral CO, Dal Pai D. A dimensão da subjetividade no processo de trabalho da Enfermagem. *J Nurs Health* [Internet]. 2011[citado em 2019 nov. 25];1(1):190-8. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/enfermagem/article/view/3423>
27. Campos PC, Chaves AN, Pereira CM, Fontaine JDL, Santos LJ, Cardoso LMF, et al. Equipes do programa saúde da família: estresse profissional e dinâmica de trabalho. *Rev APS* [Internet]. 2010[citado em 2019 nov. 25];13(1):46-54. Disponível em: <https://periodicos.ufff.br/index.php/aps/article/view/14293/7734>
28. Grando MK, Dall'agnol CM. [Challenges of the group process in team meetings on family health strategy]. *Esc Anna Nery Rev Enferm* [Internet]. 2010[citado em 2019 nov. 25];14(3):504-10. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-81452010000300011>
29. Pegoraro PBB, Schaefer R, Zoboli ELCPD. Psychic and moral exhaustion in primary care workers. *Rev Esc Enferm USP* [Internet]. 2017[citado em 2019 nov. 25];51:e03257. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1980-220X2016035203257>
30. Hirdes A. The perspective of professionals in primary health care on matrix support in mental health. *Ciênc Saúde Colet* [Internet]. 2015[citado em 2019 nov. 25];20(2):371-82. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232015202.11122014>
31. Becchi AC, Albiero ALM, Pavão FO, Pinto IS, Godoi AV, Dias BC, et al. Current perspectives of co-management in healthcare: experiences of the Humanization Working group on primary healthcare. *Saúde Soc* [Internet]. 2013[citado em 2019 nov. 25];22:653-60. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-12902013000200032>
32. SPagnol CA, L'abbate S. Conflito organizacional: considerações teóricas para subsidiar o gerenciamento em Enfermagem. *Ciênc Cuid Saúde* [Internet]. 2010[citado em 2019 nov. 25];9(4):822-7. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/cienccuidsaude.v9i4.7721>
33. Vilela RAGV, Silva RCS, Jackson Filho JM. Poder de agir e sofrimento: estudo de caso sobre Agentes Comunitários de Saúde. *Rev Bras Saude Ocup* [Internet]. 2019[citado em 2019 nov. 25];35(122):289-302. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0303-76572010000200011>
34. Lucas PRMB, Nunes EMGT. Nursing practice environment in Primary Health Care: a scoping review. *Rev Bras Enferm* [Internet]. 2020[citado em 2020 jun. 30];73(6):e20190479. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0479>
35. Harvey C, Thompson S, Otis E, Willis E. Nurses' views on workload, care rationing and work environments. *J Nurs Manag* [Internet]. 2020[citado em 2020 dez. 2];28:912-8. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jonm.13019>
36. Koskenvuori J, Numminen O, Suhonen R. Ethical climate in Nursing environment: a scoping review. *Nursing Ethics* [Internet]. 2019[citado em 2020 dez. 3];26(2):327-45. Disponível em: <https://doi.org/10.1177%2F0969733017712081>
37. Sanderson K, Dawe J. Perspectives: getting to the heart of workforce wellbeing in health and social care: from personal practice to organisational change. *J Res Nurs* [Internet]. 2019[citado em 2020 dez. 3];24(8):729-33. Disponível em: <https://doi.org/10.1177%2F1744987119890922>
38. Jean E, Perroux M, Pepin J, Duhoux A. How to measure the collective intelligence of primary healthcare teams? *Learn Health Sys* [Internet]. 2020[citado em 2020 dez. 3];4:e10213. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/lrh2.10213>