



GESTÃO NA ATENÇÃO PRIMÁRIA EM SAÚDE: OFICINAS DE COMUNICAÇÃO APLICADAS POR RESIDENTES MULTIPROFISSIONAIS EM 4 UNIDADES BÁSICAS DE SAÚDE DE UM MUNICÍPIO DO MÉDIO VALE DE ITAJAÍ

ANA LÍVIA GUANABARA LAUREANO; ANNA MESTRINER; ELIZANE SOUSA FREITAS; REBEKA RIBEIRO DE CARRASCO; VINÍCIUS GUILHERME UZEDA LIMA SOUZA

RESUMO

Introdução: A comunicação desempenha papel central no funcionamento das instituições e, na Atenção Primária à Saúde (APS), é fundamental para a organização dos processos de trabalho e para a qualidade da atenção prestada. No contexto de um município do Médio Vale do Itajaí/SC, a ampliação das Equipes de Saúde da Família (eSF) em 2024 intensificou a necessidade de melhorar a articulação e a integração entre os profissionais. **Objetivo:** Relatar uma experiência de intervenção que buscou qualificar a comunicação entre profissionais das eSFs, contribuindo para a formação dos residentes multiprofissionais da Escola de Saúde Pública de Santa Catarina (ESP/SC). **Relato de Experiência:** A intervenção ocorreu durante o Estágio Obrigatório em Gestão em Saúde, entre agosto e novembro de 2024, envolvendo seis residentes das áreas de Enfermagem, Educação Física, Psicologia e Nutrição. Foram realizadas oficinas interativas em quatro Unidades Básicas de Saúde (UBSs), com atividades práticas como "Marshmallow Tower", "Nó Humano" e "Desenho às Cegas", que estimularam o trabalho em equipe, a escuta ativa e a colaboração. As oficinas aconteceram em dois momentos, em diferentes turnos, abrangendo cerca de 80 profissionais. A coleta de impressões foi feita a partir de observações, relatos espontâneos e avaliações online preenchidas pelos participantes. **Discussão:** As oficinas propiciaram reflexões sobre as dificuldades de comunicação e de trabalho coletivo enfrentadas pelas equipes da APS, além de evidenciar a importância da escuta ativa, da empatia e da clareza nas interações profissionais. O uso de atividades lúdicas favoreceu a criação de um ambiente de confiança e participação, apontando que a comunicação efetiva é um elemento que se constrói cotidianamente e que requer investimento institucional em espaços de educação permanente. **Conclusão:** A experiência mostrou que práticas dinâmicas e reflexivas são potentes estratégias para fortalecer a comunicação nas equipes da APS, sendo fundamentais para a qualificação do cuidado e para o fortalecimento do trabalho interprofissional.

Palavras-chave: Comunicação; Gestão; APS.

1 INTRODUÇÃO

A comunicação sempre desempenhou um papel fundamental no funcionamento das instituições, estabelecendo-se como o principal meio de diálogo, integração, questionamento, troca recíproca e transformação subjetiva. Comunicar vai além de transmitir informações; é um processo social intrincado que abrange as relações entre indivíduos e grupos, atravessando significados, identidades, projetos, visibilidades e invisibilidades, além de expor as desigualdades de conhecimento e poder (Neves, 2021).

No Brasil, sobretudo na Atenção Primária à Saúde (APS), a necessidade de organização dos processos de trabalho tem se tornado ainda mais relevante. Tal articulação

além de ser fundamental para proporcionar acessibilidade e acolhimento no Sistema Único de Saúde (SUS), também tem por finalidade a resolatividade das necessidades dos usuários (Bragado Mjv, *et al.*, 2021).

Cabe ressaltar que, no contexto local do presente estudo, a ampliação das Equipes de Saúde da Família (eSF) no município trouxe importantes benefícios, como a contratação de novos profissionais de saúde. Em março de 2024, a APS do município, situado no Médio Vale do Itajaí, passou por um crescimento expressivo, com um aumento de 85% no número de profissionais atuantes nas eSFs. Esse cenário ilustra a complexidade da organização do trabalho, já que uma única UBS pode abrigar até quatro equipes, ampliando os desafios relacionados à articulação e integração entre os profissionais.

Dessa forma, evidencia-se a importância de promover momentos de integração e dinâmicas que estimulem a melhoria da comunicação entre os profissionais, favorecendo, consequentemente, a prevenção e a resolução de conflitos. De acordo com Miorin *et al.* (2020) e Silva *et al.* (2015), é essencial estabelecer um fluxo de comunicação claro e eficiente nas equipes de saúde, com canais adequados para informar e compreender as atribuições de cada profissional na unidade. Nesse sentido, Peduzzi *et al.* (2020) destacam que, em um ambiente de trabalho colaborativo, é fundamental que todos os membros da equipe reconheçam e valorizem tanto as contribuições individuais quanto as coletivas para a resolução dos problemas de saúde dos usuários.

Embora reconhecida a comunicação seja reconhecida como fundamental para a eficiência dos serviços de saúde, Broca e Ferreira (2015) observam que os profissionais ainda enfrentam barreiras na prática de se comunicar, afetando a continuidade, a qualidade e a execução do trabalho. Nogueira e Rodrigues (2015) complementam que esses problemas de comunicação estão ligados a erros assistenciais e eventos adversos, prejudicando a qualidade do atendimento aos usuários e contribuindo para a desagregação das equipes, especialmente na dimensão interprofissional.

Pelo exposto, nota-se que a comunicação interprofissional se estabelece como uma ferramenta crucial na APS, desempenhando um papel vital na melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados à comunidade e na promoção de um atendimento mais integrado e eficaz, tal como se propôs na execução deste trabalho que, teve por objetivo, contribuir para o processo formativo dos residentes multiprofissionais em Saúde da Família e Comunidade da Escola de Saúde Pública de Santa Catarina (ESP/SC) alocados dentro de um município localizado no Médio Vale do Itajaí/SC.

2 RELATO DE EXPERIÊNCIA

De acordo com Casarin e Porto (2021), um relato de experiência é um dos recursos utilizados para a descrição de fatos com base na vivência de um determinado grupo, especialmente em contextos de pesquisas ou situações de caráter exploratório. Neste sentido, o presente relato trata da experiência vivenciada por seis residentes das Residências Multiprofissionais em Saúde no município do Médio Vale do Itajaí/SC, no contexto do Estágio Obrigatório em Gestão em Saúde, realizado entre os meses de agosto e novembro de 2024. A atividade integrou profissionais das áreas de Enfermagem (2), Educação Física (2), Psicologia (1) e Nutrição (1), contando com o apoio da Coordenação da APS e das preceptores da residência.

As Residências Multiprofissionais em Saúde, instituídas pela Lei nº 11.129/2005, são fundamentadas nos princípios do SUS e visam à formação crítica e comprometida com as realidades locais. Neste contexto, o Estágio Obrigatório em Gestão, propôs como intervenção a realização de oficinas voltadas à qualificação da comunicação entre profissionais das Equipes de Saúde da Família (EqSF), diante das dificuldades identificadas no cotidiano das Unidades Básicas de Saúde (UBS), especialmente após a ampliação do horário de

funcionamento e o aumento do número de equipes.

O planejamento envolveu a criação de duas oficinas interativas, realizadas em quatro UBSs do município. A escolha das unidades para a realização das oficinas foi indicada pela gestão de saúde municipal. As oficinas foram conduzidas por dois trios interdisciplinares, com cada trio responsável por duas UBSs, distribuídas de maneira estratégica de acordo com as composições profissionais de cada unidade. As atividades ocorreram em dois dias distintos, com sessões realizadas nos períodos matutino e vespertino, para acomodar os diferentes turnos das equipes. Em seguida, foram aplicadas dinâmicas de quebra-gelo, seguidas por uma dinâmica principal focada na comunicação entre os profissionais de saúde. A atividade foi concluída com uma roda de conversa, onde os participantes puderam compartilhar suas percepções, e, por fim, foi realizado o preenchimento do formulário de avaliação online de cada oficina.

Na primeira oficina, após uma breve dinâmica de mímica corporal para quebra do gelo, foi realizada a dinâmica “Marshmallow Tower”. Os participantes, divididos em pequenos grupos, receberam materiais simples (espaguete cru, fita adesiva, barbante e marshmallow) para construir uma torre em 18 minutos. A atividade visou exercitar habilidades de escuta, liderança, cooperação e criatividade. Ao término, foi promovida uma roda de conversa na qual os participantes puderam refletir sobre os desafios enfrentados e os aprendizados relacionados à prática do trabalho em equipe.

Na segunda oficina, a atividade de abertura foi o “Nó Humano”, em que os participantes, de mãos dadas de forma cruzada, precisavam desatar-se sem soltar as mãos. A proposta buscou promover resolução de problemas, oratória e cooperação. Em seguida, foi realizada a dinâmica “Desenho às Cegas”, na qual os participantes foram divididos em grupos e, sem revelar aos outros, planejaram entre si o desenho a ser realizado (ex.: cachorro, flor, girafa, etc.). Cada membro do grupo contribuiu com um traço para compor o desenho coletivo, buscando seguir o planejamento previamente acordado. O objetivo era que o desenho final ficasse o mais próximo possível do planejamento inicial de cada grupo, sendo considerado vencedor o grupo que mais se aproximasse do desenho idealizado. O objetivo desta dinâmica foi promover a comunicação e o trabalho em equipe, destacando a importância do alinhamento e da colaboração entre os membros para alcançar um objetivo comum. Ao final, os participantes refletiram, em roda de conversa, sobre a experiência vivenciada e as possibilidades de aplicar os aprendizados no cotidiano das EqSF.

Durante as oficinas, os residentes realizaram registros qualitativos das falas e reações dos participantes, que expressaram surpresa ao perceberem as dificuldades enfrentadas no trabalho em equipe, a falta de comunicação entre os profissionais e a importância de pequenas atitudes no processo comunicativo. Os relatos destacaram a relevância da proposta, reforçando o impacto das oficinas como uma ferramenta valiosa para promover a reflexão e o aprimoramento contínuo das práticas interprofissionais, evidenciando seu potencial para a educação permanente nas equipes de saúde.

Ao término do processo, os residentes sistematizaram os resultados e os apresentaram à Coordenação da APS como devolutiva institucional. A apresentação incluiu os principais aprendizados e reflexões construídas ao longo do percurso, bem como sugestões para o fortalecimento contínuo da comunicação entre as equipes, reafirmando o compromisso da formação em serviço com a qualificação das práticas de saúde e com a construção coletiva do cuidado.

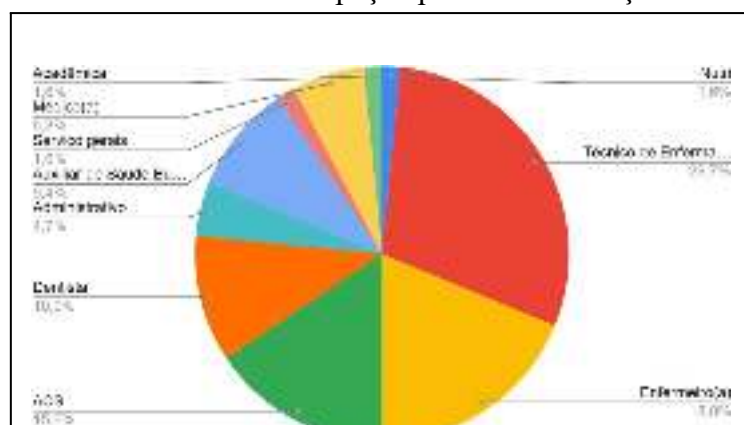
3 DISCUSSÃO

No que se refere a apresentação das discussões, será mantido o anonimato das Unidades Básicas de Saúde, que foram identificadas apenas por números de 1 a 4, garantindo a confidencialidade das informações. A coleta e análise dos dados foi realizada a partir de três

ferramentas principais: observação direta das dinâmicas grupais, relato espontâneo dos participantes durante as atividades e avaliação dos relatórios de feedback gerados após as duas oficinas. As oficinas foram realizadas em duas etapas, em dias distintos, com metodologias ativas diferentes em cada encontro. A primeira oficina iniciou com a atividade de mímica corporal como quebra-gelo, seguida da dinâmica “Marshmallow Tower”. Já a segunda contou com a atividade “Nó Humano” como aquecimento e, posteriormente, a dinâmica “Desenho às cegas”. Em relação ao número de participantes na primeira oficina, observou-se a seguinte distribuição: na UBS 1, 11 profissionais estiveram presentes; na UBS 2, aproximadamente 30 profissionais participaram; a UBS 3 contou com 19 participantes; e na UBS 4, 20 profissionais se envolveram. No total, 80 profissionais participaram da primeira oficina.

Quanto à dinâmica de quebra-gelo da primeira oficina, a mímica corporal proporcionou uma interação inicial descontraída, mas também revelou obstáculos, como a dificuldade de escuta ativa e de cooperação entre os participantes. A dinâmica principal, a “Marshmallow Tower”, teve como objetivo estimular a comunicação e o trabalho em equipe por meio de um desafio construtivo. No entanto, foram observadas durante a atividade, dificuldades no alinhamento entre os profissionais, com comportamentos competitivos e centralização de decisões, enquanto outros se mostravam distantes do processo, não se envolvendo ativamente.

Gráfico A: Participação por área de atuação



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Em relação à participação dos profissionais na segunda oficina, observou-se que na UBS 1, o número de participantes aumentou para 12, em comparação com 11 na primeira oficina. Na UBS 2, aproximadamente 30 profissionais estiveram presentes em ambas as oficinas. Já na UBS 3, o número de participantes caiu para 16, uma redução em relação aos 19 da primeira oficina. Por fim, na UBS 4, a participação diminuiu consideravelmente, com apenas 10 profissionais presentes, em comparação com os 20 da primeira oficina.

A diminuição na participação pode ser atribuída a fatores como o acúmulo de demandas nas unidades, a realização de ações simultâneas e a desmotivação de alguns trabalhadores. Diante desse contexto, os residentes buscaram incentivar a presença nas oficinas, destacando seus benefícios e realizando convites individualizados. Contudo, optou-se por não insistir na obrigatoriedade da participação, respeitando a autonomia dos profissionais e suas condições de trabalho.

A dinâmica de quebra-gelo da segunda oficina, intitulada 'Nó Humano', evidenciou o individualismo e a escuta passiva entre os membros das equipes, refletindo a fragmentação das relações no ambiente de trabalho. Esse cenário se alinha com os achados de Vale, Biasi e Lucca (2025), que, ao investigarem os fatores psicossociais relacionados ao trabalho de profissionais em um hospital geral no interior do estado de São Paulo, observaram que o

individualismo, os conflitos e as falhas de comunicação entre os profissionais comprometem não apenas a execução das tarefas, mas, principalmente, a qualidade do cuidado ao paciente.

No desenvolvimento das atividades propostas, a dinâmica principal, “Desenho às Cegas”, evidenciou a ausência de clareza na comunicação, dificuldades na divisão de tarefas e a tendência à desconfiança entre os membros da equipe, aspectos que, comprometem a execução das atividades, reduzem a produtividade e fragilizam as relações entre lideranças e equipes. Ainda, os participantes relataram incômodos ao lidar com frustrações e limitações diante da dificuldade em realizar a tarefa, mencionando que essas sensações também se fazem presentes no cotidiano de trabalho na UBS. Tal percepção encontra ressonância no estudo de Ferreira e Soares (2021), que evidenciam como residentes multiprofissionais vivenciam frustrações associadas ao contexto de sucateamento do SUS, contudo essa condição, embora discutida no âmbito da formação em serviço, pode ser estendida aos demais profissionais da atenção básica, que compartilham desafios estruturais e institucionais semelhantes.

Nas duas oficinas de comunicação, foram identificadas falhas na comunicação, sobrecarga de trabalho e alta rotatividade das equipes, dificultando as relações colaborativas. Profissionais recém-chegados relataram dificuldades de adaptação aos protocolos institucionais, evidenciando a necessidade de estratégias de acolhimento e integração pela gestão municipal. Esses pontos são reforçados por Santos (2024), que destaca a importância de ações de integração e treinamento, além de enfatizar a educação permanente em saúde (EPS) como estratégia para o aprimoramento dos profissionais e para o alinhamento do atendimento às necessidades da comunidade.

Em uma das unidades, devido à baixa adesão na segunda oficina, foi realizada uma roda de conversa sobre os desafios da comunicação no cotidiano de trabalho. Nessa discussão, foi possível perceber que parte dos profissionais desconhecia o papel da equipe multiprofissional, evidenciando a desconexão entre os membros da eSF e da eMulti. Tal realidade se articula ao que destaca Kanno *et al.* (2023), que apontam que a rotatividade das equipes pode fragilizar a colaboração, impactando negativamente no vínculo, na continuidade do cuidado e na divisão de responsabilidades, além de gerar sobrecarga, conflitos e custos elevados com capacitações.

Apesar desses desafios, a avaliação geral das oficinas, com base nos formulários de feedback preenchidos pelos participantes, foi amplamente positiva. Cerca de 86,7% dos participantes avaliaram as oficinas como excelentes, e 13,3% como boas. Entre os aspectos mais valorizados, destacaram-se a dinâmica utilizada (31,3%), o tema da comunicação (18,8%), o trabalho em equipe (15,6%), a abertura para o diálogo (15,6%), a criatividade envolvida nas atividades (9,4%) e outras contribuições (9,4%). A maioria dos profissionais (98,5%) afirmou que as atividades contribuíram para seu desenvolvimento profissional e para a melhoria da comunicação no ambiente de trabalho, e todos declararam que aplicarão as reflexões construídas nas oficinas em sua prática cotidiana.

Além disso, os profissionais relataram como necessidade a construção de fluxos e clareza nas atribuições, além de destacarem a importância de um acolhimento mais estruturado e da definição de responsabilidades para a integração de novos membros. Conforme apontado por Diniz, Melo e Vilar (2021), as dinâmicas de grupo são ferramentas eficazes na mediação de conflitos e promoção da educação permanente. Assim, a prática colaborativa, ao ser fortalecida por atividades desse tipo, contribui diretamente para o aprimoramento do trabalho em equipe e para a oferta de um cuidado mais integral e resolutivo, como indicam Toassi *et al.* (2020).

4 CONCLUSÃO

A experiência relatada evidencia que a comunicação interprofissional é um elemento estruturante para o fortalecimento do trabalho em equipe na Atenção Primária à Saúde. Em

um cenário de expansão das eSFs, como o vivenciado no município do Médio Vale do Itajaí, os desafios para a articulação entre profissionais tornam-se ainda mais complexos, exigindo espaços sistemáticos de escuta, diálogo e construção coletiva. As oficinas propostas pelos residentes se mostraram potentes estratégias de educação permanente, promovendo momentos de reflexão e vivência sobre o cotidiano das práticas em saúde, revelando tanto as potencialidades quanto às fragilidades das relações de trabalho. As atividades facilitaram a identificação de entraves comunicacionais presentes nas unidades, como a escuta fragmentada, a centralização de decisões e a ausência de fluxos claros de informação, aspectos que comprometem a integralidade e a resolutividade do cuidado. Além disso, o envolvimento dos profissionais durante as oficinas demonstrou que, mesmo diante de agendas sobrecarregadas e rotinas desafiadoras, é possível mobilizar o interesse e a participação quando se reconhece o valor do trabalho colaborativo para a qualidade da atenção à saúde. As rodas de conversa ao final de cada encontro permitiram a elaboração coletiva de sentidos e a valorização das contribuições singulares de cada categoria profissional. Por fim, reforça-se a importância de que iniciativas como essa sejam incorporadas de forma permanente no cotidiano da gestão e das equipes, superando uma lógica pontual de capacitação. É preciso investir em processos formativos que reconheçam o território, a singularidade dos sujeitos e a complexidade do trabalho em saúde como elementos centrais para a qualificação das práticas.

REFERÊNCIAS

- BRAGADO, M. J. V. et al. Organização do atendimento em saúde durante pandemia do coronavírus: o reflexo do trabalho colaborativo. **Saúde Coletiva**, v. 11, n. 68, p. 7645-7649, 2021. Disponível em: <https://revistas.mpmcomunicacao.com.br/index.php/saudecoletiva/article/view/1845>. Acesso em: [27 ago. 2024].
- BROCA, P. V.; FERREIRA, M. de A. Processo de comunicação na equipe de enfermagem. **Escola Anna Nery**, v. 19, n. 3, p. 467-474, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ean/a/B3NXBF8p4pZ4fdjRhKHM6zk/abstract/?lang=pt#ModalHowcite>. Acesso em: [27 ago. 2024].
- DINIZ, A. L. T. M.; MELO, R. H. V. de; VILAR, R. L. A. de. Análise de uma prática interprofissional colaborativa na Estratégia Saúde da Família. **Revista Ciência Plural**, v. 7, n. 3, p. 137-157, 2021. DOI: 10.21680/2446-7286.2021v7n3ID23953. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/rcp/article/view/23953>. Acesso em: [19. agosto.2025].
- FERREIRA, I. S. dos S.; SOARES, C. T. Residência multiprofissional em saúde e formação de psicólogos para o SUS. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 41, n. spe2, p. e219139, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/9R66dMqRc9g5HRscvFzS5hm/>. Acesso em: [19. agosto.2025].
- KANNO, N. de P. et al. A colaboração interprofissional na Atenção Primária à Saúde na perspectiva da ciência da implementação. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 39, n. 10, p. e00213322, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csp/a/XsX6M9q3bXPhjhHXWX8H9DF/?lang=pt>. Acesso em: [20. agosto.2025].
- MIORIN, J. D. et al. Colaboração interprofissional entre as equipes de saúde dos serviços de urgência e emergência: revisão integrativa. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 2,

e78922074, 2020. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/338318459_Colaboracao_interprofissional_entre_as_equipes_de_saude_dos_servicos_de_urgencia_e_emergencia_revisao_integrativa. Acesso em: [20. agosto.2025].

NEVES, T. C. de C. L. Comunicação e cuidado na APS-ESF: evidências, reflexões, desafios. 2021. 502 f. **Tese (Doutorado em Informação e Comunicação em Saúde)** – Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/52534>. Acesso em: [20. agosto.2025].

NOGUEIRA, J. W. S.; RODRIGUES, M. C. S. Comunicação efetiva no trabalho em equipe em saúde: um desafio para a segurança do paciente. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/40016>. **Cogitare Enfermagem**, v. 20, n. 3, p. 636–640, 2015. Acesso em: [20. agosto.2025].

PEDUZZI, M. et al. Trabalho em equipe: uma revisita ao conceito e a seus desdobramentos no trabalho interprofissional. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 18, p. e0024678, 2020. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/003008855>. Acesso em: [25. agosto.2025].

SANTOS, A. N. S. dos. "Cultivando o saber": o papel essencial do aperfeiçoamento do conhecimento dos profissionais na Atenção Básica à Saúde para a demanda da população local no município de Horizonte, estado do Ceará. **Revista Diálogos & Ciência**, v. 3, n. 2, p. 220-235, 2024. Fluxo Contínuo. DOI: 10.7447/1678-0493.2024v3n2p236-248. ISSN Eletrônico: 1678-0493. ISSN Impresso: 1982-2197. Disponível em: <https://periodicos.unifc.edu.br/index.php/dialogoseciencia/article/view/985>. Acesso em: [21. setembro.2025].

SILVA, J. A. M. da et al. Educação interprofissional e prática colaborativa na Atenção Primária à Saúde. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 49, n. spe2, p. 16–24, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reusp/a/5nLgyRMxrJfjRMTNSvD98VK/#>. Acesso em: [24. maio.2025].

TOASSI, R. F. C. et al. Ensino da graduação em cenários da Atenção Primária: espaço para aprendizagem interprofissional. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 18, n. 2, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00267>. Acesso em: [25. agosto.2025].

VALE, M. A.; BIASI, E. Y.; LUCCA, S. R. Fatores psicossociais no trabalho e transtornos mentais comuns em profissionais e trabalhadores da saúde. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, v. 23, n. 1, e20251421, 2025. DOI: <http://doi.org/10.47626/1679-4435-2025-1421>. Acesso em: [24. maio.2025].