

Processo de comunicação entre a equipe multidisciplinar no contexto da gestão na atenção básica: revisão integrativa

Communication process between the multidisciplinary team in the context of management in Primary Health Care: integrative review

Proceso de comunicación entre el equipo multidisciplinario en el contexto de la gestión en la Atención Primaria de Salud: revisión integradora

Recebido: 27/07/2022 | Revisado: 04/08/2022 | Aceito: 06/08/2022 | Publicado: 16/08/2022

Fernanda Simões Valadão

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2262-2348>
Universidade Federal Fluminense, Brasil
E-mail: fernandasimoesrj@hotmail.com

Maritza Consuelo Ortiz Sanchez

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0131-9489>
Universidade Federal Fluminense, Brasil
E-mail: maritzaortiz@id.uff.br

Mônica Aparecida de Oliveira Pinto Porto

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5904-0320>
Universidade Federal Fluminense, Brasil
E-mail: enfmonicaporto@gmail.com

Maria Lelita Xavier

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3014-733X>
Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil
E-mail: lery108@hotmail.com

André Luiz de Souza Braga

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7961-9038>
Universidade Federal Fluminense, Brasil
E-mail: andrebraga@uol.com.br

Miriam Marinho Chrizostimo

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7498-4637>
Universidade Federal Fluminense, Brasil
E-mail: miriammarinho@id.uff.br

Resumo

Objetivo: Analisar os desafios e reflexos da comunicação entre a equipe multidisciplinar no contexto da gestão na atenção básica. **Metodologia:** abordagem qualitativa, tipo revisão integrativa da literatura. **Resultados e discussão:** Do total de 773 artigos pesquisados em bases de dados repositórios de artigos da área da saúde, 46 estudos foram excluídos por duplicidade e 12 estudos foram excluídos por não permitirem acesso gratuito pelo link, elegeu-se seis que respondia a questão de pesquisa, após a análise temática apreendeu-se a seguinte categoria: desafios e reflexos da comunicação entre equipe multidisciplinar no contexto da gestão na atenção básica (AB). **Conclusão:** Os principais desafios identificados estiveram relacionados a: dificuldade de comunicação; carência de instrumentos para integração dos entes federados; falta de mecanismos efetivos de interação entre “equipes-gestão-usuários” da AB, carência de conhecimento por parte dos gestores quanto a modelos e ferramentas para melhorar a comunicação que vão refletir na fluidez das informações, facilitando o diálogo entre os atores que integram a AB, além da qualidade da gestão e do atendimento prestado aos usuários. A comunicação mostra-se intimamente relacionada à qualidade dos serviços prestados à comunidade, quando legítima e efetiva, a comunicação contribui para a harmonia e fluidez das informações, facilitando o diálogo entre os atores que integram a AB, refletindo na atenção aos usuários e na qualidade da gestão, minimizando os desafios e potencializando os reflexos positivos na área da saúde.

Palavras-chave: Pessoal de saúde; Comunicação em saúde; Comunicação interdisciplinar; Relações interpessoais; Gestão de qualidade total; Atenção primária à saúde.

Abstract

Objective: To analyze the challenges and reflexes of communication between the multidisciplinary team in the context of management in Primary Health Care. **Methodology:** qualitative approach, integrative literature review type. **Results and discussion:** the total of 773 articles searched in repositories databases of articles in the health area, 46 studies were excluded due to duplicity and 12 studies were excluded because they did not allow free access through the link,

six were chosen that answered the research question, after the thematic analysis, the following category was seized : challenges and reflexes of communication between a multidisciplinary team in the context of management in Primary Health Care (PHC). *Conclusion:* The main challenges identified were related to: communication difficulties; lack of instruments for the integration of federated entities; lack of effective mechanisms of interaction between in PHC “teams-management-users”, lack of knowledge on the part of managers regarding models and tools to improve communication that will reflect on the fluidity of information, facilitating dialogue between the actors that make up the PHC, also reflecting on the quality of management and service provided to users. Communication is shown to be closely related to the quality of services provided to the community, when legitimate and effective, communication contributes to the harmony and fluidity of information, facilitating dialogue between the actors that make up PHC, reflecting on the attention to users and quality. management, minimizing the challenges and enhancing the positive effects in the health area.

Keywords: Health personnel; Health communication; Interdisciplinary communication; Interpersonal relations; Total quality management; Primary health care.

Resumen

Objetivo: Analizar los desafíos y reflejos de la comunicación entre el equipo multidisciplinar en el contexto de la gestión en la Atención Primaria de Salud. *Metodología:* enfoque cualitativo, tipo revisión integrativa de la literatura. *Resultados y discusión:* del total de 773 artículos buscados en repositorios de bases de datos de artículos del área de la salud, 46 estudios fueron excluidos por duplicidad y 12 estudios fueron excluidos por no permitir el libre acceso a través del enlace, se escogieron seis que respondían a la pregunta de investigación, luego del análisis temático se captó la siguiente categoría: desafíos y reflexiones de la comunicación entre un equipo multidisciplinario en el contexto de la gestión en la Atención Primaria de Salud (APS). *Conclusión:* Los principales desafíos identificados estuvieron relacionados con: dificultades de comunicación; falta de instrumentos para la integración de las entidades federativas; falta de mecanismos efectivos de interacción entre en la APS “equipos-dirección-usuarios”, desconocimiento por parte de los gestores de modelos y herramientas para mejorar la comunicación que reflejen la fluidez de la información, fácil diálogo entre los actores que componen el APS, reflexionando también sobre la calidad de la gestión y del servicio prestado a los usuarios. La comunicación se muestra íntimamente relacionada con la calidad de los servicios prestados a la comunidad, cuando legítimamente eficaz, la comunicación y la fluidez contribuyen a la fácil armonía y diálogo entre los actores que componen la APS, reflejándose en la atención a los usuarios y la calidad de la gestión, minimizando los desafíos y potenciando los efectos positivos en el área de la salud. **Palabras clave:** Personal de salud; Comunicación en salud; Comunicación interdisciplinaria; Relaciones interpersonales; Gestión de la calidad total; Atención primaria de salud.

1. Introdução

A comunicação é um processo complexo, dinâmico e flexível, e conta com elementos estruturados que podem produzir efeitos negativos ou positivos, visando o entendimento entre os indivíduos envolvidos. Para isso, estes precisam estar dispostos e atentos aos atos de comunicação, pois inclui o que é falado e escrito, inclusive o que é observado e percebido (Broca & Ferreira, 2014).

Além de ser uma base estrutural da literacia em saúde, permite a construção de relações entre as pessoas. Nos níveis interpessoal, grupal, social e midiático, o processo de comunicação relacionada à saúde permite a passagem de informações verbais e não verbais para obter compreensão e ação apropriada de promoção da saúde (Almeida, 2019). Entende-se que a comunicação é uma necessidade humana básica, pois o ser humano é um ser social, através de um processo contínuo da comunicação. Além disso, traz equilíbrio, calma, detecta problemas e cria um elo entre a equipe multiprofissional (Pacheco *et al.*, 2020).

A equipe multiprofissional caracteriza-se por um grupo de profissionais de formação e especialidades diferentes, que realizam ações coletivas e individuais com a finalidade de atingir objetivos comuns, qual seja, a assistência ao usuário. É atender o paciente como um todo, numa atitude humanizada e com abordagem mais ampla e resolutiva do cuidado (Bezerra & Alves, 2019). Portanto, considerando o trabalho em equipe como um trabalho coletivo, pressupõe-se que a relação e a colaboração entre os profissionais possam beneficiar a produção coletiva da atenção à saúde, pois a interação entre eles auxilia no desenvolvimento do trabalho e atendimento com qualidade (Guimarães & Branco, 2020).

No contexto da gestão, a comunicação é uma função essencial por meio das quais os indivíduos e organizações se conectam, bem como com o meio ambiente e parte de sua própria equipe, interagem entre si e transformam fatos em informações (Calonego, 2018).

No âmbito da Atenção Básica (AB) a comunicação deve constituir-se em uma prática nas relações entre profissionais e entre esses e os usuários, de forma que possibilite o exercício do trabalho no cotidiano, o entendimento e a satisfação para todos, proporcionando assim, harmonia para a instituição (Guimarães & Branco, 2020). Entretanto, se observa fragilidades nas relações no processo de trabalho multiprofissional contrariando a diretriz do Humaniza Sistema Único de Saúde (SUS), que preconiza a ampliação da comunicação entre os profissionais e a promoção de gestão participativa para uma assistência em saúde de qualidade. A falta de comunicação propicia o desenvolvimento de conflitos e dificulta sua resolução (Valentini, 2020).

Diversos fatores podem interferir nesse processo, um deles é o modo de organização do trabalho, que apesar dos avanços de novos modelos de gestão, ainda persiste o modelo pautado no poder de mando-subordinação (Santos & Bernardes, 2010). E, também as práticas culturais e tradicionais de atuação fragmentada e não profissional; falta de ferramentas e dentre outros (Pereira *et al.*, 2021).

Tendo em vista que a existência de entraves no processo de comunicação entre a equipe multidisciplinar no contexto da gestão na atenção básica, na qual esta condição potencializa tomadas de decisões inadequadas, reflete na qualidade da assistência, este estudo tem como objetivo analisar os desafios e reflexos da comunicação entre a equipe multidisciplinar no contexto da gestão na atenção básica.

2. Metodologia

Pesquisa de abordagem qualitativa, tipo revisão integrativa da literatura. A Revisão Integrativa (RI) da literatura se caracteriza por ser uma abordagem metodológica completa no que se dispõe às revisões, que permite uma percepção mais plena dos acontecimentos no âmbito da Prática Baseada em Evidências (PBE), visto que permite a inclusão de estudos de diferentes metodologias, além da combinação de literatura teórica e empírica, que se estendem desde a definição dos conceitos, revisão de teorias e evidências até a análise concreta de dificuldades metodológicas de forma particular (Souza *et al.*, 2010; Mendes *et al.*, 2008).

A pesquisa apresentou seis fases: Elaboração da questão de pesquisa; Busca na literatura; Coleta de dados; Análise crítica dos artigos; Discussão dos resultados; Apresentação da revisão e conclusão (Souza *et al.*, 2010).

Para a elaboração da questão de pesquisa utilizou-se a estratégia PICO - acrônimo para P: população/pacientes; I: intervenção; C: comparação/controle; O: desfecho/outcome (Santos *et al.*, 2007). Com base nessas definições foi estabelecida a questão de pesquisa: Quais os desafios e os reflexos da comunicação entre a equipe multidisciplinar no contexto da gestão na atenção básica existente na literatura? Onde População = pessoal de saúde; Intervenção = comunicação em saúde; e Outcome/desfecho = gestão de qualidade no trabalho e atendimento em saúde na atenção básica.

Para os critérios de inclusão, considerou-se todas as produções científicas com texto completo disponível e gratuito, publicadas no período de 2017 a 2022, nos idiomas português, inglês e espanhol, que abordam o assunto aqui pesquisado. O recorte temporal de 2017-2022 utilizado, justifica-se a fim de discutir sobre as evidências científicas mais recentes. Como critério de exclusão: estudos duplicados; estudos cujo *link* não possibilite acesso; estudos que não tornavam clara as evidências científicas que tratavam sobre a temática.

Para a seleção das produções utilizou-se os seguintes descritores: Pessoal de saúde (*health personnel*) AND Comunicação em saúde (*Health Communication*) AND Gestão da qualidade total (*Total Quality Management*) AND Atenção Primária à Saúde (*Primary Health Care*) AND Comunicação interdisciplinar (*Interdisciplinary Communication*) AND

Relações Interprofissionais (*Interprofessional Relations*). Não foi utilizada a terminologia “Equipe multidisciplinar” por não ser reconhecida pelos Descritores em Ciências da Saúde (DECS), com isto, utilizou-se o termo “Pessoal de saúde”. Ao ser iniciado o processo de busca de bases de dados, ressalta-se as dificuldades na localização de artigos científicos com os descritores citados que respondessem à questão de pesquisa. Por isso, houve posteriormente o acréscimo dos descritores “Comunicação interdisciplinar” e “Relações interpessoais”, o que contribuiu para elevar o número de estudos da amostra.

Na etapa seguinte, o portal da BVS remete as principais bases de dados, sendo selecionadas as seguintes: Bases da Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), Bases de Dados de Enfermagem (BDENF), (MEDLINE) e Biblioteca Eletrônica Científica Online (SCIELO), Índice Bibliográfico Espanhol em Ciências da Saúde (IBECS). Foram incluídas as produções científicas publicadas no período de 2017 a 2022, nos idiomas português, inglês ou espanhol, que abordaram a comunicação entre a equipe multidisciplinar com ênfase na gestão da atenção básica. Excluíram-se aqueles cuja abordagem não ia ao encontro da questão do estudo.

Para a seleção dos achados foi realizada a leitura dos títulos e resumos das publicações, com o propósito de analisar a relevância do estudo para sua inclusão na amostra. Posteriormente, foi realizada a leitura do estudo na íntegra para avaliar sua adequabilidade à amostra.

Nos resultados, para exprimir as informações dos estudos selecionados de forma ordenada, elaborou-se um instrumento no *software Microsoft word*, que compreende os dados de identificação dos artigos que são demonstrados no quadro 2: Instrumento de identificação dos estudos selecionados, composto pelas seguintes informações: autores, ano, título e os desafios e reflexos.

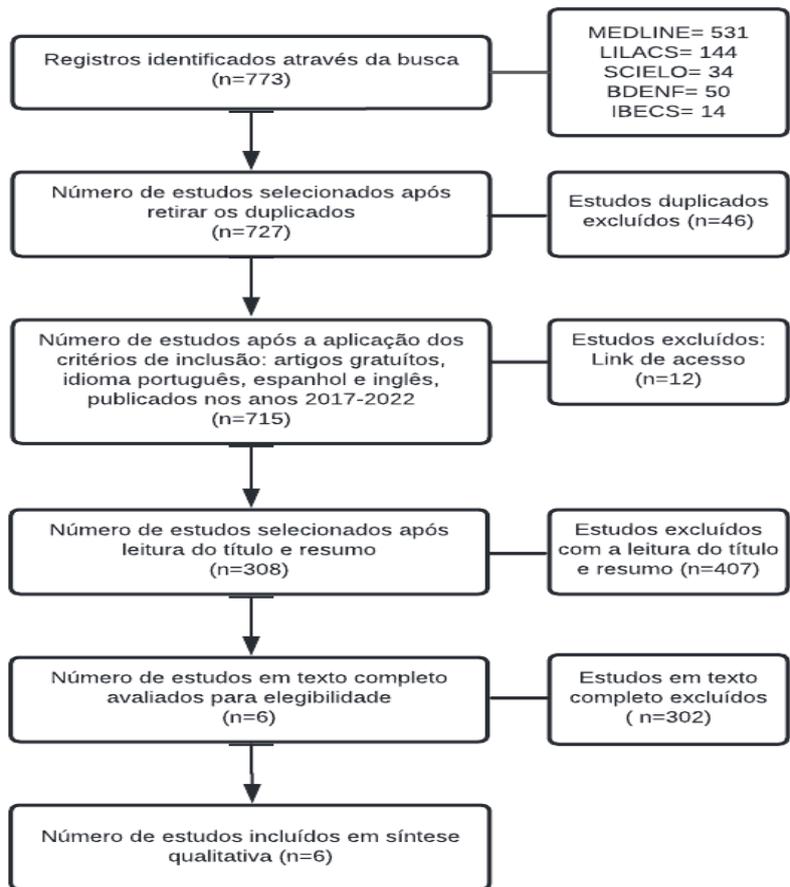
Realizou-se também a associação dos estudos por características de semelhanças didáticas quanto ao processo da comunicação entre as equipes, refletindo nos desafios e reflexos desse processo no contexto da gestão no que se refere a atenção básica. Com ênfase no delineamento dos estudos e com base nas características das mesmas, os artigos foram hierarquizados de acordo com cinco níveis de evidências (NE) que seguiram a *Oxford Centre for Evidence Based-Medicine* (Pedrosa *et al.*, 2015).

Para o gerenciamento das referências e identificação dos artigos duplicados, foi utilizado o *software Mendeley*. Para o processo de identificação, seleção e inclusão dos estudos elaborado, utilizou-se o Fluxograma adaptado do *Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses* (PRISMA), discriminados na figura 1.

3. Resultados e Discussão

A busca ocorreu entre os meses de dezembro de 2021 e fevereiro de 2022, o que resultou em um total de 773 artigos. Desses, 531 foram da base de dados MEDLINE, 144 LILACS, 34 SCIELO, 50 BDENF e 14 na IBECS. Excluiu-se 46 estudos por duplicidade, restando 727 estudos; destes, 12 foram excluídos por dificuldade de acesso gratuito pelo link, perfazendo 715 estudos após a aplicação dos critérios de inclusão. Após realizar a leitura dos títulos e resumos, 407 estudos foram excluídos por não estarem de acordo com o contexto da pesquisa; 308 estudos foram selecionados para a leitura na íntegra, excluindo-se 302 por não responderem a questão norteadora, 06 estudos foram incluídos em síntese qualitativa, sendo quatro artigos da base de dados da LILACS e dois da base de dados MEDLINE. O processo de busca e seleção dos estudos pode ser visualizado na Figura 1.

Figura 1 - Fluxograma do processo de busca e seleção de estudos a partir da recomendação PRISMA. Niterói, RJ, Brasil 2022.



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Dentre os estudos analisados, o tipo de estudo que prevaleceu foi o qualitativo, descritivo e exploratório, sendo seis (100%) artigos. O idioma prevalente foi o português que corresponde a quatro (66,67%) estudos, e o inglês que corresponde a duas (33,33%) das publicações, não sendo encontrados estudos no idioma espanhol.

Quanto ao ano de publicação, um artigo foi publicado no ano de 2017, dois artigos foram publicados no ano de 2018, um artigo foi publicado no ano de 2019 e dois artigos foram publicados no ano de 2021, portanto: 2017 (16,67%); 2018 (33,33%); 2019 (16,67%) e 2021 (33,33%). Quanto ao nível de evidência, 100% dos estudos são de nível 4.

No que refere ao periódico, 100% dos artigos estão publicados nas revistas dirigidas ao campo da saúde, sendo três destes artigos (50%) publicados em revistas dirigidas ao campo da saúde coletiva, e os demais publicados em revistas direcionadas à ciência e saúde. A respeito do país de origem dos estudos 90% das publicações são oriundos do Brasil e 10% da Holanda. Os estudos selecionados para esta revisão evidenciaram os desafios e reflexos da comunicação entre a equipe multidisciplinar no contexto da gestão na UB.

Abaixo, no Quadro 01, um resumo dos estudos selecionados para esta pesquisa, a partir do autor, ano da publicação, base de dados, idioma da publicação, título, objetivo, abordagem do estudo e nível de evidência.

Quadro 1. Instrumento de identificação dos estudos selecionados, Niterói, RJ. 2022.

Autores	Base de dados	Idioma	Título	Objetivo	Abordagem do estudo	NE
Doricci <i>et al.</i> (2017)	LILACS	Português	O Programa Articuladores da Atenção Básica: uma proposta inovadora para qualificação da Atenção Básica.	Analisar o modo como os articuladores significam sua função e descrevem sua atuação cotidiana	Qualitativa	4
Pinto; Rocha; Mallman, (2018)	LILACS	Português	O uso de Blogs como ferramenta de apoio à gestão à saúde	Apresentar e descrever a implementação da Rede de Observatórios locais pela Secretaria Municipal de Saúde do Rio de Janeiro, no âmbito da utilização da ferramenta “blog” como veículo de comunicação e informação em saúde pelas ESF para os gestores, profissionais de saúde, população carioca e demais interessados	Qualitativa	4
Almeida, F.P <i>et al.</i> (2018)	LILACS	Português	Coordenação do cuidado e Atenção Primária à Saúde no Sistema Único de Saúde	Norteador a identificação de políticas, estratégias e instrumentos para alcance de melhor coordenação no Sistema Único de Saúde.	Qualitativa	4
Vasconcelos <i>et al.</i> (2019)	MEDLINE	Inglês	Atributos de segurança na atenção primária: compreendendo necessidades dos pacientes, profissionais de saúde e gerentes	Identificar atributos para a segurança do paciente em nível de atenção primária Analisar concepções de pacientes, profissionais e gerentes sobre como esses atributos estão sendo tratados.	Qualitativa	4
Zijl <i>et al.</i> (2021)	MEDLINE	Inglês	Trabalho em equipe interprofissional na atenção primária: o efeito da heterogeneidade funcional no desempenho e o papel da liderança	Desvendar a complexidade do trabalho em equipe interprofissional em equipes de atenção primária, testando a relação entre heterogeneidade funcional e desempenho da equipe por meio do papel mediador da elaboração de informações e dos papéis moderadores da liderança diretiva e da liderança participativa.	Qualitativa	4
Amaral <i>et al.</i> (2021)	LILACS	Português	Os nós críticos do processo de trabalho na Atenção Primária À Saúde: uma pesquisa-ação	Identificar os nós críticos inscritos no processo de trabalho da Atenção Primária à Saúde (APS).	Qualitativa	4

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A seguir, no Quadro 2, apresenta-se o perfil dos estudos analisados conforme o autor e ano da publicação, título, desafios e reflexos do processo de comunicação entre a equipe multidisciplinar na AB apontados no estudo.

Quadro 2. Desafios e reflexos do processo de comunicação entre a equipe multidisciplinar na AB, identificado nos estudos selecionados, Niterói, RJ. 2022.

Autor/Ano	Título	Desafios	Reflexos
Doricci <i>et al.</i> (2017)	O Programa Articuladores da Atenção Básica: uma proposta inovadora para qualificação da Atenção Básica.	Criação de instrumentos que gerem a integração dos entes federados.	Fragmentação do trabalho da equipe multiprofissional; Desarticulação no processo de referência e contra referência; Formação de profissionais ainda ancorada no modelo biomédico; Aperfeiçoamento da capacidade da gestão dos coordenadores Auxílio às equipes no manejo dos indicadores; Informatização e reforma nas unidades
Pinto; Rocha; Mallman, (2018)	O uso de Blogs como ferramenta de apoio à gestão à saúde	Criação de mecanismos mais efetivos de comunicação e interação entre usuários trabalhadores-gestores; Necessidade de organizar um período durante as reuniões semanais, para o planejamento das postagens do trabalho em equipe.	Fortalecimento da educação permanente dos profissionais de saúde. Transmissão de informações confiáveis em diversos ambientes; Ferramenta (blog) dinâmica e atualizada favorecendo a interação de uma rotina diária, e a Educação Permanente.
Almeida, F.P <i>et al.</i> (2018)	Coordenação do cuidado e atenção primária à saúde no Sistema Único de Saúde	Formulação de uma agenda estratégica; Ampliação dos canais de comunicação com a população; Desenvolvimento de protocolos clínicos e gerenciais; Informatização de prontuários com o uso de Tecnologias de Informação e comunicação (TIC).	A comunicação interprofissional, o fluxo de informações deve ser fluido; Facilitar a relação entre AB e demais níveis.
Vasconcelos <i>et al.</i> (2019)	Safety attributes in primary care: understanding the needs of patients, health professionals, and managers	Instrumentalização e adequação do conhecimento para melhoria da comunicação; Implementação de um instrumento de comunicação entre os profissionais de saúde principalmente entre os gerentes e os trabalhadores.	O desenvolvimento da adequabilidade na comunicação favorece um atendimento seguro ao paciente.
Zijl <i>et al.</i> (2021)	Interprofessional teamwork in primary care: the effect of functional and heterogeneity on performance and the role of leadership	Fomento a elaboração de informações que se processe de maneira espontânea.	O desempenho da equipe será beneficiado, caso as diferentes perspectivas e recursos de informação dentro da equipe forem trocadas; Facilita as comunicações complexas; Explora a necessidade de respeito mútuo entre as diferentes identidades profissionais
Amaral <i>et al.</i> (2021)	Os nós críticos do processo de trabalho na tenção Primária à Saúde: uma pesquisa-ação	Recomposição da atuação multiprofissional; Criação de um espaço formal que realização da Educação Permanente; Fortalecimento dos diálogos entre na tríade do atendimento; Utilização de tecnologias leves; Incentivo da comunicação e sistematização dos serviços Inter setoriais.	O fortalecimento do diálogo e da reflexão crítica das práticas de saúde são instrumentos que refletirá na transformação do processo de trabalho em saúde

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Diante dos estudos identificados, procedeu-se à análise temática que permitiu a construção da seguinte categoria:

3.1 Desafios e reflexos da comunicação entre equipe multidisciplinar no contexto da gestão na AB

Na área da saúde, a comunicação tem impacto nas relações profissionais e nas relações com os pacientes, resultando no atendimento personalizado e humanizado, contribuindo para a qualidade do atendimento. Os elementos envolvidos na comunicação são: a fonte, o codificador, a mensagem, o canal, o decodificador e, por fim, o receptor da mensagem (Santos *et al.*, 2019).

A interação entre os elementos envolvidos na comunicação proporcionará o resultado final, que pode ou não ser satisfatório e fidedigno. O termo fidelidade de comunicação é usado para se referir à situação em que a fonte de informação

atinge o objetivo de transmitir fielmente a mensagem ao destinatário. Para fazer isso, é necessário um codificador que expressa perfeitamente o que a fonte deseja transmitir e um decodificador que possa traduzir inequivocamente as mensagens que a fonte produz. O ruído ocorre quando algo dá errado ou interfere na transmissão ou interpretação da informação (Santos, 2017).

Os problemas de comunicação que podem produzir comportamento inseguro se enquadram em três categorias: falha no canal de comunicação, falhas no sistema que não estão funcionando ou são usadas com pouca frequência, falha no envio de mensagens, e mensagens enviadas corretamente quando o canal de comunicação existe, mas o receptor é mal compreendido ou atrasado (Conceição *et al.*, 2019).

Tendo por base essas considerações faz-se necessário discutir os desafios e reflexos apreendidos nos artigos selecionados. A comunicação frágil, tanto no Brasil quanto em outros países, é considerada um dos principais responsáveis pelos eventos adversos e incidentes de segurança que acometem o paciente em ambientes da AB (Vasconcelos *et al.*, 2019).

Entretanto, o entendimento sobre a comunicação com pacientes, trabalhadores e gerentes, permitiu identificar várias barreiras para implementar atributos que contribuam para a segurança do paciente na AB, porém as barreiras não são adotadas necessariamente por falta de investimentos, mas principalmente, pelo desinteresse ou incapacidade dos gestores na implementação de estratégias eficazes o que evidenciou a dificuldade na comunicação entre profissionais de saúde e gestores. Sendo assim faz-se necessário adotar medidas que favoreçam a melhora na comunicação nesse ambiente (Vasconcelos *et al.*, 2019).

Um dos principais desafios para a AB ser ordenadora do SUS, decorre da dificuldade de comunicação entre profissionais, secretarias, unidades de saúde, municípios, entre outros. Também, a falta de ferramentas para gerenciar a integração de entidades conjuntas dificulta a coordenação de todos os níveis para promover um cuidado qualificado (Doricci, *et al.*, 2017).

Em um estudo realizado em Minas Gerais no ano de 2019, buscou identificar os nós críticos do processo de trabalho da AB, resultando em cinco principais achados validados pelos profissionais em oficinas: ambiência, comunicação, educação permanente, planejamento e identidade profissional. O nó da 'comunicação' é entendido nesta pesquisa como a forma em que o sujeito participante, o ambiente e o usuário interagem e a forma como molda o processo de trabalho em saúde. As observações relacionadas à comunicação foram: as relações formais e informais estabelecidas, abordagens em contextos diferentes, atividades não planejadas, tempo livre entre as atividades, relações hierárquicas e conflito Inter profissional no mundo do trabalho (Amaral *et al.*, 2021).

Os resultados mostram que o fluxo de comunicação dentro de cada categoria profissional não era bem delimitado e direcionado, de modo que as incompreensões desses fluxos refletiam no processo de trabalho, com ruídos, conflituosos e pouco resolutivos. Além da falta de um fluxo de comunicação, outros desafios identificados, que são consequência da falta de direcionamento, foram: a sobrecarga de tarefas e responsabilidades sobre líderes e falta de clareza de como lidar com as demandas que lhes cabiam (Amaral *et al.*, 2021).

A variedade de funções de trabalho é outro desafio que dificulta a comunicação entre os profissionais da equipe, favorecendo a redução do desempenho da equipe. Além disso, o conhecimento teórico/científico para o cargo de gerência não é suficiente, sendo necessário que os gestores busquem conhecer ferramentas e modelos que apoiem a comunicação. O gestor precisa ser um líder e conhecer modelos de liderança, optar pelo tipo que mais se adequa a realidade da AB em que gerência, podendo ser a liderança um facilitador para sanar os desafios de cada unidade.

Com a finalidade de desvendar a complexidade que envolve o trabalho entre equipes na AB, desenvolveu-se um estudo qualitativo que reuniu dados de pesquisa de 1.105 profissionais e 97 supervisores em 143 equipes holandesas de UB e testou a relação entre a diversidade de funções exercidas, intitulada na pesquisa como heterogeneidade funcional, e o desempenho da equipe, através dos papéis de moderador e mediador da elaboração de informações exercidos pela liderança

diretiva e liderança participativa, que são estilos distintos de liderança. Este estudo evidenciou que essas equipes possuem uma variedade de funções, e que isso é bom para a *performance* do trabalho em equipe, principalmente quando ocorre a troca e discussão de informações entre equipes. Contudo, para que a variedade de funções não afete a *performance* do trabalho em equipe, é preciso que a comunicação seja mediada por um estímulo externo que elabore as informações (Zijl *et. al.*, 2020).

Outro desafio no âmbito da comunicação é a falta de sistematização dos serviços intersetoriais e o pouco uso de tecnologias leves, promotoras do vínculo e consideradas âncoras para a resolução de demandas na AB. Também, o estudo traz desafios relacionados ao “nó” crítico de comunicação, a fragmentação na atuação multiprofissional, diálogo fragilizado entre usuários, profissionais e gestores (Amaral *et. al.*, 2021).

Mesmo com a evolução das formas de comunicação, os seres humanos permanecem encontrando dificuldade para manter uma comunicação eficiente, e esse problema ocorre em todos os tipos de relacionamento. As falhas de comunicação desempenham papel importante na saúde, pois essas falhas impactam diretamente no cuidado prestado aos pacientes, favorecendo o cometimento de erros irreversíveis (Conceição *et. al.*, 2019).

Portanto, identificar e compreender os desafios existentes, responsáveis por prejudicar a comunicação fluida entre a equipe multidisciplinar na AB, bem como montar estratégias para facilitar a comunicação no processo de trabalho, são essenciais e impactam diretamente nos reflexos trazidos por uma comunicação ineficiente.

Nessa perspectiva, situações como o ruído na comunicação entre as equipes de saúde traz reflexos não desejados tais como: interrupções no atendimento, tratamento inadequado, realização de procedimentos e ações desnecessários ou errados, tornando-se uma preocupação atual para a atenção segura ao usuário. Interrupções como chegar atrasado ou sair mais cedo, tons baixos, conversas paralelas e uso do celular são ruídos na comunicação entre as equipes de atendimento, às vezes resultando em descontinuidade do cuidado e perda de dados, prejudicando a assistência (Santos *et. al.*, 2019).

Destaca-se o aspecto contraditório da comunicação entre as equipes, caracterizado pelo repasse de informações unilaterais no decorrer do trabalho, pelo uso de dispositivos tecnológicos como prontuários eletrônicos, redes sociais, aplicativos de celular e reuniões esporádicas. Essa realidade, segundo o autor, pode contribuir para o afastamento das equipes das ações de comunicação baseadas na prática (Previato & Baldissera, 2018).

Criar mecanismos efetivos de comunicação capaz de gerar interação entre a equipe e gestores é apontado por Pinto, *et al.*, (2018) como um desafio. Neste aspecto, é importante destacar que o uso de tecnologia na área da saúde assume um papel importante na rotina profissional quando voltados para a mediação do processo de cuidar (Goes, *et al.*, 2016). As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) em saúde são ferramentas importantes para o desenvolvimento da prática educativa, fornecendo informações, garantindo confiabilidade, facilitando o fluxo de dados e informações, estabelecendo rotinas e protocolos e proporcionando avaliação do processo de cuidar.

Atualmente, a utilização das TIC's se intensificaram em todas as áreas da atividade humana, auxiliando gestores e profissionais de saúde na tomada de decisões, principalmente na área de atenção básica à saúde (Cardoso; *et al.*, 2020). A implementação de mecanismos efetivos para a comunicação, reflete também na transmissão confiável de informações em ambientes diversos, além de refletir num fluxo de informações fluido e facilitar a comunicação entre as unidades de AB e demais níveis (Almeida, 2018).

Para implementação de tecnologia informatizada, é necessário infraestrutura e equipamentos viáveis. Segundo Moreira *et al* (2017), problemas com infraestrutura e insuficiência de recursos materiais fazem parte da realidade das unidades básicas de saúde brasileira, o que prejudica o desenvolvimento de ações na atenção básica, além de gerar insatisfação nos usuários e também na equipe (Moreira *et al.*, 2017).

Infraestrutura frágil, bem como falta de equipamentos necessários ao funcionamento da AB, também pode refletir no processo de comunicação entre a equipe multidisciplinar, uma vez que trazem insatisfação entre profissionais e usuários. O cenário do país pode ser um desafio, não favorecendo a implantação de melhorias infraestrutura e informatização de qualidade. Há muitos anos há escassez de profissionais de saúde, falta e má gestão de materiais e operações limitadas. Estratégias de educação permanente são fundamentais, tendo em vista as novas tecnologias, processos administrativos e assistência à saúde (Sánchez *et al.*, 2020).

Além da infraestrutura prejudicada, observam-se ainda fragilidades que podem levar a dificuldades na comunicação entre a equipe e também entre o profissional e o usuário, como: desinformação, desestímulo, desperdício, desconfiança, desencontro, desorientação e desestabilidade; sendo consideradas como a principal responsável pelos eventos adversos na AB. Falhas na passagem das informações entre a equipe podem estar atreladas a longas jornadas de trabalhos, entre outros (Farias *et al.*, 2018 e Silva *et al.*, 2018). A comunicação no âmbito do processo de trabalho pode ser considerada um desafio entre as equipes de profissionais, apesar disso, necessária, já que além de possibilitar a relação com os usuários, é essencial para a organização no cotidiano da AB.

Os enfermeiros gestores concentram-se em abordar vários dos problemas do dia-a-dia da equipe de enfermagem, dentre eles, os que envolvem a comunicação ineficiente, que impactam especialmente o atendimento de qualidade ao paciente. Além disso, a comunicação ineficaz ou ruidosa pode resultar em conflito entre membros da equipe. Para garantir a qualidade, os enfermeiros devem ter habilidades para se comunicar, observar, ouvir, pensar criticamente e ter empatia (Silva *et al.*, 2018).

Nesse sentido, se faz necessário que as equipes de saúde da APS criem espaços e oportunidades para fomentar a arte do diálogo, superando a dicotomia entre aprender e ensinar. Especificamente, recomenda-se explorar oportunidades potenciais de comunicação interprofissional, ou seja, reunir-se com frequência em equipes, discutir casos, compartilhar tomadas de decisão e buscar educação permanente nos momentos de esclarecimentos entre a equipe (Previato & Baldissera, 2018).

A educação permanente é o aprendizado no trabalho, integrando o aprendizado e o ensino ao cotidiano das organizações e baseia-se na aprendizagem significativa e na possibilidade de transformar a prática profissional, podendo ser compreendida como aprendizagem-trabalho, isto é, ocorre no cotidiano das pessoas e das organizações. Baseia-se em problemas do mundo real e leva em consideração o conhecimento e a experiência existentes das pessoas (Ministério da Saúde, 2009).

Neste contexto, promover a educação permanente entre as equipes pode se tornar para o gestor uma ferramenta institucional facilitadora do processo de trabalho, o enfermeiro deve estar preparados para serem gestores, pesquisadores, educadores e prestadores de assistência, uma vez que são estes pilares fundamentais para o processo de trabalho da enfermagem (da Silva *et al.*, 2020).

A partir disso, pode-se entender que a tríade: infraestrutura-educação-informatização podem ser consideradas ferramentas essenciais para o gestor na AB, quando bem empregadas e coordenadas, podem refletir diretamente na organização e bom funcionamento institucional, fomentando mudanças a partir da educação e diálogo entre os membros da equipe multidisciplinar, refletindo diretamente na qualidade assistência integral oferecida ao usuário.

4. Considerações Finais

Na presente revisão integrativa que objetivou analisar os desafios e reflexos da comunicação entre a equipe multidisciplinar no contexto da gestão na APS foram identificados seis artigos que mostraram a importância da comunicação entre a equipe multidisciplinar no contexto da atenção básica, bem como os desafios e reflexos da comunicação no processo de gestão.

Os desafios identificados estiveram relacionados a: dificuldade de comunicação; carência de instrumentos para integração dos entes federados; falta de mecanismos efetivos de interação entre “equipes-gestão-usuários” da UB; falta de tempo para execução de reuniões semanais e de formulação de agenda estratégica; canais de comunicação engessados; falta de desenvolvimento de protocolos gerenciais e clínicos e de iniciativa de comunicação formal ou informal entre os profissionais, bem como prontuário não informatizado; não utilização das TIC; carência de conhecimento por parte dos gestores quanto a modelos e ferramentas para melhorar a comunicação; fluxo de comunicação ruidosa e não delimitada; falta de clareza por parte dos profissionais ao lidar com demandas; pouca utilização de tecnologias leves o que observou-se que refletia em trabalho fragmentado por parte da equipe multiprofissional; desarticulação dos serviços, o que prejudica a assistência integral à saúde do usuário; necessidade de aperfeiçoamento dos processos de monitoramento e avaliação com base nos indicadores e também aperfeiçoamento da capacidade de gestão dos líderes.

A comunicação mostra-se intimamente relacionada à qualidade dos serviços prestados à comunidade, quando legítima e efetiva, a comunicação contribui para a harmonia e fluidez das informações, facilitando o diálogo entre os atores que integram a AB, refletindo também nos usuários e na qualidade da gestão, minimizando os desafios e potencializando os reflexos positivos na área da saúde. Contudo, faz-se necessário que os gestores compreendam, de fato, seu importante papel como líderes e saibam como analisar através das ferramentas e modelos de gestão disponíveis, os desafios e reflexos presentes na comunicação entre a equipe multidisciplinar, usuários e gestores no contexto da gestão na atenção básica e propor formas de melhorar o fluxo de informações, a verificação da melhora da comunicação no âmbito do SUS.

A partir da análise dos resultados obtidos recomenda-se para futuras pesquisas, a realização de estudos sobre a comunicação enquanto instrumento de gestão para melhoria e avaliação da qualidade da gestão e do cuidado ao usuário na atenção básica.

Referências

- Almeida, C.V. de. (2019). Modelo de comunicação em saúde ACP: As competências de comunicação no cerne de uma literacia em saúde transversal, holística e prática. Lisboa: *Literacia em saúde na prática*. <https://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/7662>
- Amaral, V. S., Oliveira, D. S., & Azevedo, C. V. M. (2021). Os nós críticos do processo de trabalho na Atenção Primária à Saúde: uma pesquisa-ação. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, 31(1), e310106. <https://www.scielo.br/j/physis/a/QMvvtDdqh4wT87ZJgKwHjfh/>
- Bezerra, R. K. C., & Alves, A. M. C. V. (2019). A importância do trabalho da equipe multiprofissional na estratégia saúde da família e seus principais desafios. *Revista Expressão Católica Saúde*, 4(2), 7-15. https://www.researchgate.net/publication/338085992_a_importancia_do_trabalho_da_equipe_multiprofissional_na_estrategia_saude_da_familia_e_seus_principais_desafios
- Broca, P. V., & Ferreira, M. A. (2018). A comunicação da equipe de enfermagem de uma enfermaria de clínica médica. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 71(3), 1012-9. http://old.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-71672018000300951&script=sci_abstract&tlng=pt
- Cardoso, R. N., de Santana Silva, R., & Santos, D. M. S. (2021). Tecnologias da informação e comunicação: ferramentas essenciais para a atenção primária a saúde. *Brazilian Journal of Health Review*, 4(1), 2691-2706. <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BJHR/article/view/24488>
- Calonego, R. (2018). *A comunicação enquanto competência essencial: Um olhar para o protagonismo comunicacional nas organizações*. [Dissertação de mestrado, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho]. Repositório do campus de Bauru, SP. <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/157339>
- Conceição, L. A. C., Marcellos, L. N., & Rached, C. D. A. (2019). Comunicação Organizacional: com ênfase na equipe de saúde. *Revista Saúde em Foco*, 11, 424-430. <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BJHR/article/view/8891>
- da Silva, J. V. L., Sanchez, M. C. O., Xavier, M. L., Chrizostimo, M. M., de Moraes, É. B., & de Souza Braga, A. L. (2020). Educação permanente e sua contribuição no processo gerencial no âmbito da atenção básica. *Research, Society and Development*, 9(9), e465997505-e465997505. <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/7505>
- Dorizzi, G. C., Guanaes, L. C., & Pereira, M. J. (2017). O programa articulador da Atenção Básica: uma proposta inovadora para qualificação da Atenção Básica. *Ciência Saúde Coletiva*, 22(6), 2073-82. <https://www.scielo.org/article/csc/2017.v22n6/2073-2082/pt>
- Farias, E. S., Santos, J. O., & Góis, R. M. O. (2018). Comunicação efetiva: elo na segurança do paciente no âmbito hospitalar. *Ciências Biológicas e de Saúde Unit*, 4(3), 139-154. <https://periodicos.set.edu.br/cademobiologicas/article/view/5168/2721>
- Goes, T. M., Polaro, S. H. I., & Gonçalves, L. H. T. (2016). Cultivo do bem viver das pessoas idosas e tecnologia cuidativo-educacional de enfermagem. <http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/794>

- Guimarães, B. E. B., & Branco, A. B. A. C. (2020). Trabalho em equipe na atenção básica à saúde: pesquisa bibliográfica. *Revista Psicologia e Saúde*, 12(1), 143-155. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2177-093X2020000100011
- Mendes, K. D. S, Silveira, R. C. C. P., & Galvão, C. M. (2008). Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. *Texto Contexto*, 17(4), 758-764. <https://www.scielo.br/j/tce/a/XzFkq6tjWs4wHNqNjKJLkXQ/?lang=pt>
- Ministério da Saúde. (2009). Diretrizes operacionais para a constituição e funcionamento das Comissões de Integração Ensino Serviço. Anexo II. Brasil. https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/politica_nacional_educacao_permanente_saude.pdf
- Pacheco, L. S. P., et.al. (2020). O processo de comunicação eficaz do enfermeiro com o paciente em cuidados paliativos. *Research, Society and Development*, 9 (8), e747986524. <https://www.rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/6524/5922>
- Pedrosa, K. K. A., Oliveira, I. C. M., Feijão, A. R., & Machado, R. C. (2015). Enfermagem baseada em evidência: caracterização dos estudos no Brasil. *Cogitare Enfermagem*, 20 (4), 733-741. <https://docs.bvsalud.org/biblioref/2016/08/1128/40768-166899-1-pb.pdf>
- Pereira, A. L. L., Santos, J. C., Moccellin, A. S., & Siqueira, R. L. (2021). A comunicação interprofissional como uma importante ferramenta do processo de trabalho na Atenção Primária à Saúde. *Research, Society and Development*, 10, (10), e338101018942-e338101018942. <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/18942>
- Sanchez, M. C. O., de Moraes, É. B., Valente, G. S. C., de Souza Braga, A. L., Nassar, P. R. B., & Xavier, M. L. (2020). Pandemia do Coronavírus e Atenção Primária: reflexões sobre os desafios dos gestores. *Research, Society and Development*, 9(7), e310974154-e310974154. <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/4154>
- Santos, C. M. C., Pimenta, C. A. M., & Nobre, M. R. C. (2007). A estratégia PICO para a construção da pergunta de pesquisa e busca de evidências. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 15(3), 508-511. <https://www.scielo.br/j/rlae/a/CfKNnz8mvSqVjZ37Z77pFsy/?lang=pt>
- Santos, M. C., & Bernardes, A. (2010). Comunicação da equipe de enfermagem e a relação com a gerência nas instituições de saúde *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 31, (2), 359-366. <https://www.scielo.br/j/rgenf/a/w8f5jfftj76ryy8m5qmh9th/?lang=pt#:~:text=0%20enfermeiro%20deve%20ainda%20ser,com%20qualidade%20a%20a%20a%20c3%a7%20terap%20aautica>
- Santos, G. R. S. (2017). *Comunicação na clínica do cuidado de enfermagem na terapia intensiva: o caso do handover*. [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio de Janeiro- Escola de Enfermagem Anna Nery]. Rio de Janeiro, RJ. <http://objdig.ufrj.br/51/teses/861504.pdf>
- Santos, G. R. S., Barros, F. M., Broca, P. V., & Silva, R. C. (2019). Ruídos na comunicação durante o handover da equipe de enfermagem na unidade de terapia intensiva. *Texto & Contexto-Enfermagem*, 28, e20180014. <https://www.scielo.br/j/tce/a/dnyrvcsbfkblh5phfd3mykk/abstract/?lang=pt&format=html>
- Silva, M. M., Teixeira, N. L., & Draganov, P. B. (2018). Desafios do Enfermeiro no gerenciamento de conflitos entre a equipe de Enfermagem. *Revista de Administração em Saúde*, 18, (73), 1-12. <https://www.cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/138>
- Souza, M. T., Silva, M. D., & Carvalho, R. (2010). Revisão integrativa: o que é e como fazer. *Einstein*, 8 (1), 102-106. <https://journal.einstein.br/pt-br/article/revisao-integrativa-o-que-e-e-como-fazer/>
- Valentini, C. G., et.al. (2020). *Os desafios da comunicação verbal em uma equipe multidisciplinar na estratégia em saúde da família* (esf). Evento: XXI Jornada de extensão. <https://publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/salaoconhecimento/article/view/18005>
- Vasconcelos, P. F., et.al. (2019). Safety attributes in primary care: understanding the needs of patients, health professionals, and managers. *Public health*, 171, 31-40. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0033350619301027>
- Zijl, A. L. V., Vermeeren, B., Koster, F., & Stejin, B. (2020). Interprofessional teamwork in primary care: the effect of functional heterogeneity on performance and the role of leadersh. *Journal of interprofessional care*, 35 (1), 10-20. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13561820.2020.1715357>