



UEPB

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII**

**CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

KEYANNA CRISTOVÃO NASCIMENTO FORMIGA

**PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL DOS PROFISSIONAIS DA
ATENÇÃO PRIMÁRIA EM SAÚDE EM TEMPOS DE PANDEMIA DA COVID-19**

**PATOS
2022**

KECYANNA CRISTOVÃO NASCIMENTO FORMIGA

**PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL DOS PROFISSIONAIS DA
ATENÇÃO PRIMÁRIA EM SAÚDE EM TEMPOS DE PANDEMIA DA COVID-19**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado à Coordenação do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração.

Área de concentração: Estudos Organizacionais.

Orientador: Prof. Dr. Simone Costa Silva

**PATOS
2022**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

F725p Formiga, Kecyanna Cristovao Nascimento.

Processo de aprendizagem organizacional dos profissionais da atenção primária em saúde em tempos de Pandemia da Covid-19 [manuscrito] / Kecyanna Cristovao Nascimento Formiga. - 2022.

27 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2022.

"Orientação : Profa. Dra. Simone Costa Silva, Coordenação do Curso de Administração - CCEA."

1. Aprendizagem organizacional. 2. Serviço público em saúde. 3. Pandemia Covid-19. I. Título

21. ed. CDD 658.001

KECYANNA CRISTOVÃO NASCIMENTO FORMIGA

PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL DOS PROFISSIONAIS DA
ATENÇÃO PRIMÁRIA EM SAÚDE EM TEMPOS DE PANDEMIA DA COVID-19

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)
apresentado à Coordenação do Curso de
Administração da Universidade Estadual
da Paraíba, como requisito parcial à
obtenção do título de bacharel em
Administração.

Área de concentração: Estudos
organizacionais.

Aprovada em: 25 / 03 / 2022 .

BANCA EXAMINADORA



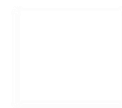
Prof. Dr^a. Simone Costa (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



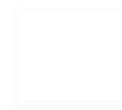
Prof. Me. Erika Campos Marinho de Goés Pires
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Dra. Mary Dayane Souza Silva
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



À Deus, por ser meu alicerce e fonte de inesgotável de amor. Aos meus pais, por acreditar sempre no meu potencial. Aos meu filhos, por serem minha motivação diária., DEDICO.



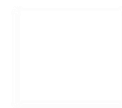
"Conhecimento não é aquilo que você sabe, mas o que você faz com aquilo que você sabe".

Aldous Huxley



LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados	15
---	----



LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

UBS	Unidade Básica de Saúde
SUS	Sistema Único de Saúde
APS	Atenção Primária em Saúde
AC	Análise do Conteúdo
EPS	Educação Permanente em Saúde

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	09
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1	Aprendizagem organizacional	10
2.2	Eventos de aprendizagem	11
2.3	Atenção primária em saúde.....	13
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	14
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	15
4.1	Eventos de aprendizagem	16
4.2	Contexto do processo de aprendizagem.....	18
4.3	Mudanças resultantes do processo de aprendizagem	19
5	CONCLUSÃO	21
	REFERÊNCIAS.....	22
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	26
	AGRADECIMENTOS	27

PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL SOB A ÓTICA DOS PROFISSIONAIS DA ATENÇÃO PRIMÁRIA EM SAÚDE NO PERÍODO DE PANDEMIA DA COVID-19

Kecyanna Cristovão Nascimento Formiga ^{1*}

RESUMO

O processo de aprendizagem em contextos organizacionais é de grande valia no entendimento da dinâmica das organizações. O objetivo dessa pesquisa é compreender como ocorre o processo de aprendizagem organizacional dos profissionais da atenção primária em saúde em tempos de pandemia da Covid-19. Os procedimentos metodológicos pautaram-se em uma pesquisa exploratório-descritiva, de abordagem qualitativa. A coleta de dados ocorreu por meio de 09 entrevistas, realizadas com colaboradores de uma Unidade Básica de Saúde – UBS, localizada na zona rural de um município no sertão do estado da Paraíba, o qual constitui a atenção primária em saúde. A fim de compreender os dados alcançados, utilizou-se a análise de conteúdo, mediante categorização que apoiasse o referencial teórico exposto, sendo estas: eventos de aprendizagem, contexto do processo de aprendizagem e mudanças resultantes do processo de aprendizagem. Os resultados da pesquisa evidenciaram a ocorrência de três eventos de aprendizagem, a saber: a) insuficiência de insumos e condições de trabalho; b) recursos humanos; c) atendimento Covid – 19. Tais eventos corroboraram com a literatura explanada, conciliando e apresentando que a aprendizagem organizacional se sucede mediante a diversidade das práticas atreladas aos atores envolvidos na atenção primária em saúde.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional. Pandemia. Atenção Primária em Saúde.

ABSTRACT

The learning process in organizational contexts is of great value in understanding the dynamics of organizations. The objective of this research is to understand how the organizational learning process of primary health care professionals occurs in times of the Covid-19 pandemic. The methodological procedures were based on an exploratory-descriptive research, with a qualitative approach. The data collection occurred through 09 interviews, conducted with employees of a Basic Health Unit - BHU, located in the rural area of a municipality in the hinterland of the state of Paraíba, which constitutes primary health care. In order to understand the data achieved, content analysis was used, through categorization that supported the theoretical framework exposed, these being: learning events, context of the learning process and changes resulting from the learning process. The research results showed the occurrence of three learning events, namely: a) insufficient inputs and working conditions; b) human resources; c) Covid-19 service. These events corroborated the literature explained, reconciling and presenting that organizational learning occurs through the diversity of practices linked to the actors involved in primary health care.

Keywords: Organizational Learning. Pandemic. Primary Health Care.

^{1*} Graduanda em Administração de Empresas. Email: kecyinha27@gmail.com. Discente UEPB.

1 INTRODUÇÃO

São notáveis as transformações significativas que vêm ocorrendo no cenário organizacional, estas por sua vez necessitam cada vez mais serem executadas de forma a garantir vantagem competitiva, bem como, tornar os clientes satisfeitos em relação aos serviços oferecidos.

Para Boog (1999), um processo de mudança deve contemplar o desenvolvimento do ser humano e da empresa em todos os níveis (identidade, relações, processos e recursos). Considerando que a organização só se desenvolve se as pessoas que a compõem se desenvolverem, e vice-versa. Vale salientar que tais mudanças não ocorrem de forma isolada e tampouco se alcança exclusivamente pelo significativo desempenho no cumprimento das atividades, é imprescindível que que haja foco no ser humano, na aquisição de novos conhecimentos e torne-se relevante a necessidade de aprender.

Drucker (1997, p. 64) aponta que “o grande aprendizado será a integração dos profissionais em várias equipes simultaneamente e só o domínio do conhecimento permite esta mobilidade”. Já Senge (1990), afirma que o processo de aprendizagem na organização ocorre quando se tem subsídios suficientes para que os indivíduos aprendam a criar sua própria realidade, auxiliando-as a entender o cenário em que vivem e com ele interagir.

Nesse contexto, os indivíduos que constituem a Atenção Primária em Saúde, primeiro nível de atenção em saúde e principal porta de entrada do Sistema Único de Saúde (SUS), se configuram como de fundamental relevância ao desenvolvimento das instituições de saúde e estão propensos a uma variabilidade de eventos no ambiente de trabalho. Zarifian (1995) entende por evento algo que ocorre de maneira parcialmente imprevista, não programada, gerado internamente ou externamente, perturbando o desenrolar normal do sistema de produção, mas que é importante para o sucesso da organização.

Ao discorrer sobre atenção primária em saúde, têm-se destaque para as adversidades enfrentadas por este cenário. Muitos países do mundo e inclusive o Brasil estão enfrentando uma pandemia pelo chamado novo Coronavírus (COVID-19) e que no momento representa um dos maiores desafios sanitários em escala mundial. No Brasil, até o dia quatorze de março de 2022, foram registrados+ 29.368.776 casos confirmados e 665.078 mortes pelo Covid-19 (CORONAVÍRUS BRASIL, 2022).

Neste sentido, é importante considerar a aprendizagem organizacional nesse momento crítico, como um subsídio proeminente ao desenvolvimento das instituições. Para Fleury e Fleury (1997, p. 19), a aprendizagem pode ser definida como “um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento”. Deste modo, o processo se dará a partir do engajamento de todas as pessoas constituintes a Atenção Primária em seu contexto específico, entendendo elas, primeiramente que a mudança e o processo de aprendizagem iniciam de sim mesmos.

Assim sendo, este estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa: como ocorre o processo de aprendizagem organizacional dos da atenção primária em saúde em tempos de pandemia da Covid-19? Visando responder esse questionamento, propõe-se o seguinte objetivo geral: O objetivo dessa pesquisa é compreender como ocorre o processo de aprendizagem organizacional dos profissionais da atenção primária em saúde em tempos de pandemia da Covid-19. Bem como, os seguintes objetivos específicos: - Identificar os principais eventos de aprendizagem vivenciados pelos profissionais de saúde da UBS; - Descrever os aspectos do contexto onde ocorre o processo de aprendizagem; - Expor as mudanças resultantes do processo de aprendizagem.

Ressalta-se o quão pertinente e necessário se mostra o tema, mesmo diante da possibilidade de abordagem por outros estudiosos, vale observar que a relação da pesquisa com a pandemia causada pela COVID-19, poderá despertar um interesse futuro em atuação na área para outras pessoas.

No que tange ao método de realização da pesquisa, é justificável os instrumentos e técnicas utilizados, tendo em vista a possibilidade em se trabalhar com valores e questões subjetivas, não se restringindo a respostas predefinidas. Neste caso, a abordagem qualitativa proporciona melhor compreensão das opiniões dos entrevistados e riqueza de análise de dados.

Outro elemento que torna relevante esta pesquisa, é a necessidade de reflexão e entendimento acerca dos estudos voltados a aprendizagem organizacional em ambientes de saúde, principalmente em tempos de pandemia, entendendo que os indivíduos que constituem tais locais, são responsáveis em promover o acesso à saúde de diversas pessoas, ratificando que a Atenção Primária tem uma grande importância para a melhoria da qualidade de vida da população, e mais especificamente no que tange áreas rurais, que se configuram pelas dificuldades na acessibilidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Aprendizagem organizacional

O aprendizado para a humanidade sempre exerceu importante papel no que diz respeito ao desenvolvimento dos povos, seja ele social, profissional e em todas as outras áreas da dinâmica do ser humano. Sendo assim, a busca pelo conhecimento, pelo aprendizado, passa a ser, dentro do cenário apresentando, fator importante para indivíduos e organizações. Neste contexto, surge o termo aprendizagem organizacional levantado como a grande bandeira das organizações do futuro, chegando a ser considerada por alguns autores, como Kiernan (1998), como a “religião da organização do futuro”.

A aprendizagem organizacional pode ser definida como a aquisição de conhecimentos, habilidades, valores, convicções e atitudes que acentuem a manutenção, o crescimento e o desenvolvimento da organização.

Compreenderemos aprendizagem organizacional de acordo com a definição feita por quem entende como um processo ligado ao aprendizado individual, pelo qual a organização adquire habilidades e experiência, ou ainda, como um aumento na capacidade organizacional para ação efetiva (ESPEJO et al 1996).

Compreende-se que para que se dê tal aprendizado, é necessário trabalhar do indivíduo para a organização. Ou seja, uma organização que aprende é um preparo habilitado na criação, no alcance e na transferência de conhecimento e em modificar seu comportamento para refletir e adquirir novos conhecimentos e percepções (GARVIN, 2003). Além disso, a explicitação de Prange (2001, p. 42) de que a AO “refere-se a processos de aprendizagem individual e coletivos – tanto dentro como entre organizações”, é relevante e indica a existência e coexistência de variados níveis para a abordagem do tema, sejam eles: individual, grupal ou organizacional.

Sendo interessante ressaltar que o desenvolvimento da aprendizagem organizacional envolve tanto a preparação de novos quadros cognitivos, quanto também à definição de novos desempenhos. Como cita Fleury,

O processo de aprendizagem em uma organização não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como também a

definição de novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado (FLEURY E FLEURY, 1997, p. 20).

Sendo assim, para esse novo processo tão importante para o futuro das empresas, é necessário que existam condições propícias para o seu surgimento, ou seja, são importantes alguns pré-requisitos para esse processo de inovação e aprendizagem organizacional (SENGE, 1990 *apud* FLEURY; FLEURY, 1997):

Domínio pessoal: por meio do autoconhecimento é indispensável. O indivíduo tem que ter condição de aprofundar seus objetivos, meditando esforços e passando conseqüentemente a ver a realidade de forma objetiva. **Modelos mentais:** São ideais e imagens que contribuem para influenciar o indivíduo quanto ao seu modo de ver o mundo e seus atos. **Visões partilhadas:** Dá-se a partir da percepção de um objetivo como concreto e real. Neste ponto o indivíduo passa a querer aprender por iniciativa própria e não mais por obrigação. **Aprendizagem em grupo:** Nesse ponto a aprendizagem dá-se pelo diálogo. A apresentação de ideais, por parte dos membros integrantes, é fundamental para um raciocínio comum. **Pensamento sistêmico:** Esta disciplina contribui para que se faça uma análise do todo e não das partes individualmente.

É importante ressaltar que a aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento individual (FLEURY; FLEURY, 1997, p. 19). Uma experiência anterior que um indivíduo tenha tido, pode contribuir para que o mesmo manifeste uma mudança, tanto positiva, quanto negativa em seu comportamento.

Enfim, o aprendizado é próprio do ser humano. É uma característica predominante já no momento do nascimento e que o acompanha por toda sua existência. Ao adentrar no ambiente de trabalho, essa característica não desaparece, ela se fortalece e não mais de forma apenas individual, mas também coletiva. A organização para se denominarem organizações de aprendizado ou de aprendizagem, precisam antes de tudo se ater para esse fato.

2.1 Eventos de aprendizagem

A aprendizagem é um processo complexo, arrodado por muitos outros conceitos e teorias, apresenta diferentes entendimentos e a possibilidade de ter foco sobre os níveis individuais, grupais ou organizacional. Vale ressaltar que a perspectiva social de aprendizagem parte do pressuposto de que é a pessoa e não a organização que aprende, preocupando-se, assim, em entender e auxiliar a aprendizagem dos indivíduos nas organizações. Dessa forma, há forte ligação entre aprendizagem e prática do trabalho (CAMILLIS; ANTONELLO, 2010).

Dessa forma, o evento é aquilo que acontece, acontecimento imprevisto ou eventualidade. A palavra evento vem do latim *eventus* e significa algo que acontece e que se pode observar, também denominado fenômeno, fato ou ação (MICHAELIS, 2015).

Para Andrade (1999),

O evento é um fenômeno multiplicador de negócios, pelo seu potencial gerador de novos fluxos de visitantes, e também por ser capaz de alterar determinada dinâmica da economia, com a distinção marcante de sua capacidade de atração, frequentem qualquer época.

Sendo assim, entende que o evento é todo acontecimento que requer planejamento e organização, sejam eles raros, incomuns e/ou significantes, que visa atingir certo objetivo, seja ele qualitativo ou quantitativo. Segundo Canton (2002), um evento reflete e retrata o modelo de uma sociedade em determinado momento, interferindo em seu conteúdo, pois manipula e direciona suas manifestações. Explica, ainda, que o evento tem comprometimento com a sociedade, uma vez que age como elemento educador formal, informal e modelador.

Além disso, um evento dessa natureza carrega consigo a grande possibilidade de representar para as pessoas um gatilho para construção de diferentes significados e visões de mundo. De certo modo, eventos comuns reúnem elementos decisivos para estimulá-las a assumir novas perspectivas em busca de explicações para os impactos vivenciados ante a situação inesperada.

Desse modo, eventos raros ressaltam a dimensão histórica presente em suas ocorrências, pois, ao serem capazes de desenvolver nas pessoas novos entendimentos e interpretações, eles conseguem deixar suas marcas na configuração de um dado contexto sócio-histórico, visando à probabilidade de ocorrer aprendizagem a partir da vivência de eventos raros, incomuns ou significativos.

Com isso, argumenta-se a possibilidade de ocorrer aprendizagem a partir da vivência de eventos raros, incomuns e/ou significantes, tendo a reflexão como balizador e podendo essas experiências ser mobilizadas em momentos futuros a fim de auxiliar as respostas às experiências semelhantes. Neste caso, 'o que se aprende como conhecimento ou habilitação em uma situação torna-se instrumento para compreender e lidar com a situação seguinte' (DEWEY, 1976, p. 37). O que leva a crer que momentos de experiências incomuns, raros ou não usuais podem representar desafios únicos de aprendizagem (BECK; PLOWMAN, 2009).

Neste sentido, considera-se a possibilidade de ocorrer aprendizagem a partir de eventos significantes por meio da reflexão, que possam oferecer melhor entendimento sobre as nuances da aprendizagem a partir da vivência de eventos raros e significativos (SILVA, 2019).

Entende-se que a aprendizagem envolve realizar agregações entre ações passadas, o presente e as futuras experiências. Portanto, a aprendizagem a partir de eventos raros permite que as experiências anteriormente vividas possam ser mobilizadas para moldar – não determinar - as respostas em experiências semelhantes (GARUD; DUNBAR; BARTEL, 2010 *apud* SILVA 2019).

Aprender através de eventos raros deve ser mais do que simplesmente aprender sobre o conteúdo do evento, deve envolver a descoberta e o fortalecimento de um conjunto de rotinas que facilitam as atividades organizacionais a serem posteriormente realizadas (CHRISTIANSON et al., 2009 *apud* SILVA, 2019).

Assim, propõe-se que a aprendizagem através de eventos examina estudos futuros no contexto, onde o aprendizado torna-se uma ferramenta eficaz na construção de conhecimento, amadurecimento e relacionamento com uma atividade prática e real, reconhecendo que a qualquer momento é possível repensar o passado, reconsiderar o presente e reimaginar o futuro

Diante disso, é possível afirmar que a aprendizagem no contexto organizacional ocorre por meio da vivência de eventos ou experiências significativas, a partir da interação dos indivíduos no meio social, tendo como mediador a reflexão.

2.2 Atenção primária em saúde

A Atenção Primária em Saúde (APS) é uma forma de organizar o atendimento de saúde de forma a receber a maior parte das necessidades de uma população de forma regionalizada, contínua e sistematizada que é responsável pelo conjunto de ações de saúde. Basicamente, a atenção primária deve funcionar como uma espécie de filtro capaz de organizar o atendimento e o fluxo dos serviços nas redes de saúde, dos mais simples aos mais complexos.

Por ser reconhecido como a “porta de entrada” dos usuários no sistema, a APS tem como objetivo divulgar orientações sobre a prevenção de doenças e o acesso da saúde, solucionando possíveis agravos e direcionando os casos mais graves para níveis de atendimento especializado.

Como cita Secretaria de Atenção Primária à Saúde (SAPS, 2021),

A Atenção Primária à Saúde (APS) é o primeiro nível de atenção em saúde e se caracteriza por um conjunto de ações de saúde, no âmbito individual e coletivo, que abrange a promoção e a proteção da saúde, a prevenção de agravos, o diagnóstico, o tratamento, a reabilitação, a redução de danos e a manutenção da saúde com o objetivo de desenvolver uma atenção integral que impacte positivamente na situação de saúde das coletividades (2021).

Como se trata da principal porta de entrada do SUS e do centro de comunicação com toda a Rede de Atenção dos SUS, deve se orientar pelos princípios da universalidade, da acessibilidade, da continuidade do cuidado, da integralidade da atenção, da responsabilização, da humanização e da equidade (SAPS, 2021).

Dessa forma, é interessante ressaltar o vínculo do serviço com o usuário. A pessoa atendida deve manter este vínculo para que possa ser acolhida de forma mais eficiente transformando em laços de relacionamento com o beneficiário, capazes de refletir a colaboração mútua entre os usuários e os profissionais de saúde. Para que isso aconteça, a unidade de atenção primária deve ser capaz de identificar a população eletiva, bem como os indivíduos dessa população que devem receber seu atendimento no local.

É importante se certificar de que os indivíduos identificados como usuários considerem a unidade de saúde uma fonte regular de atenção e a utilizem periodicamente. Todas as consultas devem ocorrer na unidade, exceto quando for necessário consultar um especialista ou fazer algum exame específico.

Com relação à integralidade do serviço, implica que as unidades de atenção primária devem oferecer todos os tipos de serviço que lidem com sintomas, sinais e diagnósticos de doenças manifestas, mesmo que partes dos pacientes sejam posteriormente direcionados a outros níveis de atenção, inclusive com visitas domiciliares.

É importante garantir que, mesmo que o paciente seja encaminhado a outras unidades, o serviço de atenção primária continue corresponsável pelo seu atendimento. Além do vínculo com outros serviços de saúde, a atenção de nível primário pode incluir ainda a possibilidade de visitas domiciliares, reuniões com a comunidade e ações intersetoriais. Dessa forma, a integralidade também significa a ampliação do conceito de saúde para aspectos sociais, não se limitando ao corpo puramente biológico (PREVIVA, 2021).

A APS deve ser considerada um importante pilar frente a situações emergenciais. Com relação ao enfrentamento da pandemia do covid-19 a APS está também envolvida no combate, tornando linha de frente. Dessa forma é preciso que a APS conheça o território, o acesso, o vínculo entre o usuário e a equipe de saúde, a integralidade da assistência, o monitoramento das famílias vulneráveis e o acompanhamento aos casos suspeitos e leves, é estratégia fundamental tanto para a contenção da pandemia, quanto para o não agravamento das pessoas com a Covid-19 (SARTIS, 2020).

À APS caberá também abordar problemas vindos do isolamento social prolongado e da precarização da vida social e econômica, como transtornos mentais, violência doméstica, alcoolismo ou desenvolvimento de agravos crônicos, cujas consequências são de difícil previsão, exigindo cuidados integrados longitudinais. Tudo isso se soma ao conjunto de problemas já vivenciados pelas pessoas e que se apresentam no cotidiano dos serviços.

Por fim, a APS é de grande importância na saúde, em tempos de pandemia ou não, pois promove o acesso a saúde a diversas pessoas e a melhoria na qualidade de vida nacional. Dentro da atenção primária em saúde é possível oferecer mais acesso aos níveis de atenção complexos e, assim, prevenir e tratar inúmeras doenças, promovendo mais bem-estar para toda a população.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho tem como desígnio principal compreender como ocorre o processo de aprendizagem organizacional sob a ótica dos profissionais da atenção primária em saúde no período de pandemia da COVID-19. Deste modo, e do ponto de vista dos objetivos, se trata de uma investigação exploratória e descritiva.

Para Cervo, Bervian, Silva (2007) “a pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes”, sendo assim, condizente com os anseios do estudo. O modelo descritivo objetiva escrever as características de um objeto de estudo (GONSALVES, 2001).

No que tange a forma de abordagem ao problema, este por sua vez apresenta-se como qualitativo, onde pode-se enfatizar a possibilidade de extrair o significado que os indivíduos dão as questões colocadas na pesquisa, bem como, a identificação dos distintos pontos de vista. Para Rey (1998) “a investigação qualitativa substitui a resposta pela construção, à verificação pela elaboração e a neutralidade pela participação”.

A investigação ocorreu na UBS. Severina Jácome de Oliveira, zona rural do município de Cajazeirinhas – Paraíba. Participaram desse estudo os 9 colaboradores vinculados a referida Unidade Básica de Saúde – UBS. O quadro abaixo apresenta o perfil dos entrevistados, bem como, norteia a explanação dos resultados da pesquisa, a partir das identificações dos códigos dos investigados.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

Código do entrevistado	Idade	Escolaridade	Profissão
E1	35	Ensino técnico	Técnica em Enfermagem
E2	54	Ensino médio	Agente Comunitário de Saúde
E3	29	Ensino técnico	Técnica em Saúde Bucal
E4	26	Ensino superior	Odontóloga
E5	30	Ensino superior	Enfermeira
E6	36	Ensino superior	Médico
E7	26	Ensino médio	Agente Comunitário de Saúde
E8	62	Ensino médio	Agente Comunitário de Saúde
E9	42	Ensino médio	Agente Comunitário de Saúde

Fonte: Desenvolvido pelo autor

A técnica empregada para coleta de dados foi a entrevista individual semiestruturada, com roteiro desenvolvido para tal finalidade. O desdobramento do referido instrumento, se deu a partir de produção realizada pela própria pesquisadora, respaldada nos objetivos da pesquisa, bem como, na literatura consultada. Este por sua vez, totalizando treze questões, das quais sete versavam sobre perfil dos entrevistados, e os demais questionamentos atrelados e vinculados aos objetivos do estudo.

As entrevistas sucederam-se com respaldo da tecnologia, através de chamadas de vídeo, mensagens de texto e gravações de áudios pelo *WhatsApp*, em seguida, após concluída a referida etapa, entrevistas foram transcritas. No momento da coleta dos dados, a maioria dos profissionais encontravam-se no próprio local de trabalho.

No que tange a análise de dados, os mesmos foram tratados por meio da Análise do Conteúdo (AC), nesta é possível indicar relevância e estabelecer relações a partir das falas dos sujeitos. Bardin (1995) afirma que a AC está alicerçada em três etapas principais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (com inferência e interpretação).

No que diz respeito ao primeiro momento da análise, foram realizadas as entrevistas com os colaboradores da organização em estudo e posteriormente a transcrição de tais documentos, de modo que tal procedimento, viesse a conferir subsídios necessários ao entendimento dos objetivos da pesquisa. Em seguida, fez-se a categorização das informações, embasadas nos fragmentos de falas das entrevistas. Cabe ressaltar que, na construção e na definição das categorias de análise, recorreu-se tanto às falas dos entrevistados quanto à base teórica da pesquisa, indo dos dados à teoria e da teoria aos dados, para que as categorias se tornassem mais definidas e claras (CÂMARA, 2013). Por fim, no que tange ao terceiro momento, foi realizada a análise e interpretação dos resultados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

No presente capítulo, tomando por base o arcabouço teórico e as entrevistas realizadas, designou-se a apresentação e discussão dos dados a partir de quatro categorias: (1) eventos de aprendizagem; (2) contexto do processo de aprendizagem; e (3) mudanças resultantes do processo de aprendizagem. Salientando que os

resultados descritos são fontes da análise de conteúdo, onde segundo Bardin (1977), ocorre a demonstração do entendimento dos entrevistados.

4.1 Eventos de aprendizagem

É pertinente considerar que a aprendizagem ocorre das mais variadas formas e maneiras, se trata de uma questão multifatorial, que geralmente se desenvolve de forma dinâmica em meio as organizações. Esta por sua vez ocorre quando os participantes de uma organização experimentam uma situação problemática, investigam-na e encontram soluções do interesse da organização, ou seja, mediante processo de reflexão sobre suas práticas e posterior ação para reestruturar atividades e atitudes diante da organização (ARGYRIS; SCHÖN, 1996).

Os profissionais de saúde são categóricos em expor uma gama de dificuldades por eles enfrentados no período de pandemia. As organizações de saúde tiveram que se pôr na linha de frente da pandemia, refazendo seus fluxos de trabalho, mas principalmente, realinhando o serviço ofertado pela atenção primária em saúde, no que tange os riscos de contaminação, tanto pelos profissionais, quanto pelos os usuários.

Já que estávamos em período de pandemia, vejo que o número de testes foi insuficiente para cobertura da população, deveria ter tido mais. Outra coisa foi sobre máscaras para nós que estávamos também na linha de frente, deveríamos ter recebido em maior quantidade. (E10)

Identifico os seguintes problemas: falta de alguns EPI's; dificuldade de transporte no período do inverno para que os profissionais realizassem o deslocamento da zona urbana até a Unidade Básica de Saúde a qual trabalhamos. (E3)

A fala dos entrevistados expõe a insuficiência de insumos e condições trabalho como um evento significativo na referida unidade de saúde. No que se refere ao transporte, é pertinente destacar que, por se tratar de uma organização localizada em zona rural, a existência de um meio de locomoção para os profissionais é substancial a execução das atividades laborais. A demora ou não fornecimento deste, prejudica toda a assistência que deve ser prestada a comunidade, vindo conseqüentemente a se reverter em agravos para saúde daqueles que dependem do serviço.

O fator insumos se configura, pois, como uma questão de significativa relevância, tendo em vista a conjuntura vigente. Os colaboradores apontam insatisfação na limitação de materiais de proteção individual para execução de suas atividades, tais como: máscaras N95, protetor facial, avental descartável, entre outros. Tal situação que transpassa a questão profissional, há também pontos subjetivos, como o medo e angústia, por ver suas vidas, e porque não dizer, de seus familiares expostas aos riscos que o trabalho proporciona.

É necessário compreender que o evento abrange uma situação problemática vivenciada pelos indivíduos em um determinado contexto (ELKJAER, 2009). Para tanto, a fala seguinte do Entrevistado (2), vem destacar um outro evento vivenciado pela equipe da UBS.

Ao meu ver os pontos que julgo de maior problemática para nossa unidade de saúde, foram: um período de 4 meses com ausência de médico, especificamente na UBS de São Braz, ficamos um período na dependência do profissional da zona urbana, isso dificultou muito o trabalho, deixando a população desacreditada; além da redução do atendimento de odontologia,

com limitação na entrega de fichas, devido os riscos de exposição, tanto do profissional quanto do usuário. (E2)

O período pandêmico requer atenção constante por parte dos órgãos de saúde, já que o espaço de tempo vigente expressa uma demanda significativa por atenção a uma doença que vitima um número exorbitante de mortes. Mas, segundo confirmado na fala supracitada, outro evento diz respeito a problema com os recursos humanos, mas especificamente, o médico, o que representa para população a garantia de acesso para sanar os problemas de saúde. A inexistência ou falta constante deste profissional, traz vários prejuízos: maior exposição dos usuários a problemas de saúde; risco de maior incidência de patologias; diminuição no quantitativo de produção, gerando conseqüentemente corte de recursos financeiros, entre outros.

Deve-se entender que os eventos são geralmente marcados por quebras no curso normal dos acontecimentos, caracterizando-se por mudanças ou dificuldades a serem resolvidas (BERENDS; LAMMERS, 2010). As falas dos participantes desta pesquisa corroboram a literatura, já que a pandemia pelo COVID-19 não se apresentava no rol de infecções por vírus já existentes, principalmente pelo grau de letalidade com qual se apresentou. Sua ocorrência no mundo, requisitou das nações mais poderosas, mecanismos de defesa e reformulação dos saberes. Os entrevistados 1 e 2 comentaram a respeito dessa situação:

Não existe atendimento COVID-19 em nossa unidade de saúde, pois como estamos localizados na zona rural, as pessoas sempre reclamavam do deslocamento, já que todos os sintomáticos respiratórios eram e ainda são encaminhados para o Centro Covid-19, que fica localizado na zona urbana e realiza esse atendimento exclusivo. (E1)

[Houve] a necessidade de ter que reorganizar o fluxo de atendimento e de trabalho. Muitas vezes as pessoas não entendiam a necessidade de ter que reduzir o número de atendimentos para não ocorrer aglomeração, apesar de sermos porta de entrada, a unidade de saúde teve que prezar e consideraro grande número de casos de COVID-19, principalmente em nossa região. No início suspendemos alguns atendimentos, depois retornamos com número reduzido, isso foi bem conflituoso. (E5)

O atendimento aos sintomáticos respiratórios para Covid-19, segundo normativas do Ministério da Saúde, passou a ocorrer em muitos municípios brasileiros, em locais específicos, denominados Centro Covid-19, com o intuito de não expor os usuários que não apresentassem a referida sintomatologia. No entanto, esses centros foram designados apenas para centros urbanos.

O evento percorrido por E1 e E2, relativo ao atendimento para Covid-19, foi uma situação responsável por conflitos, devido à falta de possibilidade de ser ofertados em sua totalidade na zona rural, demandando deslocamento de usuários que já se encontravam com a saúde por vezes comprometida. Nesta perspectiva, Fleury e Fleury (1997, p.19), destacam que a aprendizagem envolve “um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento.”

Assim sendo, compreende-se que tal problemática confirma a necessidade de reflexão e transformação dos espaços no exercer das atividades, considerando que a aprendizagem organizacional ocorre em meio a heterogeneidade de situações as quais há exposição diária.

4.2 Contexto do processo de aprendizagem

O cenário atual de pandemia causado pela COVID-19, se configura como um problema de saúde pública e veio requerer dos mais variados espaços um processo de readaptação, isso porque, através de publicações oficiais, viu-se a necessidade do estabelecimento de medidas restritivas para prevenção do vírus, tais como o distanciamento social, o isolamento social, além de ações como a necessidade de vacinação, higienização, entre outros. Conforme destacam Wilder-Smith e Freedman (2020) o distanciamento social é utilizado para reduzir as interações entre pessoas em uma comunidade, as quais podem estar infectadas, mas ainda não foram identificadas com a doença.

Tal realidade não destoa das circunstâncias enfrentadas pelas UBS's, *locus* de estudo dessa pesquisa, as falas dos colaboradores convergem e apontam para um novo formato de aprendizagem durante o período pandêmico.

Nesse período, tudo que envolve nossa aprendizagem, ocorreu e ainda vem ocorrendo através de reuniões *online* e quando presenciais com o número limitado de pessoas, já que não podemos ficar aglomerados, pelo contrário, precisamos respeitar o distanciamento social. (E3)

Conforme verbalizado pelo entrevistado, a aprendizagem teve sua metodologia alterada e necessitou de alternativas para continuar se fazendo presente, principalmente nas organizações de saúde, espaços onde a pandemia estava gerando infinitos conteúdos, quase que diariamente. Para tanto, é imprescindível reconhecer que a própria existência das organizações está cada vez mais atrelada a uma variedade de elementos: materiais, tecnológicos, espaços físicos e artefatos (ANTONACOPOULOU, 2010, p.06).

Os profissionais da saúde passaram a aprender com as ferramentas possíveis, mesmo diante das limitações impostas pela pandemia. É notório que a aprendizagem vem ocorrendo mesmo diante dos cenários mais adversos possíveis.

Estamos fazendo uso dos meios de comunicação digital, através da *Internet* e aplicativos de Google. Vejo que a aprendizagem vem se concretizando através de reuniões com público limitado e encontros virtuais. Algumas vezes usamos do *WhatsApp* e outros aplicativos para envio de documentos que fortalecem a aprendizagem. (E6)

Desta forma, um novo contexto se mostrou necessário e primordial para renovação das formas de promover aprendizagem, com destaque para as aulas remotas e da Educação a Distância (EAD), como maneira favorável para manutenção do processo de ensino (VIEIRA; TEO, 2018). Incluindo ainda o ensino híbrido, um formato que associa a utilização de recursos tecnológicos com o ensino presencial como uma importante ferramenta para aprendizagem durante a pandemia.

Principalmente na nossa realidade da saúde, o meio eletrônico está sendo o mais utilizado. Nós estamos passando constantemente por capacitações virtuais através de webconferências. Outro ponto importante em nosso contexto é a Educação Permanente em Saúde (EPS), esse modelo se trata de uma forma de aprendizagem cotidiana, nunca se finda, sempre estamos aprendendo algo seguindo as orientações do Ministério da Saúde. (E5)

Salienta-se que a Educação Permanente em Saúde (EPS) pode ser entendida como uma proposta político-pedagógica que favorece, aos trabalhadores, um

processo de ensino-aprendizagem dentro do seu cotidiano laboral (GARCIA; BAPTISTA, 2007). Nesse modelo de aprendizagem, os próprios colaboradores, usuários da saúde, gestores e todos envolvidos na atenção primária em saúde são responsáveis pela construção do saber.

Sim. Quando eu aprendo algo, entendo que tenho a necessidade de repassar ao colega de trabalho, para que este sinta-se capacitado e apresente seus reflexos nos resultados da nossa unidade de saúde. Acho também que escutar o outro, o que ele traz de experiência e bagagem profissional ajuda bastante. (E5)

O contexto de aprendizagem organizacional está diretamente associado a uma infinidade de recursos e não se limita apenas a fatores específicos, mas ocorre em meio a dinamicidade das instituições. Torna-se necessário perceber que um ambiente de aprendizagem inclui um entendimento da relação entre indivíduos e organizações (ELKJAER, 2009).

Sim. Sendo eu técnica de enfermagem, antes do paciente chegar na enfermeira e no médico, é necessário que eles passem primeiramente pelos meus serviços de triagem. Vejo que o reflexo principal da aprendizagem individual no grupo é a integração e o fluxo que a aprendizagem de um indivíduo poderá refletir nos demais. Caso eu não habilidades ou condições de fazer uma boa triagem, isso irá prejudicar o atendimento dos demais profissionais que formam a nossa rede de atendimento. (E1)

O que facilita é a convivência com a própria equipe, a união presente no grupo. (E4)

Sobre o contexto, Brandi e Elkjaer (2011) destacam dois entendimentos: contexto como produto histórico do qual as pessoas são parte e contexto como algo construído pela interação entre as pessoas. As falas dos participantes da pesquisa descritas a seguir, confirmam essa perspectiva.

A aproximação que a equipe tem entre si, com a coordenadora e a enfermeira chefe, o entrosamento de todos é muito importante, isso é o que facilita, e não ficar os agentes comunitários de saúde isolados num canto e a equipe em outra. (E9)

Todos os funcionários trabalham bastante conectados, vejo que isso e a forma como os superiores nos instruem, facilitam nossa aprendizagem. (E3)

Além da integração entre os funcionários em si, faz-se alusão a percepção própria dos entrevistados supracitados, referente a condução exercida pelos profissionais responsáveis pela gestão da UBS. Salientando-se que a liderança exercida por esses gestores assim designados, viabiliza a orientação de uma ou mais pessoas em função dos alvos de interesse das organizações, o que pode amparar a efetivação dos propósitos e tomada de decisões.

As expressões dos entrevistados, corroboram com a literatura, no que tange ao contexto pelo qual vem ocorrendo o processo de aprendizagem, com enfoque primordial e substancial nas tecnologias de informação.

4.3 Mudanças resultantes do processo de aprendizagem

A pandemia causada pela COVID-19 ocasionou panorama de incertezas e demandou dos profissionais envolvidos a adequação de estratégias de mudança para

execução das atividades e adaptação às transformações vigentes. Salieta-se que as mudanças ocorrem após a inserção de novas informações que, quando incorporadas pelos integrantes por meio da aprendizagem, podem se transformar em conhecimento (DRUCKER, 2011).

Conforme relato dos entrevistados e exposição de variadas vivências, a adequação aos recursos tecnológicos se configurou como uma modificação advinda do processo de aprendizagem, isto porque, permitiu a flexibilidade de encontros, independente da localidade de cada integrante.

Percebo que temos um saldo positivo, como falei no começo, as reuniões são de grande importância, agora na pandemia elas passaram a ser mais frequentes que antes, já que as tecnologias têm nos ajudado bastante. Além disso, a presença atual do médico em horário estendido até as 16:00horas tem melhorado bastante. (E3)

A aprendizagem, no entanto, não ocorre de maneira contínua e permanente, pois segundo Santos e Sampaio (2016), esses eventos decorrem da necessidade e da disponibilidade de se trocar experiências e aprendizados. Nesse tocante, foi possível destacar outra mudança, referente ao comportamento cognitivo dos colaboradores, que transformaram sua percepção em relação às situações às quais foram expostos, construindo e desenvolvendo suas habilidades a partir da capacidade emocional, compreensão e pensamento.

Mudou a forma de encararmos as situações difíceis, porque é impossível passar por um tempo tão difícil e nada mudar. Acho que a equipe se fortaleceu mais ainda. (E9)

É válido o entendimento de que a definição sobre aprendizagem organizacional perpassa o aspecto coletivo de aquisição, disseminação e armazenamento de informações. A aprendizagem só tem sentido se vinculada à mudança ou à renovação, com objetivo de um melhor desempenho organizacional (ANTONELLO, 2010). Para tanto, é possível considerar que a fala do entrevistado vem a corroborar com a literatura, no que tange a conversão da ótica dos colaboradores frente não apenas as adversidades, mas também a reestruturação que o processo de aprendizagem é capaz de promover.

Outro fator substancial e que também se mostrou como indicativo de mudança resultante do processo de aprendizagem, diz respeito ao arranjo dos recursos humanos, mas especificamente, do regresso dos atendimentos médicos de forma contínua, fator este que funciona como um pilar das organizações de saúde. Como destacado pelo entrevistado e sem desmerecer quaisquer profissionais, o retorno dos atendimentos médicos, veio a contribuir satisfatoriamente ao cumprimento do real sentido da UBS, cuidar da saúde da população de maneira integral, destacando também a inserção da equipe multiprofissional no referido ambiente.

Graças a Deus tem muitos pontos positivos que a gente conseguiu: médico que antigamente só era uma vez na semana, hoje temos de segunda a quinta; psicólogo que a gente não tinha, nutricionista e preparador físico, que antigamente a gente também não tinha, dentista todos os dias, vejo que no decorrer do tempo com muita batalha e muita luta estamos vencendo, estamos no caminho certo. (E8)

Para Kuntz e Gomes (2012), a aprendizagem nas organizações ocorre quando se verificam mudanças que se relacionam a atender às expectativas dos clientes

internos, externos e de outras variáveis ambientais. Sendo assim, a verbalização do colaborador ratifica o sentido de que o contexto social ao qual estão inseridos todos aqueles constituintes do espaço da pesquisa, vem a resplandecer como alteração em todo o processo descrito.

As dificuldades enfrentadas pela equipe de saúde durante a pandemia de COVID-19 trouxeram mudanças no funcionamento do trabalho e no pensamento dos profissionais, o fator unidade passou a ser importante. Os valores e sentimentos dos profissionais se aprofundaram no sentido do humanismo com os integrantes da equipe e também com a população, surgiu um sentimento de cuidado e amor pelo próximo. Mesmo com as dificuldades fomos capazes de adaptar-nos e conseguir fazer um trabalho eficiente e produtivo com os recursos disponíveis, o qual se mostra no controle epidemiológico da doença. (E6)

De maneira que as todas questões subjetivas atreladas aos indivíduos, se complementam e se transformam com constância. Assim dizendo, é indiscutível ressaltar a aprendizagem é resultado de todo um desempenho organizacional.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho tinha como objetivo principal O objetivo dessa pesquisa é compreender como ocorre o processo de aprendizagem organizacional dos profissionais da atenção primária em saúde em tempos de pandemia da Covid-19. Além disso, buscou-se o cumprimento dos demais desígnios que subsidiaram o referido estudo, tais como: identificar os principais eventos de aprendizagem vivenciados pelos profissionais de saúde da UBS; descrever os aspectos do contexto onde ocorre o processo de aprendizagem; e, expor as mudanças resultantes do processo de aprendizagem.

A percepção dos entrevistados conferiu a ocorrência de três eventos de aprendizagem: insuficiência de insumos e condições trabalho, problema com os recursos humanos e atendimento COVID-19, sendo essas situações problemáticas vivenciadas pelos atores e com impacto direto no processo de trabalho.

Acerca das particularidades do contexto relacionados ao processo de aprendizagem, aferiu-se a significativa representatividade dos ambientes virtuais e suas respectivas metodologias tecnológicas, fortalecendo a aprendizagem na atenção primária em saúde frente a pandemia. Nesse tocante, têm-se destaque ainda o cenário de integração entre os colaboradores e enfoque na liderança e exercício da tomada de decisões.

Já em função das mudanças percebidas, estas se mostraram através da adequação aos recursos tecnológicos; comportamento cognitivo dos colaboradores, no sentido de visualização das problemáticas as vistas do desenvolvimento de habilidades subjetivas; novo arranjo dos recursos humanos e contexto social, no que se aos aspectos internos e externos que assim compõem o ambiente do estudo.

Diante do exposto, acredita-se que essa investigação cumpriu seu desígnio maior, ressaltando que o processo de aprendizagem na atenção primária em saúde no período de pandemia da COVID-19, ocorreu cotidianamente e protagonizada por todos os atores sociais, sejam eles os colaboradores, usuários da saúde, gestores e todos que intervêm ou constitui de alguma forma o processo interativo que permeiam os eventos de aprendizagem, a partir dos quais ocorre o desenvolvimento de aprendizados reflexivos que posteriormente constituirão ações de mudanças nos mais variados contextos.

Tal constatação traz implicações positivas aos gestores, no que tange a utilização dos dados obtidos e tratados no presente estudo, a fim de garantir a adequada execução de novas perspectivas de trabalho, voltadas a eficiência e eficácia dos processos de trabalho e a contínua aprendizagem da organização.

As limitações dessa pesquisa, se dão inicialmente pelo fato que na mesma medida que as ferramentas tecnológicas vêm a somar numa infinidade de situações, o mesmo fator apresentou aspectos negativos na averiguação dos dados. Durante a coleta de dados, por se tratar de um espaço físico localizado em zona rural, e que a maioria dos profissionais responderam a entrevista no próprio local de trabalho, foi possível detectar que a qualidade dos serviços de *internet* muitas vezes se apresentou de forma limitada, sem ofertar toda a condição suficiente. Com isso, as respostas às indagações, sofreram influências do tipo: baixa velocidade de *internet*; atraso no recebimento da informação prestada pelo entrevistador ou perda total do sinal de *internet*.

Apreciar acerca do processo de aprendizagem organizacional se mostrou de significativa relevância, tendo em vista os dados obtidos e o entendimento que tal assunto se constitui a partir da combinação de vários argumentos. Desta forma, faz-se necessário realizar sugestões para pesquisas futuras, no intuito, de fortalecer o rol de pesquisas científicas e suas possíveis contribuições. Uma primeira possibilidade, seria a investigação do referido tema em outros ambientes de trabalho, como escolas, hospitais, indústrias, entre outros. Outra perspectiva, diz respeito ao fato de que o referido estudo esteve atrelado ao cenário de pandemia causado pela COVID-19, sendo pertinente realizar a pesquisa excluindo tal panorama, ou ainda, à luz de variantes distintas, a fim de observar a possibilidade de novas implicações ou resultados.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, R. B. (1999). **Manual de eventos**. Caxias do Sul, RS: EDUCS.
- ANTONACOPOULOU, E. P.; SHEAFFER, Z. **Learning in Crisis: Reconceptualising Organizational Learning and Crisis Management**. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, 2010.
- ANTONELLO, C. S; GODOY, A.S. **A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática**. RAC - Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v.14, n.2, p. 310-332, Mar./Abr. 2010.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D.A. **Organizational Learning II: theory, method and practice**. Reading Addison-Wesley, pp. 305. 1996.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda, 1977.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Persona, 1995.
- BECK, T.E.; PLOWMAN, D.A. **Experiencing Rare and Unusual Events Richly: The Role of Middle Managers in Animating and Guiding Organizational Interpretation**. Organization Science, v. 20, n. 5, p. 909–924, Sep./Oct. 2009.

BERENDS, H.; LAMMERS, I. **Explaining discontinuity in organizational learning: a process analysis.** *Organization Studies*, v. 38, n. 8, p. 1045-1068, 2010.

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento (ABTD).** 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.

BRANDI, U.; ELKJAER, B. **Organizational learning viewed from a social learning perspective.** In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M._____. *Handbook of organizational learning and knowledge management.* 2.ed. Chichester: John Wiley and Sons, 2011.p.23- 41.

CÂMARA, Rosana Hoffman. Análise de Conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia.** Minas Gerais, v.6, n.2, p. 179-191, jul. 2013.

CAMILLIS, P. K; ANTONELLO, C. S. Um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial. **RAM – Revista de Administração Mackenzie.** São Paulo, v. 11, n 2, p. 4 - 42, mar/abr., 2010. Disponível em:
<https://www.scielo.com.br/j/ram/a/gqhmDjVnJ5p4kNTztDQvsbs/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 14 de março de 2022.

CANTON, A. M. (2002). **Eventos: ferramenta de sustentação para as organizações do Terceiro Setor.** São Paulo: Roca.

CERVO, A. L; BERVIAN, P. A; SILVA, R da. **Metodologia científica.** 6a edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall; 2007.

CORONAVÍRUS BRASIL. **Painel Coronavírus.** Disponível em: <https://covid.súde.org.br>. Acesso em: 14 de março de 2022.

DEWEY, J. *Experiência e educação.* Petrópolis: Vozes, 1976.

DRUCKER, Peter. **Admirável mundo do conhecimento.** Barueri: HSM Management, 1997.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios.** São Paulo: Cengage Learnind, 2011.

ELKJAER, B. **Pragmatism - A learning theory for the future.** In: ILLERIS, K. *Contemporary Theories of Learning: Learning Theorists - in Their Own Words.* London: Taylor & Francis e-Library, 2009.

ESPEJO, R; SCHUHMANN, W.; SCHWANINGER, M; BILELLO, U. **Organizational Transformation and Learning: A Cybernetic Approach to Manangement.** Chichester :John Wiley & Sons, 1996.

FLEURY, A; FLEURY, MTL. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil.** 2a ed. São Paulo: Atlas; 1997.

GARCIA, R.M; BAPTISTA, R. **Educação a distância para a qualificação dos profissionais do SUS: perspectivas e desafios.** Rev. Baiana de Saúde Pública. 2007; 31(Supl.1):70-78.

GARUD, R.; DUNBAR, R.L.M; BARTEL, C.A. Dealing with Unusual Experiences: A Narrative Perspective on Organizational Learning. **Organization Science.** Articles in Advance, p. 1-15, 2010.

GARVIN, D. Building a Learning Organization. **Harvard Business Review.** Boston, p. 78-91, jul./ago, 1993.

GONSALVES, E.P. **Iniciação à pesquisa científica.** 6a edição. Campinas: Alínea; 2019.

KIERNAN, M. J. **Os 11 mandamentos da administração do século XXI.** São Paulo: Makron Books, 1998.

KUNTZ, J. R. C., & Gomes, J. F. S. (2012). **Transformational change in organizations: A self-regulation approach.** Journal of Organizational Change Management, 25(1), 143-162. <http://dx.doi.org/10.1108/09534811211199637>

MICHAELIS. **Dicionário da Língua Portuguesa.** São Paulo: Editora Melhoramentos, 2015.

PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teoria? In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Org.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática.** São Paulo: Atlas, 2001. p.41-63.

PREVIVA. **Atenção Primária à Saúde (APS): conceitos, objetivos e aplicações práticas.** <https://previva.com.br/atencao-primaria-a-saude-aps/> Acesso 01 de junho de 2021.

REY, F.L.G. **Lo cualitativo y lo cuantitativo en la investigación de la psicología social.** Revista Cubana de Psicología. 2000;32-52 p. 13

SAPS. **Secretaria de atenção primária à saúde.** Ministério da saúde. <https://aps.saude.gov.br/smp/smpoquee>. Acesso em 01 de junho de 2021.

SANTOS, J. L.; SAMPAIO, R. R. (2016). **Redes sociais informais e difusão do conhecimento: Uma proposta de modelagem em um ambiente de desenvolvimento de projetos de informal social networks and knowledge diffusion: A modeling proposal applied to a software development environment.** *Perpsectivas em Ciências da Informação*, 21(3), 134-164. <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/2634>.

SARTIS. Thiago Dias, et al. **Qual o papel da Atenção Primária à Saúde diante da pandemia provocada pela COVID-19.** <https://www.scielo.br/j/ress/a/SYhPKcN7f8znKV9r93cpF7w/?lang=pt> acesso 02 de junho de 2021.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, SIMONE COSTA. **Experiências de Aprendizagem e Reflexão no Contexto Organizacional: Um Ensaio Teórico**. ENEO 2019 Fortaleza/CE - 16 a 18/05/2019.

VIEIRA, Viviane Breglia Rosa; TEO, Carla Rosane Paz Arruda. **O ensino a distância na formação em saúde**: uma revisão integrativa de literatura. Revista de Educação Popular, Uberlândia, v. 17, n. 1, p. 114-125, jan.-abr. 2018. DOI: <https://doi.org/10.14393/REP-v17n12018-art07>. Disponível em: <http://www.seer.ufu.br/index.php/reveducpop/article/view/40013>. Acesso em: 23 de junho de 2021.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 1995

WILDER-SMITH, A.; FREEDMAN, D. O. **Isolation, quarantine, social distancing and community containment**: pivotal role for old-style public health measures in the novel coronavirus (2020-nCoV) outbreak. Journal of Travel Medicine, v. 27, p. 1-4. DOI: <http://doi.org/10.1093/jtm/taaa020>

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ENTREVISTA - PROCESSO DE APRENDIZAGEM NA ATENÇÃO PRIMÁRIA EM SAÚDE NO PERÍODO DE PANDEMIA

1. Nome
2. Idade
3. Sexo
4. Profissão
5. Grau de instrução
6. Tempo de serviço
7. Tempo de experiência na função
8. Considerando o período de pandemia, como você identifica que tem ocorrido o processo de aprendizagem (através de quais meios)?
9. Pensando no contexto organizacional, você acredita que a aprendizagem individual tem alguma reflexão no âmbito grupal? Como isso acontece?
10. Quais as situações problemáticas você julga ter ocorrido nesta Unidade Básica de Saúde (UBS) durante a pandemia?
11. O que foi que você aprendeu com isso?
12. Qual fator (fatores) você considera que facilita a sua aprendizagem na UBS. Severina Jácome de Oliveira?
13. Para você o que mudou após a UBS. Severina Jácome ter enfrentados algumas situações problemáticas na pandemia?

AGRADECIMENTOS

À Deus por ter me proporcionado, saúde, força e sabedoria para superar as dificuldades.

À esta universidade, seu corpo docente, direção e administração que por muitos anos foram meu lar. Lugar que me oportunizou conhecimento profissional e humano.

À minha orientadora Simone, sou grata pela humanização e empatia prestada em todo o processo de construção do trabalho. Agradeço por ter segurado minhas mãos, pelo ouvido acolhedor e por ter sido muitas vezes meu refúgio nos momentos de aflição, mesmo que de forma remota. Jamais questionou minha capacidade enquanto aluna, demonstrando que o tempo é mestre de tudo e que minha vitória ocorreria no momento designado por Deus.

À banca examinadora, manifesto minhas congratulações por partilharem deste sonho comigo. Vocês não foram escolhidas aleatoriamente, mas com pré-requisitos baseados na representatividade da minha história acadêmica.

Aos meus amigos, não cabendo nomear, pois, creio que uma imensidão de pessoas contribuíram de forma direta ou indireta para a concretude deste trabalho.

Aos meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional. Agradeço a minha mãe por ser uma heroína e prestar todo seu apoio nas horas difíceis, de desânimo e cansaço. Ao meu pai, homem simples, que apesar da falta de oportunidades para estudar, me fortaleceu e orientou que a educação é o bem mais precioso de um ser humano.

Por fim, agradeço e dedico este trabalho aos meus filhos, Heitor e Pedro, minhas fontes inesgotáveis de amor. Por eles supero o cansaço, a dor e todos os obstáculos. Grata ao Pai por tê-los.