O TRABALHO EM EQUIPE: UM INSTRUMENTO BÁSICO E UM DESAFIO PARA A ENFERMAGEM*

Maria Clara Cassuli Matheus**

MATHEUS, M.C.C. O trabalho em equipe: um instrumento básico e um desafio para a enfermagem. *Rev. Esc. Enf. USP*, v.29, n.1, p.13-25, abr. 1995.

Neste trabalho, após revisão bibliográfica sobre trabalho em equipe, verificou-se, num estudo prévio, como as enfermeiras que trabalham em unidades de internação de um hospital governamental, caracterizam e vivenciam o trabalho em equipe.

UNITERMOS: Trabalho em Equipe. Administração.

INTRODUÇÃO

O trabalho em equipe tem sido discutido em vários ramos do conhecimento: na sociologia, na administração, na psicologia e na enfermagem.

Este tema ganha importância devido à necessidade que o homem tem de somar-se a outro homem, desde os primórdios da história, para alcançar objetivos comuns ^{5,6}.

A enfermeira, como profissional que atua na assistência, pesquisa e ensino também sente a necessidade de trabalhar em equipe.

Também com o desenvolvimento e a complexidade do mundo moderno, é rara a atividade que o homem pode fazer sozinho ^{11,12}.

Diz Horta et al 7: "Hoje não se concebe mais um profissional que trabalhe sozinho. Na estrutura social moderna, um indivíduo depende de outro para o desempenho de suas tarefas que, geralmente, são especializa-

* Trabalho apresentado à Disciplina de Fundamentos de Enfermagem III no Curso de Pós-Graduação da Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo - Nível Mestrado.

** Enfermeira. Professora Auxiliar da Área de Fundamentos de Enfermagem do Departamento de Enfermagem da Escola Paulista de Medicina.

das". Conceitua pois, o trabalho em equipe, um dos instrumentos básicos de enfermagem, como "a atividade coordenada e sincronizada, sem atritos, desenvolvida por um grupo estritamente unido".

Sendo os instrumentos básicos de enfermagem um conjunto de conhecimentos e habilidades que o enfermeiro deve possuir para o seu eficiente desempenho profissional, e levando-se em consideração que o trabalho em equipe é um dos instrumentos que além de estar intimamente, relacionado com a prática de enfermagem possui aspectos de relação interpessoal, propôs neste estudo: aprofundar o conhecimento referente ao trabalho em equipe e verificar, num estudo prévio, como as enfermeiras caracterizam e vivenciam o trabalho em equipe.

TRABALHO EM EQUIPE: CONCEITUALIZAÇÃO, FATORES QUE O INFLUENCIAM E CONDIÇÕES PESSOAIS

1 Conceitos e características

Na administração, a abrangência do conceito de trabalho em equipe tem evoluído com base nos estudos desenvolvidos por sociólogos e antropólogos.

Antigamente, o trabalho em equipe era conceituado como a organização para se trabalhar em conjunto no alcance das metas comuns. A valorização da eficiência deste trabalho, era dada segundo o alcance, ou não, de seus objetivos.

Assim, cada pessoa de um grupo era vista como algo estanque, alguém que contribuía no resultado final. A este respeito, AMARU² diz: "houve um tempo em que a administração não precisava se importar muito com o que pensavam seus subordinados. Era simples, bastava mantê-los agrilhoados, supervisionados por um capataz competente no uso do látego, e pronto, eles seriam produtivos, fossem quais fossem seus sentimentos".

É a partir de 1940, que o trabalho em equipe começa a ser visto como método de trabalho, não só visando o alcance de seus objetivos, mas, também, como meio de satisfazer as necessidades das pessoas que compõem o grupo ^{2,5}.

Etizione apud ÉVORA⁵, diz ser de suma importância que sejam valorizadas as necessidades, as habilidades e as aspirações individuais dentro de um grupo, pois, somente com indivíduos satisfeitos existe trabalho eficiente em equipe.

Para AMARU², uma equipe só é caracterizada quando "dois tipos de comportamento estão presentes: os dirigidos para a execução da tarefa e os dirigidos para a eficiência e o bem-estar das relações pessoais".

Percebe-se que hoje, tão importante quanto a realização das tarefas por um grupo é a satisfação que estas pessoas sentem ao trabalhar em equipe.

Em qualquer organização, se não existir trabalho em equipe as pessoas tendem a ir cada uma para o seu lado, a executar simplesmente a tarefa, o que muito pouco contribuirá para sua satisfação pessoal.

Assim, o trabalho em equipe transforma-se de um método para uma filosofia de trabalho⁴. Trabalhar em equipe deixou de ser o meio para alcançar um fim e passou a ser um comportamento e um valor vividos por cada membro.

Dentro desse contexto, AMARU² diz que uma equipe é definida quando a organização, interação, motivação e percepção estão simultaneamente presentes, sendo que classifica os dois primeiros como aqueles comportamentos dirigidos a execução das tarefas e, a motivação e a percepção como os dirigidos a manutenção das relações pessoais.

Percebe-se, assim, que este autor propõe, para que exista trabalho em equipe, um equilíbrio entre os comportamentos que as pessoas devem desenvolver. Tanto a execução da tarefa, como as relações pessoais são igualmente valorizadas.

O trabalho em equipe não é uma atividade automática ou consequência natural de capacidade técnica ou profissional; é, antes de tudo, uma qualidade a ser desenvolvida como propriedade coletiva².

Organização implica na existência de papéis definidos, de divisão do trabalho que converjam para uma causa comum. A definição de papéis entre os membros de um grupo ajuda as pessoas a se situarem no contexto de um grupo.

Tão necessário quanto o esclarecimento de seu papel no grupo é o conhecimento e a percepção do papel de cada membro, pois só assim a pessoa compreenderá a importância e a responsabilidade de cada um. Em outras palavras, o papel de cada membro do grupo, bem como a parte de trabalho que cabe a cada um devem ser visualizados sempre sob o prisma do objetivo a ser alcançado^{1,2,6}.

A interação significa que cada membro partilhe, converse e troque idéias do que fazem e até de seus sentimentos.

Segundo AMARU², "a interação é o modo mais elementar de caracterizar-se um grupo. E é a partir da interação que o grupo se organiza, se motiva e se percebe como grupo".

Para KLEIN⁸, a interação torna-se mais fácil quando um quadro de referência, de valores e de conhecimento é partilhado por todos.

Outros autores consideram que a efetividade desta interação depende do modo pelo qual os membros se comunicam^{1,4}.

Certos membros do grupo podem comunicar-se melhor com certas pessoas do que com outras, o que revela uma tendência para a desintegração da equipe, podendo ocorrer a desorganização e a desmotivação.

O sistema de comunicação do grupo deve processar-se de modo a permitir que todos os membros interajam entre si.

AMADO; GUITTET¹ e KLEIN⁸ destacam que uma das funções dos membros da equipe é a de transmitir, sem restrições ou alterações, todas as informações de que dispõem.

A motivação está presente em uma equipe, quando estas pessoas se associam porque isto lhes traz algum tipo de recompensa^{2,3}.

Segundo AMARU², "o que mantém a motivação das pessoas de estarem juntas para o alcance dos objetivos é que elas percebem que, coesas, todo trabalho será mais fácil, mais eficiente".

O que motiva as pessoas a trabalhar em equipe pode ser a recompensa material ou ideológica. Mas, o que é importante é que as pessoas sintam que trabalhar em equipe é melhor do que trabalhar sozinhas.

KLEIN⁸, quando fala de recompensa por trabalhar em um grupo, mostra que uma pessoa pensa tanto nas vantagens quanto nas desvantagens, ao optar por permanecer em um grupo. Quando a opção de permanecer em grupo acontece é porque a pessoa percebe que os membros contribuem e ela contribui com algo para o grupo.

Estes aspectos também são abordados por MEGGISON et al¹⁰ quando dizem que a motivação é essencial, pois, assim, as pessoas: encorajam-se para entrar em uma equipe, são estimuladas a se desempenhar mais efetivamente e se sentem encorajadas a permanecer nesta equipe.

As pessoas precisam se perceber como equipe. Não basta que estejam organizadas ou que convivam num mesmo ambiente. Uma equipe se identifica quando todos se sentem pertencentes à mesma identidade social^{2,8,13}.

Se agora forem propostos quatro diferentes grupos: a diretoria de uma empresa, a equipe de limpeza de um Shopping Center, uma banda de música e uma equipe de voleibol, pode-se dizer que eles são organizados e interagem, mas é mais difícil dizer se existe motivação e percepção para cada membro destes grupos.

2. Fatores que interferem em uma equipe

Durante a existência de uma equipe, inúmeros fatores podem influenciar a sua caracterização.

O ambiente que um grupo está inserido pode contribuir positiva ou negativamente. Como ambiente, pode-se entender o tipo de organização a que o grupo pertence e os recursos materiais que este grupo dispõe para trabalhar².

Por exemplo, se o objetivo de uma equipe não condiz com a filosofia da organização a que pertence, dificilmente esta equipe sobreviverá. No máximo é possível visualizar pessoas cumprindo suas tarefas.

Logo, o ambiente pode influenciar na organização, na interação, na percepção e na motivação da equipe.

Outro fator de interferência na equipe é a própria equipe. À medida que o trabalho transcorre, os papéis que os membros assumiram vão se diferenciando ou mudando. Assim, como uma pessoa é algo mais a cada instante, uma equipe vai se transformando à medida que o tempo passa.

PRESTON-SHOOT¹³ diz quanto à "idade das equipes", que nem sempre uma equipe mais velha é mais eficiente.

Porém, KLEIN⁸ afirma não importar o tempo que as pessoas trabalhem juntas, mas seu grau de maturidade e sua adaptação para se manterem em equipe.

O tamanho da equipe pode também influenciar no desenvolvimento de seus trabalhos. Normalmente, é a complexidade do objetivo que determina o número de pessoas de uma equipe. Como trabalhar em equipe de vinte pessoas pode ser extremamente difícil, é mais conveniente transformar um grande objetivo em "subobjetivos" menores e trabalhar em pequenos grupos⁸.

Isso ocorre normalmente em grandes organizações, mas o êxito do todo fica submetido ao desempenho de cada subgrupo. Portanto, para manter os grupos unidos entre si é necessário que todos visualizem com o seu trabalho o objetivo geral da organização.

Cada pessoa integrante de uma equipe recebe influências e influencia um grupo. O conjunto de valores, atitudes e habilidades poderá influir positivamente ou negativamente dentro de um grupo^{2,3}.

3. Condições pessoais para trabalhar em equipe

Após concluir-se que uma equipe é caracterizada pela existência de comportamentos orientados para a tarefa (organização, interação) e comportamentos orientados para a manutenção do grupo (motivação, percepção) pode-se deduzir que algumas condições são necessárias para que isto ocorra.

PRESTON-SHOOT¹³ diz que todos os elementos do grupo devem ser valorizados igualmente, independente da tarefa que realizam. O sentimento e a percepção de que uma pessoa está sendo desprezada ou isolada interferirá tanto na satisfação pessoal quanto na moral do grupo.

Os outros membros sabem, inconscientemente, que o ocorrido com o outro pode, um dia, ocorrer também com ele.

Cada um traz para dentro do grupo um conjunto de valores e experiências passadas que se somarão aos dos demais. Como resultado desta soma, o grupo estabelecerá implícita ou explicitamente as normas, as regras e até a filosofia do grupo.

Estas crenças devem contribuir para a eficácia da equipe, ou seja, constituir uma força que una as pessoas. Para que isto ocorra, acredita-se que a comunicação entre todos torna-se essencial, pois explicitar opiniões, trocar idéias, possibilita o enriquecimento pessoal e a união das pessoas de uma equipe.

Para AMARU², certas qualidades são indispensáveis para que exista o trabalho em equipe.

Os comportamentos dirigidos à manutenção do grupo existirão em maior nível na medida em que certas atitudes estiverem presentes nas pessoas. A lealdade, o apoio mútuo, o cumprimento dos compromissos e a solidariedade devem permear as relações.

Assim, cada membro da equipe terá condições de viver o equilíbrio daqueles comportamentos citados por Amaru.

O LIDER DA EQUIPE

Para alcançar o verdadeiro trabalho em equipe, é igualmente importante o papel do líder da equipe.

Na literatura, encontram-se várias teorias sobre liderança. Inicialmente, os conceitos de liderança foram abordados segundo as características pessoais de um líder. Estas teorias foram abandonadas, pois não existem características comuns entre diferentes líderes.

Hoje os estudos sobre liderança levam em consideração a situação em que se desenvolve um trabalho, os liderados e o líder^{9,10,14}.

Lewin, Lippit e White, apud KURCGANT⁹ constataram que os grupos reagem conforme o estilo de liderança adotado.

Assim, quando o estilo adotado é o da liderança autocrática (o líder determina o procedimento, quem fará o que e os liderados não conhecem a etapa seguinte), os membros do grupo ficam submissos, não têm iniciativa. Quando acontece este tipo de liderança, a qualidade é menor, e a quantidade é superior, porém não existe satisfação pessoal entre os membros da equipe.

Se o estilo de liderança adotado é o democrático (a determinação, responsabilidade e habilidades individuais são estimuladas) os membros do grupo desenvolvem comportamentos de confiança e respeito.

Os estudos de Michigan apud KURCGANT⁹ demonstraram que o comportamento do líder autocrático é basicamente orientado para a tarefa, enquanto que o democrático acentua as relações humanas no trabalho.

A quantidade de tarefa realizada pelo grupo conduzido por um líder democrático pode ser menor mas de qualidade superior, quando comparada às tarefas que o grupo do líder autocrático realiza; além disso, os membros do grupo sentem maior satisfação em trabalhar dentro do grupo.

Quando o estilo adotado é o liberal ou "laissez-faire", os membros do grupo desenvolvem o individualismo, a produtividade é alta mas de baixa qualidade^{3,9}.

O modelo "contingencial" de liderança considera que o estilo adotado pelo líder pode ser mais ou menos eficiente, dependendo dos elementos envolvidos na situação. Este modelo leva em consideração as relações do líder com os membros da equipe, a autoridade inerente à sua posição e o grau de estrutura da tarefa.

Harvey e Blachard, apud KURCGANT⁹ e YOUNG¹⁵, propuseram um modelo tridimensional da eficiência de um líder, levando em consideração o estilo do líder, a situação em que se desenvolve o trabalho e o ambiente em que ele ocorre.

Desta maneira, qualquer estilo pode ser eficiente, dependendo da dimensão que o líder atua e do trabalho a ser realizado.

Esta teoria permite que um mesmo líder assuma vários estilos conforme a situação em que o trabalho em equipe se desenvolve, ou que, em diferentes situações, surjam diferentes líderes.

A ENFERMEIRA E O TRABALHO EM EQUIPE

A enfermeira, no exercício de suas atividades profissionais, seja na área assistencial, na pesquisa ou no ensino, participa de equipe de trabalho e, muitas vezes, desempenha o papel de líder da equipe.

Na área assistencial, mais especificamente no hospital, a enfermeira presta cuidados, planeja, participa, coordena e avalia o cuidado prestado pelos membros da equipe de enfermagem.

DOUGLAS⁴ define equipe de enfermagem como sendo "um grupo de pessoas lideradas por uma enfermeira, que proporciona cuidados de saúde a um indivíduo ou coletividade, através de esforços de cooperação e colaboração".

Este mesmo autor enfatiza que a enfermeira deve estar sensibilizada,

tanto pelo cumprimento das tarefas, quanto pela satisfação pessoal dos elementos da equipe de enfermagem.

KURCGANT⁹ afirma que as enfermeiras ocupam um papel, às vezes ambíguo, dentro da maioria das organizações assistenciais, porque nem sempre estas estruturas permitem que adotem o estilo de liderança democrático, gerando nelas sentimentos de frustração.

NAKAO¹¹, a este respeito, diz que a "maioria dos serviços de enfermagem em hospitais está centrada em tarefas", e a quantidade das tarefas executadas tem a maior importância. Assim, a enfermeira apenas distribui tarefas aos demais membros da chamada equipe de enfermagem.

Mas POSSO¹² alerta que a realização de um trabalho harmônico em equipe dentro do hospital, depende do membro da equipe "perceber a necessidade de reconhecer as próprias limitações e capacidades na interação com o outro; da necessidade de ser gregário; de desenvolver relacionamento interpessoal interessado, que é insubstituível por qualquer outro recurso mecanizado".

Nota-se pois que existe uma aspiração à realização do verdadeiro trabalho em equipe no hospital.

Cabe, portanto à enfermeira adquirir conhecimentos e habilidades sobre o trabalho em equipe, principalmente para desenvolver-se e estimular os membros da equipe dentro daqueles aspectos relativos às relações pessoais.

A enfermeira, segundo KURCGANT⁹, em situações críticas, como o atendimento de uma urgência, pode assumir o estilo de liderança em que a execução das tarefas é prioritária. Depois disso outros estilos podem ser mais apropriados.

Deste modo, a enfermeira que conhece melhor os tipos de trabalho em equipe e as consequências de sua liderança terá maiores opções para alcançar seus objetivos.

O ensino de como trabalhar em equipe nas escolas de enfermagem é abordado geralmente, em dois momentos: em Fundamentos de enfermagem e em Administração.

Falar teoricamente sobre o trabalho em equipe é mais fácil para o professor, do que criar condições para que o aluno se exercite como membro de uma equipe ou como líder.

É preciso lembrar que as instituições de ensino também exercem influências diretas ou indiretas sobre o professor, assim como, seus valores pessoais e filosofia de vida determinarão, além de seu estilo de liderança, a criação ou não de condições para o aluno exercitar e desenvolver, tanto os comportamentos dirigidos para as tarefas como os dirigidos às relações pessoais.

Adotar métodos de ensino que favoreçam a interação professor-aluno, bem como a criatividade, a responsabilidade e a capacidade de criticar e ser

criticado, podem colaborar para que o aluno vivencie e aprenda a trabalhar em equipe.

As pesquisas em enfermagem, na sua grande maioria, necessitam de mais de uma pessoa para que se concretizem. Este árduo trabalho pode tornar-se mais brando e compensador, na medida em que as pessoas, além de estarem organizadas para o alcance de um objetivo comum, também sintam motivação, interajam e se percebam como membros de uma equipe.

Nota-se que um longo caminho deve ser percorrido para que as enfermeiras, como líderes da equipe de enfermagem, como membros da equipe multiprofissional, possam desenvolver suas atividades segundo as visões mais atuais do trabalho em equipe.

OBJETIVOS

Estabeleceu-se, como objetivos deste estudo preliminar:

- Conhecer como as enfermeiras caracterizam o trabalho em equipe
- Identificar como as enfermeiras vivenciam o trabalho em equipe

METODOLOGIA

Este estudo prévio, foi realizado em um hospital governamental na cidade de São Paulo.

A população constou de enfermeiras que trabalhavam há no mínimo seis meses na mesma unidade de internação de clínica médica ou cirúrgica, no período diurno.

Estabeleceu-se este prazo de, no mínimo, seis meses trabalhando na mesma unidade de internação por julgar-se o tempo mínimo para que a enfermeira pudesse caracterizar o trabalho em equipe que vivencia.

Os dados foram coletados por meio de um questionário, contendo duas perguntas abertas (Anexo 1).

Das 16 enfermeiras que receberam o questionário, 10 devolveram-no no dia seguinte.

Os dados obtidos foram analisados de acordo com a frequência absoluta, sendo suas respostas agrupadas segundo suas similaridades

RESULTADOS E DISCUSSÃO

As respostas da questão número 1(um), a respeito da caracterização do trabalho em equipe, foram agrupadas por similaridades e constam do Quadro 1.

QUADRO 1 - Características do trabalho em equipe, segundo enfermeiras de unidades de internação, São Paulo, 1992.

CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO EM EQUIPE	FREQÜÊNCIA
• existir objetivos comuns	06
• haver divisão de tarefas	06
• haver união entre as pessoas	04
• existir harmonia entre os membros da equipe	03
• existir cooperação entre os membros da equipe	03
• existir interesses e valores comuns entre os membros da equipe	02
TOTAL	24

Levando-se em consideração os limites inerentes à metodologia utilizada e pelo fato de ser este um estudo prévio, pode-se verificar alguns dados que permitem refletir sobre o trabalho em equipe desenvolvido nas unidades de internação.

Como cada uma das dez enfermeiras caracterizou o trabalho em equipe, usando mais de uma concepção obteve-se, por agrupamento de respostas similares, um total de 24 respostas.

A maioria das enfermeiras descreveu que, para haver trabalho em equipe, é necessário que seus membros tenham objetivos comuns e que as tarefas sejam divididas.

Estes dados vem de encontro à opinião de vários autores^{2,8,9} que citam, como características do trabalho em equipe: o conhecimento exato, por parte de cada membro do que deve fazer e a existência de objetivos comuns.

Cabe notar, porém, que tais opiniões não foram citadas por todas.

Como não ficou claro o que as enfermeiras queriam dizer com a palavra harmonia, que tanto pode significar cooperação, como objetivos comuns ou divisão de tarefas, preferiu-se não levar em consideração tal resposta.

A cooperação e a existência de valores e interesses comuns, foram citadas, respectivamente, por três e duas enfermeiras, perfazendo cinco respostas. Percebe-se assim, que metade das enfermeiras que fizeram parte deste estudo, leva em consideração para caracterizar o trabalho em equipe aqueles comportamentos dirigidos às relações pessoais citados por AMARU².

Porém quando analisou-se cada resposta individualmente, notou-se que

somente três enfermeiras caracterizaram o trabalho em equipe, considerando, simultaneamente, os quatro aspectos propostos por AMARU²: organização, interação, motivação e percepção.

Do Quadro 2 fazem parte as respostas dadas pelas enfermeiras à questão que diz respeito à vivência do trabalho em equipe na unidade de internação que trabalhavam.

QUADRO 2 - Características da vivência do trabalho em equipe por enfermeiras de unidades de internação. São Paulo. 1992.

CARACTERÍSTICAS	FREQÜÊNCIA
• surgem dificuldades quando se depende da equipe médica	05
• há união entre os membros da equipe de enfermagem	04
• o objetivo de todas é o bem estar do paciente	03
• as informações entre os elementos da equipe não são uniformes	02
• todos trabalham segundo as tarefas que têm a cumprir	02
• não faço parte de nenhuma equipe	01
TOTAL	18

Pode-se verificar, pelos dados obtidos, que surgem dificuldades para o desenvolvimento do trabalho em equipe quando se depende da equipe médica, citada por cinco enfermeiras.

Quatro enfermeiras caracterizam sua equipe como unida. E, analisando-se as respostas, pode-se observar que o significado que davam à união era similar ao conceito de interação proposto por AMARU².

Três enfermeiras relataram que observam, na prática, como objetivo comum de sua equipe, o bem estar do paciente.

Duas enfermeiras citaram existir dificuldade do fluxo de informações entre os elementos da equipe de enfermagem.

Segundo KLEIN⁸, dependendo do fluxo de informações, o conteúdo destas informações e o próprio trabalho em equipe podem ficar prejudicados.

MEGGINSON et al¹⁰ afirmam que a comunicação lateral, esta que se dá entre os elementos da mesma equipe, quando eficiente, ajuda na coordenação e desempenho da equipe como um todo, e no desenvolvimento das tarefas individuais.

A divisão de tarefas foi relatada por somente duas enfermeiras quando caracterizaram a vivência delas em trabalhar em equipe. Mesmo sabendo das limitações metodológicas, e da amostra reduzida deste estudo prévio, causa estranheza, pois além de ser a divisão de tarefas uma forma comum de organizar o trabalho desenvolvido em unidades de internação, seis enfermeiras, na questão número um referiram a existência de divisão de tarefas como forma de caracterizar o trabalho em equipe.

Uma enfermeira disse não se ver trabalhando em equipe. Apesar de não justificar sua resposta pode-se deduzir que talvez não vivencie a organização, a percepção, a interação e a motivação, que são os aspectos que caracterizam o trabalho em equipe proposto por AMARU².

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O levantamento bibliográfico mostra que o conceito e características do trabalho em equipe modificaram-se com o decorrer do tempo.

Mas, vivênciá-lo na prática, como instrumento básico, para o desenvolvimento das atividades de enfermagem da forma como propõem AMARU², ainda parece ser um desafio.

Este estudo prévio nos estimula a buscar novos dados que possibilitem uma maior compreensão das dificuldades de desenvolver o trabalho em equipe, principalmente, aquelas relacionadas às relações interpessoais.

MATHEUS, M.C.C. Team work: a basic instrument and a challeng to nurses. *Rev.Esc.Enf.USP*, v.29, n.1, p.13-25, Apr.1995.

Following the literature review, it was verified in previous study, the way the nurses working governamental hospitalization unit, characterize and experience team work.

UNITERMS: Team work. Administration.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMADO, G.; GUITTET, A. A dinâmica da comunicação nos grupos. Rio de Janeiro, Zahar, 1982.

- AMARU, A.C. Gerência de trabalho em equipe. São Paulo, Pioneira, 1986.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J.W. Comportamento humano no trabalho. São Paulo, Pioneira, 1992.
- DOUGLAS, L.M. Review of team nursing. St. Loouis, Mosby, 1973.
- ÉVORA, Y.D.M. A propósito do trabalho em equipe no serviço de enfermagem. Rev. Paul. Hosp., v.22, n. 1/2, p.37-40, 1984.
- FARO, A.C.M. e. Considerações sobre a necessidade do homem agregar-se e suas relações no grupo. Rev. Esc. Enf. USP, v.24, n. 1, p. 131-7, 1990.
- HORTA, W. de A. et al. O ensino dos instrumentos básicos de enfermagem. Rev. Esc. Enf. USP, v.4, n. 1/2, 1970.
- KLEIN, J. O estudo de grupos. 2 ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1982.
- MEGGINSON, L. C. et al. Administração: conceitos e aplicações. São Paulo, Harba, 1992.
- KURCGANT, P. et al. Administração em enfermagem. São Paulo, EPU, 1991.
- NAKAO, J.R.S. A assistência de enfermagem - modalidade: trabalho em equipe. Rev. Paul. Enf., v.33, n. 3/4, p. 68-70, 1985.
- POSSO, M.B.S. Editorial. Bol. Inf. Enf. Eistein, v.22, n.3, 1992.
- PRESTON-SHOOT, M. Effective group work. London, McMillan Education, 1990.
- TAKAHASHI, R.T.; PEREIRA, L.L. Liderança e comunicação. Rev. Esc. Enf. USP, v.25, n.2, p. 23-36, 1991.
- YOUNG, L.C. et al. Nursing administration. Philadelphia, Saunder, 1988.