



## REFLEXIONES - ENSAYOS

### A CONSTRUÇÃO DO SER HUMANO NO GRUPO PARA O TRABALHO EM EQUIPE DE ENFERMAGEM

#### LA CONSTRUCCIÓN DEL SER HUMANO EN EL GRUPO PARA EL TRABAJO EN EQUIPO DE ENFERMERÍA

**\*Portella Ribeiro, J., \*\*Rutz Porto, A., \*\*\*Buss Thofehn, M.**

\*Enfermeira. Psicóloga. Mestranda do PPGEnf da Fundação Universidade Federal do Rio Grande (FURG/RS).

\*\*Mestranda em Enfermagem do PPGEnf da Universidade Federal de Pelotas (UFPel/RS). \*\*\*Doutora em Enfermagem. Docente do PPGEnf da UFPel. Brasil.

Palavras-chave: Enfermagem; Equipe de enfermagem; Ambiente de trabalho.

Palabras clave: Enfermería; Equipo de enfermería; Ambiente de trabajo..

Keywords: Nursing; Nursing Team; Work Environment

#### RESUMO

Trata-se de um breve estudo crítico-reflexivo, que objetivou a construção do ser humano no trabalho em equipe, reconhecendo o seu propósito no processo de trabalho da enfermagem. Nesse contexto, o trabalho em equipe na enfermagem é uma idéia tão cristalizada que se torna imperativo não pensá-lo diferente. No entanto, a forma de trabalho predominante, por ser a equipe das mais diversas maneiras, como agrupamentos de profissionais, existe a necessidade da formação de um grupo coeso de trabalho em equipe. Assim, a proposta da Teoria dos Vínculos Profissionais, como instrumento gerencial e relacional, demonstra-se ferramenta útil e continente as necessidades do trabalho coletivo da enfermagem dentro do panorama atual.

#### RESUMEN

Este es un breve estudio crítico y reflexivo, que tuvo como objetivo la construcción de lo humano en el trabajo en equipo, reconociendo su propósito en el proceso de trabajo de enfermería. En este contexto, el trabajo en equipo de enfermería es una idea tan cristalizada que se convierte en imperativo no pensar en ello de manera diferente. Sin embargo, la forma predominante de trabajo, al ser el equipo de muy diversas maneras, como grupo de profesionales, existe la necesidad de formación de un grupo cohesionado de trabajo en equipo. Así la propuesta de la Teoría de los Vínculos Profesionales, como instrumento de

relación y de gestión, es una herramienta útil que contiene las necesidades del trabajo colectivo de enfermería en el panorama actual.

## ABSTRACT

This is a brief critical-reflective study aimed at building human beings in teamwork, recognizing their purpose in the process of nursing work. In this context, the team work in nursing is such a crystallized idea that it becomes imperative not to think of it otherwise. However, the predominant form given the variety of team possibilities, lies in the need to form cohesesive team work. The proposal of the Theory of Professional Links, as a relational and managerial tool, is useful and includes the needs of nursing teamwork within the current scenario.

## INTRODUÇÃO

O ser humano é ilimitado, transcendente, contudo só em sua liberdade que ele o é e se decide a isso, sem nenhum modo de produção e nem sistema de convivialidade<sup>(1)</sup>. O nosso moderno mundo globalizado, reforçado pelo fundamentalismo da economia vigente, o qual garante que o modo de produção com uma ideologia política do neoliberalismo vem limitando as pessoas. De maneira que acaba por transformar o ser humano em um mero consumidor, perdido da sua identidade e com pouca capacidade para projetar e modificar o futuro. Quem defende e pratica essa concepção não está interessado em formar um cidadão criativo, apto a pensar por si e plasmar o seu próprio destino. Em nome da nossa transcendência, protestamos contra o modo de realizar o processo de globalização que, em si, representa um patamar recente da história humana, sendo passível a reflexões para mudanças de rumo.

Essa modificação deve partir do ser humano, já que a pessoa constrói e, também, é construída no curso de relações sociais estabelecidas historicamente, como na sua relação com o trabalho, na qual o indivíduo se constitui e se humaniza<sup>(2)</sup>. Humanizar neste artigo consiste em tomar consciência de si mesmo, da própria condição que nos permite colocarnos, de alguma maneira, fora da natureza e questionar-se sobre ela e sobre si mesma em meio a ela<sup>(3)</sup>.

O mundo do trabalho, em específico o da enfermagem, vem sofrendo inúmeras alterações em ritmo avassalador, que refletem no pensar, sentir e agir de seus profissionais. Vive-se numa fase da modernidade líquida, isto é, marcada pela evolução da tecnologia, pela globalização, por relações efêmeras, falta de comprometimento, distanciamento afetivo e pela supervalorização do capital<sup>(4)</sup>.

Esses aspectos levaram a sociedade a um individualismo profundo na busca de prazer por meio do consumo material, como uma manipulação da população pela mídia, através de propagandas e marketing, tendo uma grande responsabilidade na construção de novos valores na coletividade.

O culto ao individualismo é uma das manifestações de um processo histórico que originou, mantém e fundamenta a sociedade vigente e tem sua base no fato do capitalismo precisar que os indivíduos sejam "livres" para produzir, consumir e concorrer entre si<sup>(1)</sup>. Isso tornou o mercado de trabalho competitivo, piorando suas condições e interrelações profissionais. Aparentemente o atual paradigma baseado na lógica do trabalhar para poder consumir, emolda o ser humano ao sistema econômico sem perceber mais o valor da pessoa como um todo, o que acarretou o distanciamento do ser humano em relação à sua natureza, sem

refletir qual a finalidade de suas ações, tal o que ocorre na relação entre trabalhador de enfermagem e sua tarefa profissional – ação de cuidar.

Diante de tal complexidade, a presente reflexão identificou a necessidade de se adotar a gestão dos serviços em enfermagem, como um instrumento do processo de trabalho da enfermagem, que tem além da tarefa profissional, outros elementos, tais como: objeto de trabalho - o ser humano; o produto – o ser humano modificado pelo cuidado da equipe; força de trabalho - a equipe de enfermagem, que precisa ser valorizada e respeitada em uma construção coletiva, para a formação do grupo.

Igualmente, compreende-se a dificuldade do estabelecimento de relações profissionais saudáveis na enfermagem, logo que grupo de trabalho consiste num conjunto de pessoas capazes de se reconhecerem em sua singularidade e que exercem uma ação interativa com objetivos compartilhados<sup>(5)</sup>, enquanto as equipes se formam por competências, tendo como ponto de união determinada função, em vista de razões intrínsecas às tarefas ou motivos de organização do trabalho da instituição, que por isso as pessoas atuam em conjunto.

Já equipes de saúde e enfermagem requerem habilidades superiores na arte de reunir as pessoas, com possibilidades de articulação entre os colegas e construções sistemáticas do cooperativo e integração. Além do reconhecimento individual, é necessário motivar esses profissionais para o progresso coletivo e a ação em equipe. Pois grupos de trabalho de enfermagem coesos produzem melhores resultados, entusiasmam-se na ação e se orgulham da concretização; geram mais informações sobre o labor e sente-se seguros na sua auto-avaliação.

Portanto, a equipe de enfermagem tem características próprias e diferenciadas de equipes de trabalho propostas em outras áreas do conhecimento, pois esta, na maioria das vezes, é formada por interesses institucionais dos serviços de saúde, constituindo verdadeiros aglomerados de profissionais em torno de um objetivo, porém sem uma identidade grupal<sup>(5)</sup>. Será que essa linguagem de equipe está formando um grupo de trabalho coeso ou estamos repetindo conceitos pré-existentes de equipe, banalizando essa expressão e seus significados?

Observa-se que, ainda, a forma de trabalho predominante nos serviços de saúde é por agrupamentos de profissionais, a qual dificilmente atende as necessidades do objeto de trabalho da enfermagem – o ser humano com carências de saúde, realidade que emerge o desenvolvimento de equipes por grupos coesos de trabalho na área da saúde e enfermagem.

Diante dessa demanda, o presente trabalho teve por objetivo oportunizar a reflexão crítica acerca da constituição do ser humano no trabalho em equipe para formação de um grupo saudável, reconhecendo o seu propósito pelo processo de trabalho da enfermagem.

## **O CONTEXTO SOCIAL NA CONSTRUÇÃO DO SER HUMANO**

Nos tempos primórdios, o ser humano vivia em agrupamentos não só como forma de defesa dos perigos naturais, mas também para instrumentalizar o domínio e o poder sobre grupos rivais. À medida que estes agrupamentos foram institucionalizando-se, perderam suas características iniciais de solidariedade, lealdade e proteção mútua, passando a serem utensílios de tirania<sup>(6)</sup>.

A mudança na forma de interação entre as pessoas para agrupamento em sociedade, marcada pela modernidade industrial, pela tecnologia e suas especialidades, tem exigido no ambiente de trabalho mais profissionais com nível superior de instrução, a fim de manter o sistema em operação. Essa conjuntura fragmentou o ser humano e dividiu o seu trabalho em pequenas partes, levando o sujeito a atuar de forma individual e a procurar desenvolver habilidades, para que seja valorizado pelo conhecimento detido, o que por consequência tem estimulado a competição e o distanciamento do trabalho em equipe<sup>(7)</sup>.

Todas essas modificações ocorridas nas relações de produção visaram libertar o ser humano, para vender sua força de trabalho, e hoje, a ação do indivíduo passa a pertencer à sociedade capitalista, regulada pelas leis da oferta e procura, levando a pessoa a atender as suas exigências para que se mantenha no mercado de trabalho e assim garanta a sua sobrevivência<sup>(8)</sup>.

O mesmo ocorre na enfermagem, cujos profissionais supostamente adquirem conhecimento sobre o processo de trabalho em sua formação acadêmica, e em sua vida prática deveriam utilizá-lo para auxiliá-los em uma assistência consciente, planejada e de qualidade, focando sua finalidade para transformação do objeto, contudo não se consegue superar o cotidiano imposto pelo sistema econômico, tornando-nos meros tarefeiros<sup>(9)</sup>.

Neste sentido, podemos apreender que as estruturas tradicionais, verticalizadas e centralizadas adotadas pelas gestões dos serviços de enfermagem nas instituições de saúde, de modo geral, têm favorecido a impessoalidade das relações hierárquicas, que vem impedindo ao longo dos anos o fortalecimento do trabalho em equipe, refletindo uma assistência descontínua, fragmentada e sem vínculos com os clientes<sup>(10)</sup>.

Dessa forma, as características do sistema econômico vigente: individualismo, concorrência e competição entre as pessoas, apresentam-se como fato inquestionável, que influencia diretamente o mundo do trabalho. Sendo, assim, os cuidados realizados por uma equipe é *conditio sine qua non* do trabalho da enfermagem, no qual por meio do enfermeiro seja desencadeada a formação de grupo, devido à emergente necessidade do ser humano participar da construção de um trabalhador coletivo, pela apropriação consciente do conhecimento de seu processo de trabalho na enfermagem.

No entanto, não é fácil estabelecer parâmetros precisos na diferenciação entre grupo e equipe, pois a equipe é um grupo com funcionamento qualificado<sup>(11)</sup>. Neste artigo, a equipe é formada através de um grupo, no qual existe a compreensão dos objetivos comuns e todos estão engajados em alcançá-los, de forma compartilhada e solidária. Bem como, a comunicação entre os membros é verdadeira, de maneira que opiniões divergentes são estimuladas para ocorrer à reflexão no grupo e alcançar-se o consenso. Pois, a diversidade e as habilidades complementares dos membros possibilitam a obtenção de resultados e os objetivos determinam seu propósito e direção.

O ser humano para trabalhar em grupo precisa ter algumas características especiais, tal como o enfermeiro enquanto líder da equipe é o responsável por estimular e formar o grupo de trabalho. Para isso, é imperativo o respeito, flexibilidade e cooperação entre os trabalhadores no coletivo, investindo constantemente em seu próprio crescimento. Como consequência dessa articulação os níveis ocupacionais e sócio-emocionais tendem à harmonização de procedimentos e relacionamentos.

Por isso, a presente reflexão aponta para que as equipes sejam pensadas e trabalhadas no sentido de formar um grupo de trabalho, no qual é essencial o enfermeiro enquanto líder ser participativo e democrático, com papel igualitário no grupo e que ocupe o seu espaço na

instituição, para que possa ser visto como coordenador das ações de cuidado que busca talentos, aptidões frente às individualidades na equipe e, ao mesmo tempo, mantendo sua função ético-legal diferenciada.

## **A CONSTRUÇÃO DO SER HUMANO EM TRABALHADOR COLETIVO NA EQUIPE**

O pensamento fragmentado ensinado na maioria das universidades precisa ser superado para de fato atender as exigências do exercício profissional da enfermagem no trabalho em equipe. Essa caminhada é única e precisamos como enfermeiros coordenadores e líderes, nos respeitar e respeitar o outro. Portanto, ao nos abirmos à dimensão da subjetividade, permitindo nos conhecer e ao outro, estaremos deste modo visualizando a equipe de enfermagem. E, assim, é possível acolher às necessidades de formação de um grupo de trabalho, para o alcance de um objetivo comum, ou seja, a tarefa profissional do cuidado do ser humano<sup>(12)</sup>.

Tal vez aí se concentre a lacuna, da difícil distinção entre trabalho em grupo e equipe, principalmente diante da nossa construção em indivíduos, que aponta que mesmo participando do processo de trabalho o sujeito não vê mais, onde ele se encaixa no cenário geral, o que caracteriza a alienação<sup>(13)</sup>. Condição em que o indivíduo é impedido de se empenhar no trabalho em equipe, mesmo trabalhando juntos durante anos, reunindo-se regularmente e, ainda assim, não fazer parte dela, pois esta não se considera apenas pela convivência de trabalhadores num mesmo estabelecimento de saúde<sup>(14)</sup>. A equipe de trabalho na saúde é como uma rede de relações entre pessoas, de poderes, saberes, afetos, interesses e desejos, no qual é possível identificar processos grupais<sup>(15)</sup>, sendo distinto do significado de equipe para outras áreas do conhecimento, as quais visam, na maioria das vezes apenas otimizar produtividade.

A partir disso torna-se inerente a adequação do mercado de trabalho, que preza pela qualificação da assistência de acordo com a Lei do Exercício Profissional nº 7.498 de 25/06/86, regulamentada pelo Decreto Lei nº 94.406 e, a busca da atuação coletiva da enfermagem em prol do seu objeto de trabalho – o ser humano em sua integralidade.

Assim, cabe a transformação da ambivalência entre educação tradicional e exigência da vida moderna de modo que não acarrete prejuízos na carreira dos trabalhadores. Pois, a maioria das empresas procura o perfil profissional, no qual o ser humano seja capaz de mobilizar os esforços das pessoas para um trabalho em equipe, num clima de abertura, honestidade e confiança, sendo uma das habilidades mais requisitadas ao profissional, independente de sua formação acadêmica<sup>(16)</sup>.

O trabalho em equipe é uma necessidade do contexto de trabalho da enfermagem, que se torna imperativa não pensá-la de forma diferente. No entanto, é preciso motivar e estimular a reflexão crítica dos profissionais de enfermagem expondo o processo de trabalho, tal como se apresenta atualmente.

Nos últimos anos, na enfermagem e nas demais profissões da área da saúde, as ações por uma prática humanizada têm ganhado lugar de destaque no processo de trabalho. No entanto, pouco se aborda que “[...] para o desenvolvimento de ações humanizadoras na assistência em saúde, faz-se necessário que a humanização, seja a filosofia da instituição”<sup>(9:106)</sup>.

Quando acontece essa postura institucional, torna-se fundamental o incentivo à equipe, valorizando os profissionais, como seres multidimensionais, bio-psico-social-espirituais, pois, quando se sentem respeitados, motivados como pessoas e profissionais, podem estabelecer

relações interpessoais mais saudáveis com os usuários, familiares e equipe multiprofissional<sup>(9)</sup>.

A própria Política Nacional de Humanização propõe o desenvolvimento de processos de trabalho em que diferentes profissionais, com seus distintos saberes e contribuições, possam se aproximar, desenvolverem trocas, rompendo com a tradicional atuação por categoria ou especialização ou setor<sup>(17)</sup>. Dessa forma, cada trabalhador de uma equipe de saúde, sem deixar de ser médico, psicólogo, enfermeiro, haverá de ser também um pouco educador, sociólogo, economista, ambientalista, os quais também passarão a ser um tanto médico, enfermeiro, fisioterapeuta a partir das práticas compartilhadas num dado ambiente, isto é, o deslocamento fundamental para a construção de ações coletivas e comuns<sup>(17)</sup>.

Nesse aspecto está a relevância da gestão em enfermagem de modo a incluir conscientemente a humanização nos modelos gerenciais. Já que no trabalho em equipe da enfermagem existe uma carência de modelos para a formação de um grupo de trabalho, com vínculos agregadores que favoreçam o desenvolvimento da assistência centrada no cuidado ao ser humano<sup>(18,19)</sup>.

Diante da perspectiva mencionada, é conhecimento comum que as ações isoladas tornam mais difíceis o alcance dos objetivos, somado ao veemente incentivo pela sociedade à competitividade e ao talento individual, tornando improvável a ocorrência de uma mudança na forma como as pessoas se relacionam. Seguindo a normalização, a forma de trabalho dominante nas instituições, a equipe por agrupamentos de profissionais é formação mais presente na enfermagem, sendo grupos de trabalho coesos, ainda raros.

Sob essa ótica, existe na enfermagem a Teoria dos Vínculos Profissionais (TVP), com a finalidade de atender e auxiliar o enfermeiro junto à formação e afirmação do trabalho em equipe<sup>(19)</sup>. A seguir, busca-se, então, apresentar a teoria, enquanto um instrumento gerencial e relacional inserido no processo de trabalho da enfermagem.

## **A TEORIA DOS VÍNCULOS PROFISSIONAIS NO TRABALHO EM EQUIPE**

Os conhecimentos essenciais da enfermagem são difíceis de serem definidos para a formação de um profissional, pois a enfermagem possui seu objeto de trabalho amplo, isto é, o usuário, sua família e comunidade e isso interfere na forma como organiza seu processo de trabalho e, conseqüentemente, a formação do grupo de trabalho<sup>(17)</sup>. Embora, o objeto de trabalho da enfermagem não seja bem delimitado, um estudo realizado sobre a motivação no trabalho da equipe de enfermagem, mostra que a categoria o trabalho em si é uma das mais citadas pelos profissionais, seguida do relacionamento interpessoal, levando-nos a considerar que o relacionamento saudável no ambiente de trabalho precisa ser garantido, para que seja reduzida ao máximo a insatisfação no contexto de trabalho<sup>(18)</sup>.

Se considerarmos o produto do trabalho da enfermagem, como o restabelecimento da saúde do ser humano através do cuidado, a gestão na enfermagem pode ser entendida como instrumento do processo de trabalho, auxiliando na organização e na valorização dos recursos humanos, de forma a favorecer a ação de cuidar e possibilitar o relacionamento interpessoal. Dentre os importantes aspectos do processo de trabalho o instrumento gerencial e relacional destaca-se, pois as dificuldades nesta área comprometem o desempenho profissional do enfermeiro, na sua relação com a equipe e no atendimento das necessidades da comunidade<sup>(20)</sup>.

Neste contexto, a proposta da TVP, como modelo para humanizar a gestão em enfermagem, demonstra-se uma ferramenta continente as necessidades administrativas da enfermagem dentro do panorama atual<sup>(19)</sup>. A teoria em questão favorece o bem-estar das pessoas – ser cuidador e ser cuidado, uma vez que a equipe tem a oportunidade de se realizar mais em seu trabalho, na consolidação da gestão participativa dos conflitos e na possibilidade da sua expressão subjetiva na atuação profissional.

Nesta perspectiva, a TVP oferece subsídios ao enfermeiro, cujo papel é de liderar a equipe enfermagem que necessita ser trabalhada, para conseguir estabelecer e conscientizar sua equipe a formação de um grupo coeso. Essa teoria para o trabalho em equipe de enfermagem tem como agente - o enfermeiro e objeto - a equipe de enfermagem, ligada a regras da instituição e do próprio fazer, a divisão social do trabalho em enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem e, a atuação eficaz diante das necessidades da comunidade. Ou seja, é uma ferramenta mediadora capaz de organizar as práticas de trabalho na enfermagem, possibilitando que a equipe compreenda seu papel e objetivo, de modo a vir a ser, realmente, um grupo.

Para isso a teoria sugere utilizar estratégias para formação de vínculos profissionais em equipes, através de um delineamento esquemático das etapas, que podem facilitar a implantação da teoria na prática profissional.

As estratégias para implantação da teoria se constituem de quatro etapas: reconhecimento e aceitação da idéia; formação do grupo; desenvolvimento do grupo e fechamento do grupo. Cada fase corresponde a um determinado momento do grupo, para o qual o profissional da enfermagem deve estar atento e preparado, pois esta será a forma mais apropriada para a discussão e interiorização dos novos conceitos e sugestões de adaptação da teoria para a realidade prática de cada grupo de trabalho, como neste caso a construção do ser humano no trabalho em equipe, reconhecendo o seu propósito no processo de trabalho da enfermagem.

Através do modelo, a formação e afirmação dos vínculos profissionais de uma equipe voltada para o cuidado humanizado são estabelecidas, além disso, há maior inclusão e significação para esse grupo na instituição e, conseqüentemente, na sociedade na qual está inserida<sup>(18)</sup>.

Contudo, como funciona o caminhar desse modelo para um grupo trabalhar as relações humanas?

A TVP possui como referencial a dinâmica de grupo que fornece subsídios para trabalhar as relações humanas e os processos do grupo com vistas à formação de vínculos profissionais saudáveis. Esse caminho conduz a uma equipe coesa, em oposição à competitividade presente nos ambientes de trabalho, no modo e relação de produção e na sociedade como um todo.

Se uma equipe não está dando respostas adequadas as carências de saúde de uma comunidade, então a indicação deste texto está na premissa dos profissionais se sensibilizarem e se conscientizarem acerca do seu processo de trabalho, e diante das dificuldades trabalharem, continuamente, em sua equipe, para melhor atender as necessidades da população e dos próprios profissionais.

A teoria, neste aspecto, é uma ferramenta mediadora entre o espaço institucional e o espaço de atuação da equipe, propondo reuniões de equipe, educação em serviço para o aprimoramento profissional, definições dos papéis e competência profissional diante das

relações de poder, bem como a gestão da equipe através da coordenação das ações, integração, interação entre os membros da equipe e autoconhecimento para poder se aceitar e, posteriormente, aceitar e conhecer o outro, além da comunicação positiva, envolvimento, comprometimento, cooperação, solidariedade. Ou seja, o enfermeiro deve estar consciente que primeiro ela estará se trabalhando para depois o grupo, sendo um dos principais limites da teoria, pois depende da abertura do enfermeiro para o autoconhecimento.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As transformações sociais pelas quais passamos nas últimas décadas desencadearam mudanças nas relações de trabalho da enfermagem. Hoje, muito têm se falado sobre a eficiência, a eficácia e a excelência dos trabalhos em equipe, levando as organizações a investir tempo e dinheiro, na formação, na sensibilização e no desenvolvimento das suas equipes de trabalho.

Mais que nunca compreender a trabalhar em e com equipes é preciso, pois estamos saindo da era dos pensamentos, que corroboravam para a individualidade, para ingressarmos na era da grupalidade, na qual para atingirmos suas metas, já não nos bastará apenas o esforço individual sem sua inserção no coletivo. Mas, formar uma equipe não é algo fácil de conseguir, tampouco rápido de se consolidar e, especificamente, manter, pois em meio ao trabalho cotidiano de cobranças por resultados e produtividade, as soluções, por vezes, podem ser difíceis de implementar.

Sem ter a intenção de dar uma receita de como trabalhar, a presente reflexão busca de maneira crítica salientar, que os modelos da administração tradicional, verticalizadas e centralizadas, têm favorecido a impessoalidade das relações hierárquicas e impedido o fortalecimento do trabalho em equipe. Assim vislumbramos como ferramenta gerencial e relacional para o trabalho em equipe, já existe descrito na enfermagem, a Teoria dos Vínculos Profissionais.

## **REFERÊNCIAS**

1. Boff L. Tempo de transcendência. Editora Sextante; 2000.
2. Miranda MG. Psicologia do desenvolvimento: o estudo da construção do homem como ser individual. Educativa 1999; 2: 45-62.
3. Bermejo JC. Humanizar a saúde: cuidado, relações e valores. Petrópolis: Vozes; 2008.
4. Bauman Z. Modernidade Líquida. Rio de Janeiro: Jorge Zahar; 2001.
5. Osorio LC. Psicologia grupal: uma nova disciplina para o advento de uma era. Porto Alegre: Artmed; 2003.
6. Osorio LC. Grupos: teorias e práticas – acessando a era da grupalidade. Porto Alegre: Artes Médicas Sul; 2000.
7. Davis K, Newstrom JW. Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning; 2001.
8. Lane STM, Codo W, Andery AA, Neto AN, Ciampa AC, Carone I, et al. Psicologia social: o homem em movimento. 13. ed. São Paulo: Brasiliense; 2006.
9. Oliveira BR, Lopes TA, Vieira CS, Collet N. O processo de trabalho da equipe de enfermagem na UTI neonatal e o cuidar humanizado. Texto Contexto Enferm. 2006; 15: 105-13.
10. Spagnol CA, Ferraz CA. Tendências e perspectivas da administração em enfermagem: um estudo na Santa Casa de Belo Horizonte-MG. Rev. Latino-Am. Enferm. 2002; 10(1): 15-20.



11. Moscovici F. Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano. 7. ed. Rio de Janeiro: José Olympio; 2003.
12. Thofehrn MB. Como formar uma equipe com vínculos profissionais saudáveis? In: Thofehrn MB et al. Práticas de gestão e gerenciamento no processo de trabalho em saúde. Pelotas: Ed. Universitária UFPel; 2009. p.109-118.
13. Davis K, Newstrom JW. Comportamento humano no trabalho: Uma abordagem organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning; 2001.
14. Fortuna CM. O trabalho de equipe numa unidade básica de saúde: produzindo e reproduzindo-se em subjetividades. Em busca do desejo, do devir e singularidades. [dissertação]. Ribeirão Preto (SP): Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/USP; 1999
15. Fortuna CM, Mishima SM, Matumoto S, Pereira MJB. O trabalho de equipe no programa de saúde da família: reflexões a partir de conceitos do processo grupal e de grupos operativos. Rev. Latino-Am. Enferm. 2005; 13(2): 262-268.
16. Costa EP. Técnicas de dinâmica: facilitando o trabalho com grupos. Rio de Janeiro: WAK; 2002.
17. Brasil. HumanizaSUS. Redes de Produção em Saúde. Brasília (DF): Ministério da Saúde; 2009.
18. Pereira MC, Fávero N. A motivação no trabalho da equipe de enfermagem. Rev Latino-am Enfermagem 2001; 9(4): 7-12.
19. Thofehrn MB, Leopardi MT. Teoria dos vínculos profissionais: um novo modo de gestão em enfermagem. Texto Contexto Enferm 2006; 15 (3): 409-17.
20. Meira MDD, Kurcgant P. O ensino de administração na graduação: percepção de enfermeiros egressos. Texto Contexto Enferm. 2009; 18(4): 670-679.

ISSN 1695-6141

© [COPYRIGHT](#) Servicio de Publicaciones - Universidad de Murcia