



ENFERMAGEM E RELAÇÕES GRUPAIS EM UNIDADE DE TERAPIA INTENSIVA ADULTO

NURSING AND GROUP RELATIONS IN ADULT INTENSIVE CARE UNIT

ENFERMERÍA Y LAS RELACIONES DE GRUPO EN UNIDAD DE CUIDADOS INTENSIVOS PARA ADULTOS

Cleusa Miri¹, Elisiane Lorenzini²

RESUMO

Objetivo: conhecer a percepção da equipe de enfermagem sobre o processo grupal. **Método:** estudo descritivo com abordagem qualitativa realizada com 13 integrantes da equipe de enfermagem. Os dados foram coletados nos meses de setembro e outubro de 2012 por meio de entrevistas semiestruturadas e analisados mediante a Técnica de Análise de Conteúdo. O projeto de pesquisa obteve a aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa, CAAE 05030612.1.0000.5523. **Resultados:** da análise das entrevistas emergiram três categorias: << *Percepção sobre o processo grupal na equipe de enfermagem* >>; << *Fatores que facilitam as relações grupais na equipe de enfermagem* >>; << *Fatores que dificultam as relações grupais na equipe de enfermagem* >>. **Conclusão:** o estudo permitiu dar visibilidade à percepção de que o processo grupal é entendido como o trabalho em equipe propriamente dito, a interação entre os componentes do grupo e o coleguismo entre os mesmos. **Descritores:** Processos Grupais; Equipe de Enfermagem; Enfermagem; Unidades de Terapia Intensiva.

ABSTRACT

Objective: recognizing the perception of the nursing staff about the group process. **Method:** a descriptive study of a qualitative approach conducted with 13 members of the nursing team. Data were collected during September and October 2012 through semi-structured interviews and analyzed using the content analysis technique. The research project was approved by the Committee of Ethics in Research, CAAE 05030612.1.0000.5523. **Results:** from the analysis of the interviews three categories emerged: << *Perception about the group process in the nursing team* >>; << *Factors that facilitate group relationships in the nursing team* >>; << *Factors that hinder group relationships in the nursing staff* >>. **Conclusion:** the study allowed giving visibility to the perception that the Group process is understood as teamwork itself, the interaction between the components of the Group and the fellowship between them. **Descriptors:** Group Processes; Nursing staff; Nursing; Intensive Care Units.

RESUMEN

Objetivo: conocer la percepción del personal de enfermería en el proceso de grupo. **Método:** un estudio descriptivo con enfoque cualitativo realizado con 13 miembros del equipo de enfermería. Los datos fueron recolectados en los meses de septiembre y octubre de 2012 a través de entrevistas semi-estructuradas y analizados mediante la técnica de análisis de contenido. El proyecto de investigación fue aprobado por el Comité de Ética en Investigación, CAAE 05030612.1.0000.5523. **Resultados:** el análisis de las entrevistas revelaron tres categorías: << *La percepción acerca del proceso de grupo en el equipo de enfermería* >>; << *Los factores que facilitan las relaciones de grupo en el equipo de enfermería* >>; << *Los factores que dificultan las relaciones de grupo en el personal de enfermería* >>. **Conclusión:** el estudio permitió dar visibilidad a la percepción de que el proceso de grupo se entiende como el trabajo en equipo en sí, la interacción entre los miembros del grupo y la camaradería entre ellos. **Descriptor:** Procesos de Grupo; Personal de Enfermería;

¹Enfermeira, Faculdade Nossa Senhora de Fátima/FÁTIMA. Caxias do Sul (RS), Brasil. E-mail: cleuzamiri@yahoo.com.br; ²Enfermeira, Professora Especialista em Gerenciamento em Enfermagem, Mestre em Ciências da Saúde, Faculdade Nossa Senhora de Fátima/FÁTIMA. Caxias do Sul (RS), Brasil. E-mail: elisilorenzini@gmail.com

INTRODUÇÃO

A proposta do trabalho em equipe na enfermagem surgiu no Brasil no ano de 1966 através do livro intitulado *Equipe de enfermagem: organização e funcionamento*, cuja finalidade das experiências divulgadas era resolver o problema de melhor aproveitamento do pessoal da enfermagem com o cuidado voltado para o paciente, com mais eficiência e eficácia.¹

O ser humano embora faça parte de grupos durante toda sua vida, muitas vezes, encontra dificuldade de coordenar um grupo de pessoas devido às diferentes formas de pensar, agir e receber ideias e opiniões. Administrar essas peculiaridades é um desafio para muitos profissionais, pois, além delas, há a necessidade de manter bons relacionamentos entre os integrantes do grupo e ainda se preocupar com estratégias para a obtenção de resultados positivos e o alcance de metas propostas pelas instituições.²

Foi identificada a necessidade de competências para coordenar grupos e trabalhar em equipe. O trabalho em saúde se insere nesse cenário, uma vez que requer profissionais competentes para trabalhar de modo cooperativo em equipes de trabalho.¹ Neste âmbito de trabalho, o enfermeiro destaca-se por ser um profissional responsável pela prestação de cuidados ao paciente e, nesse contexto, é responsável por coordenar uma equipe de profissionais, cabendo-lhe planejar modelos e estratégias de trabalho para a formação de grupo e para a obtenção de resultados positivos.³

A grande problemática sobre processo grupal é a exigência de fundamentação teórica e prática em referenciais não existentes ou que ainda estão em construção. Desta forma, estudos realizados sobre trabalho em equipe e processos grupais são de grande valia para a redefinição de relações interpessoais e intergrupais nas organizações de saúde.¹

O estudo foi motivado pelo interesse em aprofundar os conhecimentos sobre o tema “processo grupal” e por presenciar na prática assistencial a falta de conhecimento ou habilidade de alguns profissionais quanto à forma de gerenciamento e organização de equipes de trabalho, além do fato de ter percebido a necessidade de estudos atualizados que abordem esse tema. Frente a essas considerações, o presente estudo tem por objetivo conhecer a percepção da equipe de enfermagem sobre o processo grupal em uma Unidade de Terapia Intensiva Adulto.

MÉTODO

Estudo exploratório descritivo de abordagem qualitativa. Neste tipo de estudo os fatos são observados, registrados e analisados, classificados e analisados sem a interferência do pesquisador. Na pesquisa qualitativa o trabalho em campo nos permite uma aproximação com aquilo que desejamos estudar, também de conhecer a realidade do campo que será investigado.⁴

Este estudo foi realizado em uma UTI-Adulto de um hospital filantrópico de um município da região sul do Brasil. Participaram desta pesquisa todos os componentes da equipe de enfermagem (técnicos em enfermagem e enfermeiros) que concordaram em participar e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) um total de 13 participantes.

Para a seleção das participantes utilizaram-se como critérios de inclusão: ser membro da equipe de enfermagem há no mínimo seis meses; aceitar participar do estudo. E como critério de exclusão: ocupar cargo de coordenação.

Para a determinação do número de participantes utilizou-se o critério de saturação dos dados, ou seja, quando as informações se tornaram repetitivas, encerrou-se a coleta. A coleta das informações ocorreu no período de setembro a outubro de 2012, utilizando-se a técnica de entrevista semiestruturada. As entrevistas foram realizadas nas instalações da referida unidade, em horários previamente agendados, sendo preservada a privacidade evitando-se interrupções. Para melhor aproveitamento das informações as mesmas foram gravadas e transcritas na íntegra.

O processo de análise foi realizado por meio do método de análise de conteúdo, do tipo temática. Este método segue três fases: pré-análise; exploração do material; e tratamento, inferência e interpretação dos resultados obtidos.⁵

A presente pesquisa teve aprovado o projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa Virvi Ramos, sob parecer nº 94.194 CAAE 05030612.1.0000.5523 e contemplou a Resolução 196/1996.⁶ Todos os participantes foram esclarecidos sobre os objetivos do estudo e as implicações de sua participação, recebendo garantia de anonimato e da possibilidade de desistir do estudo a qualquer momento. Após aceitarem em participar do estudo, assinaram o TCLE em duas vias, na qual uma ficou de posse do participante e a outra da pesquisadora.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os participantes do estudo caracterizam-se por serem 98% do sexo feminino. Com relação à formação, três profissionais possuem ensino superior em enfermagem e dez possuem o curso técnico em enfermagem. Quanto ao tempo de formação dos entrevistados a média variou entre um a 26 anos. O tempo de atuação na instituição variou entre 1 a 10 anos. A análise das informações destes sujeitos possibilitou a emergência de três categorias: Percepção sobre o processo grupal na equipe de enfermagem; fatores que facilitam as relações grupais na equipe de enfermagem; e fatores que dificultam as relações grupais na equipe de enfermagem. As falas são identificadas como E1 (entrevistado 1), E2 (entrevistado 2) e assim sucessivamente.

♦ Percepção sobre o processo grupal na equipe de enfermagem

Nessa categoria buscou-se conhecer a percepção da equipe de enfermagem acerca do processo grupal. Percebeu-se que os entrevistados entendem que o processo grupal é o trabalho em equipe, a interação entre eles e o coleguismo. Uma equipe de trabalho é composta por um número de pessoas que trabalham em conjunto em busca de um objetivo em comum, mas as pessoas inseridas nesse grupo são sujeitos diferentes que pensam e agem de forma diferente, por este motivo muitas vezes é difícil manter um bom relacionamento, impor limites e possibilidades de cada um.

Os participantes da pesquisa destacaram a necessidade de trabalho cooperativo entre os integrantes da equipe de trabalho, de forma que as pessoas inseridas no processo sejam vistas como sujeitos capazes de uma construção conjunta, tendo em vista o processo de inter-relação, conforme expresso em algumas falas:

[...] é preciso se trabalhar como uma equipe [...] que é um método do qual eu trabalho. (E12)

[...] vem do trabalho em equipe, da interação [...] ter um bom relacionamento [...]. (E5)

[...] ser colega [...]. (E1)

O processo grupal implica uma rede de relações entre pessoas e poderes ou por relações equilibradas, podendo se dar com a presença de um líder que impõe as obrigações e normas aos integrantes.⁷ Já os termos grupos e equipe descrevem um conjunto de pessoas que realizam suas atividades de acordo com um objetivo em comum.⁸

Coordenar grupos não se constitui tarefa simples, requer um conhecimento acerca da dinâmica grupal. O enfermeiro por não possuir uma formação específica em processos grupais, se depara com grandes obstáculos no mercado de trabalho havendo a necessidade de desenvolver habilidades para coordenação de grupos. Quando essas habilidades são embasadas em um referencial teórico-prático possibilita a compreensão dos fatos que ocorrem no interior do grupo gerando ideias quanto à forma correta de administrá-los,² no entanto, a grande problemática é a exigência de fundamentação teórica e prática em referenciais não existentes ou que ainda estão em processo de construção. Desta forma, estudos realizados sobre trabalho em equipe e processos grupais são de grande valia para redefinição de relações interpessoais e intergrupais nas organizações de saúde.¹

O trabalho em equipe é um tema abordado em várias áreas de atuação, é um método de trabalho que visa vários objetivos, dentre eles está inserido o trabalho integrado realizado através do envolvimento de todos os membros da equipe. As evidências disponíveis sinalizam que a maneira de interação de cada profissional está relacionada com a percepção que o profissional tem do processo grupal.⁹ Portanto, é fundamental a compreensão do processo grupal entre os integrantes da equipe, pois desta forma terão conhecimento quanto a dinâmica grupal favorecendo de forma positiva o convívio e interação entre eles.

♦ Fatores que facilitam as relações grupais na equipe de enfermagem

Nesta categoria foi possível identificar os principais fatores que facilitam as relações grupais na equipe de enfermagem. Os sujeitos destacam a valorização como principal fator facilitador do processo. Destacou-se também a motivação, o apoio e a importância da educação permanente para os membros da equipe de trabalho, como expresso nas falas abaixo:

Valorização [...] estar trabalhando junto com eles, motivando, apoiando [...] ajudando eles. (E5)

Não sobrecarregando [...] ajudando [...]. (E3)

Educação [...] Educação eu acho que é fundamental [...]. (E12)

[...] o respeito, coleguismo [...] saber compreender que cada pessoa é diferente e que temos que aprender a conviver com essas diferenças é o que faz a diferença em um trabalho em equipe. (E6)

A motivação pode ser considerada um sentimento que impulsiona alguém a realizar

Miri C, Lorenzini E.

Enfermagem e relações grupais em unidade de terapia...

alguma coisa. Quando o profissional se sente motivado estará impulsionado a fazer suas atividades da melhor maneira possível e se tratando de grupos de trabalho, se todos os integrantes forem motivados, o trabalho será desempenhado por todos e consequentemente favorecerá os resultados. A motivação de equipes de trabalho normalmente é de responsabilidade da coordenação da equipe, sendo assim, na equipe de enfermagem o enfermeiro exerce papel fundamental, pois cabe a ele estar motivando, apoiando e valorizando os profissionais que com ele trabalham visando à qualidade da assistência e a satisfação dos colaboradores e clientes.

A motivação e o envolvimento com o trabalho são necessários para gerar satisfação pessoal e profissional nos grupos de trabalho. Os profissionais que se encontram motivados e satisfeitos com o trabalho têm vinculação com bom relacionamento interpessoal, reconhecimento como profissional capacitado, prática profissional e responsabilidade.¹⁰ Os trabalhadores demonstraram satisfação e realização na execução de seu trabalho, tendo em vista uma relação de confiança e de responsabilidade entre os integrantes do grupo.¹¹

A educação permanente na prática profissional se manifesta por meio das atitudes do profissional, dentre essas, destaca-se o compromisso firmado consigo mesmo, tendo em vista a motivação para a busca de novos conhecimentos. A educação permanente nos remete ao entendimento que o indivíduo deve aprimorar-se por toda a sua vida.¹²

A análise das entrevistas desse estudo considera que a educação é fundamental para os profissionais da enfermagem, uma vez que a questão educativa é um compromisso com o crescimento pessoal e profissional.

♦ Fatores que dificultam as relações grupais na equipe de enfermagem

Os profissionais da enfermagem se destacam por fazer parte de uma equipe multidisciplinar onde normalmente assumem a responsabilidade pela coordenação da equipe de enfermagem, bem como com o resultado da assistência prestada. Nesse sentido, são indispensáveis boas relações grupais na equipe de trabalho. Por este motivo buscou-se identificar na equipe entrevistada os principais fatores que dificultam essas relações para poder cooperar de forma positiva com os grupos de trabalho.

A percepção de sobrecarga de trabalho foi citada em maior número de vezes nos depoimentos, sendo considerado como

principal fator que dificulta as relações grupais. Destacou-se também o número do quadro de colaboradores diminuído e os atritos existentes entre os mesmos.

Um elemento que contribui com a percepção de sobrecarga de trabalho é o acúmulo de muitos afazeres. A sobrecarga de trabalho pode ser considerada o acúmulo de funções desempenhadas ao longo da jornada de trabalho, neste caso segundo os entrevistados este acúmulo de afazeres está relacionado com a deficiência no número de profissionais de enfermagem. A problemática da sobrecarga de trabalho na enfermagem vem sendo estudada a bastante tempo.

Todas as enfermeiras que foram entrevistadas e relatavam estar esgotadas, referiram a sobrecarga de trabalho em torno de nove a doze vezes.¹³ Outro estudo realizado afirma que a enfermagem enfrenta uma carga tanto quantitativa verificada pela responsabilidade de mais de um setor hospitalar como qualitativa evidenciada pela complexidade das relações humanas. Este estudo afirma também que os trabalhadores de UTI são mais suscetíveis a este problema, pois enfrentam um grau variado de estresse devido ao risco de morte eminente de seus pacientes bem como a rotina de trabalho que é mais acelerada.¹⁴

Para o desenvolvimento das atividades de enfermagem os profissionais deverão ter competência para tal e que deve ter um quadro de pessoal suficiente para o exercício das atividades.¹⁵ Para adequar o número de profissionais da enfermagem deve-se utilizar o método de dimensionamento de pessoal. No entanto, estudo realizado explica que este método é pouco utilizado para adequar o número de funcionários, também para estabelecer rotinas de trabalho de acordo com este quantitativo¹⁶, como expresso nas falas abaixo:

[...] o acúmulo de muitos afazeres [...] ter muitos pacientes para poucos funcionários. (E12)

[...] a correria do setor e poucos funcionários [...]. (E3)

[...] vai acumulando afazeres de um setor para outro [...] e às vezes não damos conta de tudo. (E1)

[...] o que dificulta mesmo são atritos entre eles [...] os conflitos que ocorrem [...]. (E5)

De acordo com os entrevistados, outro fator que dificulta são as relações conflituosas, resultado este que vai ao encontro de outra pesquisa realizada recentemente, que ressalta que o cotidiano dos grupos muitas vezes possui um permeado de relações conflituosas, marcado pelas

Miri C, Lorenzini E.

adversidades.² Porém, outro estudo afirma que o surgimento de conflitos é considerado normal e que abre espaço para o diálogo e troca de experiências através da realização de reuniões, desenvolvendo assim alternativas para o gerenciamento de conflitos e com isso contribuindo com o aprendizado do grupo.¹⁷

Outro estudo refere que nas vivências hospitalares, administrar conflitos exige do enfermeiro habilidade administrativa, tempo disponível e competência profissional. Cabe ao enfermeiro estabelecer regras baseadas em valores institucionais como também baseadas em crenças e valores individuais. Neste estudo as relações de conflitos foram relacionadas com situações de escalas de trabalho.¹⁸

As respostas evidenciaram também a falta de competência para o exercício de liderança, conforme esse expresso na fala:

[...] relação ruim [...] a falta de visão da chefia de liderança [...]. (E9)

Denota-se que estudo afirma a existência de falhas nas instituições de ensino superior devido ao pouco tempo demandado ao ensino de tal competência.¹⁹ No entanto, outra pesquisa afirma que o exercício da liderança está atrelado a prática profissional e que o enfermeiro recém-formado enfrenta alguns desafios durante esta prática, devido à insegurança, ao pouco exercício desta prática durante a vida acadêmica e a inexperiência.²⁰⁻

¹ Por outro lado, devemos levar em consideração que as organizações hospitalares são muito complexas se tornando um desafio para a prática da liderança.²²⁻³

Consoante, podemos afirmar que o exercício da liderança na enfermagem é uma prática muito necessária, pois as metas e objetivos estão voltados à assistência e atrelados à instituição, que demanda a liderança das equipes de trabalho. Cabe ao enfermeiro desenvolver habilidades para a prática dessa competência, essencial no cotidiano profissional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo permitiu dar visibilidade à percepção de que o processo grupal é entendido como o trabalho em equipe propriamente dito, a interação entre os componentes do grupo e o coleguismo entre os mesmos.

Os resultados mostram que os principais fatores facilitadores deste processo são a motivação do grupo de trabalho, a valorização, o apoio e a importância da educação permanente para os membros da equipe de trabalho. Contudo, constatou-se que a percepção de sobrecarga de trabalho foi considerada como principal fator que dificulta

Enfermagem e relações grupais em unidade de terapia...

as relações grupais. Destacou-se também o número do quadro de colaboradores diminuído, as relações conflituosas e a falta de competência para o exercício da liderança por parte de alguns profissionais.

Observa-se a necessidade de valorizar, motivar, incentivar e colaborar com os profissionais da enfermagem, como também a fomentar a formação profissional que incentive o exercício da liderança, o que favorecerá a manutenção de relações grupais saudáveis nas equipes de trabalho.

Acredita-se que o enfermeiro possui papel de destaque nesse processo, pois como líder da equipe cabe-lhe a responsabilidade de coordenar as atividades bem como a equipe de trabalho ao cumprimento de metas e alcance de objetivos visando à qualidade da assistência prestada bem como a satisfação de clientes e integrantes do grupo de trabalho, dando ênfase à valorização profissional.

Este estudo não apresentou limitações, mas é importante destacar que retrata a percepção da equipe de enfermagem de uma única instituição filantrópica, o que impede a generalização dos resultados. Portanto, sugere-se que mais estudos sejam desenvolvidos sobre esta temática, sobretudo estudos que revelem as estratégias de enfermagem para com as relações grupais em diferentes cenários de serviços de saúde.

REFERÊNCIAS

1. Kurcgant P, Ciampone MHT. A pesquisa na área de Gerenciamento em Enfermagem no Brasil. Rev bras enferm [Internet]. 2005 [cited 2013 June 10]; 58(2):161-4. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672005000200006&lng=pt.
2. Cardoso ASF, Dall'Agnol CM. Processo grupal: reflexões de uma equipe de enfermagem. Rev Esc Enferm USP [Internet]. 2011 [cited 2013 June 10]; 45(6):1412-18. Available from: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/69691/000819074.pdf?sequence=1>.
3. Thofehr MB, Leopardi MT, Amestoy SC, Oliveira AIC. Formação de vínculos profissionais para o trabalho em equipe na enfermagem. Enferm Global [Internet]. 2010 [cited 2013 June 10]; 20(1):1-11. Available from: <http://revistas.um.es/eglobal/issue/archive>.
4. Minayo MCS. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 8 ed. São Paulo - Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco; 2004.
5. Bardin, L. Análise de conteúdo. 5th ed. Lisboa: Edições 70; 2009.

Miri C, Lorenzini E.

Enfermagem e relações grupais em unidade de terapia...

6. Brasil, Conselho de Saúde. Diretrizes e Normas de Pesquisa em Seres Humanos (Resolução196/96) Diário Oficial da União, 10 de Out 1996 [Internet]. [cited 2013 June 10]. Available from: <http://www.bioetica.ufrgs.br/res19696.htm>.
7. 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. Revista Latino-Am de enfermagem [Internet]. 2005 [cited 2013 June 10]; 13(2):262-8. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692005000200020.
8. Abreu LO, Munari DB, Queiroz ALB, Fernandes CNS. Trabalho de equipe em enfermagem: revisão sistemática da literatura. Rev bras enferm [Internet]. 2005 [cited 2013 June 10]; 58(2):203-7. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672005000200015.
9. Maffaccioli R, Lopes MJM. Os grupos na atenção básica de saúde de Porto Alegre: usos e modos de intervenção terapêutica. Ciênc saúde coletiva [Internet]. 2011 [cited 2013 June 10]; 16(supl 1):973-82. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232011000700029.
10. Rosentock Ik, Santos RS, Guerra SC. Motivação e envolvimento com o trabalho na estratégia saúde da família em João Pessoa Paraíba, Brasil. Rev Baiana de saúde pública [Internet]. 2011 [cited 2013 June 10]; 35(3):591-603. Available from: <http://files.bvs.br/upload/S/0100-0233/2011/v35n3/a2638.pdf>.
11. Glanzner CH; Olschowsky A, Kantorski LP. O [trabalho](#) como fonte de prazer: avaliação da equipe de um Centro de Atenção Psicossocial. Rev Esc Enferm USP [Internet]. 2011 [cited 2013 June 10]; 45(3):716-21. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-62342011000300024&script=sci_arttext.
12. Paschoal AS, Mantovani MF, Lacerda MR. A educação permanente em enfermagem: subsídios para a prática profissional. Rev Gaúcha Enferm [Internet]. 2006 [cited 2013 June 10]; 27(3):336-43. Available from: <http://seer.ufrgs.br/RevistaGauchadeEnfermagem/article/view/4621>.
13. Lautert L. A sobrecarga de trabalho na percepção de enfermeiras que trabalham em hospital. Rev Gaúcha de Enferm [Internet]. 1999 [cited 2013 June 10]; 20(2):50-64. Available from: <http://seer.ufrgs.br/RevistaGauchadeEnfermagem/article/view/4285>.
14. Montanholi LL, Tavares DMS, Oliveira GR. Estresse: fatores de risco no trabalho do enfermeiro hospitalar. Rev Bras Enferm [Internet]. 2006 [cited 2013 June 10]; 59(5):661-5. Available from: Disponível em:< http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-71672006000500013&script=sci_arttext>.
15. Rossetti AC, Gaidzinski RR, Fugulin FMT. Nursing workload in the emergency department: a methodological proposal. Rev Latino-Am Enfermagem [Internet]. 2013 [cited 2013 June 10]; 21(spe): 225-32. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692013000700028&lng=en. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-11692013000700028>.
16. Campos LF, Melo MRAC. The dimensioning of nursing staff according to nursing coordinators: concept, aim and use. Rev Latino-Am Enfermagem [Internet]. 2007 [cited 2013 June 10]; 15(6):1099-104. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692007000600007&lng=en&nrm=iso. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-11692007000600007>.
17. Dall'Agnol CM, Martini AC. Reuniões de trabalho: mais que uma ferramenta educativa, um processo educativo. Texto Contexto Enferm [Internet]. 2003 [cited 2013 June 10]; 12(1):89-96. Available from: <http://www.scielo.br/scieloOrg/php/reflinks.php?refpid=S0080-6234201100060001900002&lng=en&pid=S0080-62342011000600019>.
18. Marta CB, Lacerda AC, Carvalho AC, Stipp MAC, Leite JL. Gestão de conflitos: competência gerencial do enfermeiro. R pesq cuid fundam online [Internet]. 2010 [cited 2013 June 10]; 2(supl.): 604-8. Available from: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:mxemNAhvmTQJ:www.seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/download/1062/963+&cd=1&hl=pt&ct=clnk&gl=br>.
19. Amestoy SC, Cestari ME, Thofehrn MB, Milbrath VM, Trindade LL, Backes MS. Processo de formação de enfermeiros líderes. Rev Bras Enferm [Internet]. 2010 [cited 2013 June 10]; 63(6): 940-5. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-71672010000600011&script=sci_arttext.
20. Vilela FP; Souza CA. Liderança: um desafio para o enfermeiro recém formado. Rev Enferm UERJ [Internet]. 2010 [cited 2013 June 10]; 18(4):59-67. Available from:

<http://www.facenf.uerj.br/v18n4/v18n4a15.pdf>.

21. Lorenzini E, Macedo TZ, Silva EF. Leadership in nursing discipline practice: perceptions of academics. J Nurs UFPE on line [Internet]. 2013 [cited 2013 June 10]; 7(7):321-7. Available from:

<http://www.revista.ufpe.br/revistaenfermage/index.php/revista/issue/archive>.

22. Vendemiatti M, Siqueira ES, Filardi F, Binotto E, Simioni FJ. Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança. Ciênc Saúde coletiva [Internet]. 2010 [cited 2013 June 10]; 15 (supl.1):1301-14. Available from:

http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-81232010000700039&script=sci_arttext.

23. Santos JLG, Lima MADS. A dimensão gerencial do trabalho do enfermeiro em um serviço hospitalar de emergência. Rev Enferm UFSM [Internet]. 2011 [cited 2013 June 10]; 1(1):142-3. Available from:

<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reufsm/article/view/2463>.

Submissão: 19/06/2013

Aceito: 02/10/2014

Publicado: 01/11/2014

Correspondência

Elisiane Lorenzini

Rua Alexandre Fleming, 454

CEP 95041-520 – Caxias do Sul (RS), Brasil