

REFLEXÕES SOBRE A ABORDAGEM DE TIME PARA O TRABALHO EM EQUIPE DA ENFERMAGEM¹

REFLECTIONS ON THE TEAM APPROACH FOR NURSING WORK

REFLEXIONES SOBRE EL ENFOQUE DE EQUIPO PARA EL TRABAJO EN GRUPO DE ENFERMERÍA

Marília Alves²
Mônica Chaves³
Marisa Gonçalves Brito Menezes⁴
Sandra Haussen⁵
Márcia Giannetti Rocha Figueiredo⁶

RESUMO

A velocidade das mudanças, a competitividade e a evolução tecnológica exigem novos processos de tomada de decisão, a partir da formação de times de trabalho em que a confiança, a comunicação, o encontrar “pessoas certas” e o desenvolvimento de um objetivo comum, são componentes essenciais, fazendo com que o cuidar transcenda seu significado etimológico e represente uma assistência holística. Neste estudo realizou-se uma revisão da literatura visando descrever as características do trabalho em equipe e elucidar novas abordagens para o trabalho da enfermagem. Para tal, a reflexão e a conscientização de mudanças no ambiente de trabalho cotidiano são imprescindíveis.

Palavras-chave: Equipe de Enfermagem- Tendências; Supervisão de Enfermagem- Tendências; Relações Interprofissionais

ABSTRACT

The speed of the changes, competition and technological advance demand new decision-making processes, through work-teams in which trust, communication, finding the “right” people and developing a common objective are essential. “Care-giving” transcends its etymological sense and takes on a meaning of holistic care. This study is a review of the literature which describes the characteristics of team work and new approaches to nursing work. Therefore, reflection and an awareness of changes in the everyday work environment are essential.

Key Words: Nursing Team- Trends; Nursing Supervisory- Trends; Interprofessional Relations

RESUMEN

La velocidad de los cambios, la competitividad y la evolución tecnológica exigen nuevos procesos de toma de decisión a partir de grupos de trabajo. Aquí la confianza, la comunicación, encontrar las “personas justas” y el desarrollo de un objetivo común son componentes esenciales que hacen que “cuidar” trascienda su significado etimológico y represente una asistencia holística. En este estudio se efectuó una revisión de la literatura con miras a describir las características del trabajo en grupo y la elucidación de nuevos enfoques para el trabajo en grupo. Para ello, es imprescindible reflexionar y ser conciente de los cambios en el día a día del ambiente laboral.

Palabras clave: Grupo de Enfermería- Tendencias; Supervisión de Enfermería- Tendencias; Relaciones Interprofesionales

¹ Trabalho apresentado à disciplina Administração, Gestão e Gerência de Serviços de Saúde e de Enfermagem do Curso de Mestrado em Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais.

² Enfermeira Doutora em Enfermagem. Prof.^a do Depto. De Enfermagem Aplicada da Escola de Enfermagem da UFMG. Líder do grupo de pesquisa Administração em Enfermagem

³ Enfermeira Mestranda em Enfermagem pela EE-UFGM. Enfermeira do IPSEMG-Família.

⁴ Enfermeira Mestranda em Enfermagem pela EE-UFGM, Especialista em Terapia Intensiva. Enfermeira Assistencial no CTI Adulto do Instituto Biocor.

⁵ Enfermeira Mestre em Enfermagem pela EE-UFGM. Enfermeira Assistencial do CTI-Pediátrico do IPSEMG.

⁶ Enfermeira Especialista em Enfermagem do Trabalho. Enfermeira da PUC-Betim.

Endereço para correspondência: Av. Alfredo Balena, 190 - Santa Efigênia - Belo Horizonte - Minas Gerais - e-mail: marilix@enf.ufmg.br.

Introdução

No berço da Revolução Industrial, século XVIII, durante a Guerra da Criméia, surgiu uma nova Enfermagem, tendo como precursora Florence Nightingale apoiada em observações sistematizadas e registros estatísticos extraídos de uma experiência prática do cuidar.

Após a guerra, Florence legitimou uma hierarquia institucional, preparando enfermeiras para ocuparem posições de chefia em enfermarias e também treinando aprendizes para o cuidado propriamente dito. Fundou a primeira escola, precursora das demais, formando duas categorias distintas: as *laydies nurses* com funções intelectualizadas e as *nurses*, que sob a direção das *laydies*, desenvolviam o trabalho manual da Enfermagem. Surgiu, assim, a primeira “Equipe de Enfermagem”.

No entanto, essas equipes mantinham excessiva hierarquização e divisão do trabalho, centralização de poder, diferenças intensas de conhecimento e informação entre os membros do grupo de trabalho, compromisso apenas com as tarefas e desconhecimento dos objetivos e metas organizacionais. Essas características, de alguma forma, continuam influenciando o trabalho da enfermagem ao longo dos anos, pois se mantêm grupos de profissionais trabalhando em setores específicos, sem maiores articulações dos grupos entre si e desses com a totalidade da organização, apesar do aumento da complexidade das instituições de saúde e das demandas por novas formas de trabalhar e de se organizar em equipes ou times para atender às necessidades da clientela.

Atualmente, os conceitos de grupo, equipe e times de trabalho vêm passando por intensas discussões, principalmente entre consultores e estudiosos da dinâmica das organizações. Considera-se que o trabalho em grupo é setorial, buscando realizar a atividade designada e formalizada, com a preocupação centrada na atividade do setor e insuficiente conhecimento e envolvimento com a atividade total, realizada por indivíduos empenhados apenas em realizar sua parte na atividade. Uma equipe de trabalho é fundamentada na existência de um conjunto de pessoas que se aplica no desenvolvimento de um trabalho. Os membros de uma equipe possuem algum envolvimento e compromisso com a filosofia da organização e com o resultado final e são liderados por um responsável que retém e transmite informações das etapas do trabalho, visando o desenvolvimento das tarefas, que somadas completam o todo do trabalho. E em sua versão mais atual, como um time de trabalho, a equipe é fundamentada em um conjunto de indivíduos, que associados buscam uma ação comum, com determinado fim. Os participantes têm conhecimento de todas as informações, etapas e filosofia de trabalho e são liderados por um responsável que procura integrar o grupo às tarefas, buscando motivar, promover o senso de responsabilidade e o envolvimento emocional de cada indivíduo no trabalho⁽¹⁾. O trabalho em equipe pressupõe que os membros do time saibam o que cada um está fazendo e possam até mesmo substituir o colega, dependendo da situação. No grupo, ao contrário, é cada um por si⁽²⁾.

As mudanças na condução do trabalho coletivo, no entanto, implicam uma nova filosofia de trabalho e política de gestão de pessoas, e a administração tem um papel decisivo na formação de equipes de alta performance, capazes de acessar as informações necessárias sobre o trabalho, a organização e a clientela e com habilidades para desenvolver suas tarefas de forma compartilhada, com senso de cobertura, aproveitamento de habilidades diferenciadas e comprometimento com a organização e o resultado final. Portanto, faz-se necessária a formação de equipes eficazes que funcionem como um time, uma nova equipe, para processar mais informações, de forma mais rápida, acelerando a implementação de novas abordagens, considerando que pessoas mais bem informadas são detentoras de maior parcela de poder e então comprometidas com as decisões.

No entanto, em alguns serviços de saúde, a Enfermagem ainda utiliza um estilo de gestão centralizador das decisões, no qual o enfermeiro na função gerencial ocupa uma posição distante do grupo e próximo apenas dos objetivos da empresa, retém as informações, não age como elemento facilitador da participação e mantém os membros da “equipe” como simples cumpridores de tarefas burocraticamente estabelecidas. Esse tipo de gestão mostra-se inadequado aos novos tempos, pois nenhum indivíduo isolado é capaz de desenvolver a visão correta, comunicá-la a um grande número de pessoas, eliminar os obstáculos, possibilitar vitórias de curto prazo e gerenciar projetos de mudança.

Nesta perspectiva, é necessário formar uma equipe atuante, com pessoas que compartilhem problemas, oportunidades e que estejam comprometidas com a mudança. No entanto, as equipes tradicionais, tanto de Enfermagem quanto multidisciplinar, trabalham focalizando velhos modelos, quando é necessário repensar a organização do trabalho focalizada em equipes cujo senso de responsabilidade e comprometimento devem pautar as ações do conjunto de profissionais, pois o trabalho tornou-se mais complexo, os resultados mais difíceis de serem alcançados e somente equipes com novos conhecimentos, atitudes e habilidades serão capazes de implementar as mudanças necessárias.

Assim, as estruturas baseadas em times funcionam em qualquer lugar ou serviço onde e quando se queira. Trata-se de transformar grupos de pessoas em equipes informadas e coesas. No time devem ser eliminadas as diferenças hierárquicas, interesses específicos, proporcionando-se uma predisposição para criatividade e inovação⁽³⁾.

Neste estudo realizou-se uma revisão da literatura sobre trabalho em equipe visando descrever as características necessárias para um trabalho em equipe e a busca de novos enfoques que possam ser aplicados ao trabalho da enfermagem.

Características essenciais para um trabalho em time

Nos modelos atuais de gestão, a proposta e a estruturação de equipes são mais fluidas, menos burocráticas e mais flexíveis para se adaptar às constantes mudanças e possuem as seguintes características:

- sistema social comum no qual as pessoas não são

vistas como indivíduos isolados, mas como membros cooperadores de uma atividade comum;

- polivalência funcional quando as pessoas desempenham vários papéis e funções;
- autonomia relativa e auto-organização que significam possibilidade de estabelecimento de padrões de gestão nos limites das diretrizes comuns;
- espaço para a criatividade como possibilidade de desenvolvimento de modos próprios e diversificados de execução do trabalho;
- sentido de afiliação com o desenvolvimento, sentimento de pertencer a um grupo com identidade própria e compromissos comuns ⁽⁴⁾.

Nessa perspectiva, há que se pensar em suportes para o bom funcionamento das equipes tais como adequada estrutura de remuneração, reconhecimento e respeito aos fatores intrínsecos de cada membro da equipe, treinamento como rotina da empresa possibilitando o acesso ao conhecimento para realizar as tarefas diárias e como forma de cultivar a cidadania, abordagem clara do conflito que deve ser solucionado no interior da equipe, utilização de indicadores como instrumentos para direcionar o caminho a ser seguido e uma redefinição de papéis, buscando-se a “queda” da figura do chefe e a ascensão do líder, ao qual se segue por acreditar na sua proposta ⁽⁵⁾.

Na mesma linha de raciocínio e somando-se às posições anteriores os times devem ser possuidores das seguintes características básicas:

- Limites precisos - Todos sabem quem pertence ou não ao time e, da mesma maneira, a equipe é reconhecida pelos outros como uma unidade organizacional;
- Objetivos comuns- As metas são da equipe, e todos as reconhecem e assumem a responsabilidade pelo seu cumprimento;
- Papéis diferenciados - Cada membro deve dar sua contribuição individual à equipe;
- Autonomia- A liberdade para realizar o trabalho é uma marca registrada das equipes;
- Dependência de recursos externos- Os membros da equipe sabem que dependem de outras equipes ou indivíduos para conseguir informações, recursos e apoio. Eles valorizam tudo que possa ajudá-los a cumprir seus objetivos;
- Responsabilidade coletiva- Recompensas e feedback devem ser uma constante para todos os membros da equipe ⁽⁶⁾.

As informações sobre trabalho em time são abundantes nos sites de consultoria de empresas e relativamente escassas na literatura técnica especializada, uma vez que a formação de times ainda está, de certa forma, restrita a propostas de implementação e é uma realidade concreta pouco encontrada nas empresas, apesar de vislumbradas como positivas por dirigentes, trabalhadores e entidades profissionais. Essas informações foram consideradas importantes como condições básicas para a reflexão dos profissionais de saúde interessados em discutir a organização de times de trabalho.

I. Oportunidades de carreira: deverão ser oferecidas

oportunidades de crescimento, pois isso demonstrará valorização e credibilidade no time, ocasionando alto grau de satisfação aos integrantes. O serviço deverá possuir uma filosofia de associar o treinamento à prática e, assim sendo, valorizar e aproveitar os melhores talentos sem perda de tempo.

2. Clareza e abertura na comunicação: as informações deverão ser compartilhadas, e todos deverão conhecer o objetivo da empresa e do time. É preciso ouvir o que as pessoas da empresa têm a dizer, pois só quem trabalha nela pode avaliar se o local é bom ou não, assim como o consumidor é o mais capacitado para julgar o produto ou o serviço de uma empresa.

A comunicação aberta, transparente, intensa e irrestrita é fator importante para manter a equipe permanentemente motivada. Todos deverão ter liberdade para expressar idéias e fazer sugestões; as pessoas poderão participar ativamente dos processos decisórios, sendo ouvidas e respeitadas; as informações deverão fluir intensamente desde a alta direção até o pessoal de menor nível hierárquico, não havendo espaço para “o rádio corredor”. O líder deve manter sua equipe informada sobre os assuntos importantes e as mudanças na empresa.

3. Qualidade, confiabilidade e credibilidade: essas características são demonstrados através da ligação especial da gerência com os funcionários. Os valores éticos deverão ser prioritários; o cumprimento de promessas e o agir de acordo com o que foi dito demonstram respeito, que também pode ser observado quando os gerentes demonstram interesse pelas idéias e sugestões das equipes.

Os profissionais que pensam, lutam e inovam juntos, criam um sentimento de estarem evoluindo junto com o serviço. A empresa tem que ter orgulho dos funcionários e estes, a mesma postura em relação à empresa. Criando possibilidades para que os funcionários persigam vãos altos, mantém-se um clima organizacional que estimula a realização profissional, a aprendizagem contínua e a cidadania, gerando o sentimento de possuir condições de trabalhar em qualquer outra empresa. O grupo deve, ainda, possuir pessoas em número suficiente para que o resultado final seja alcançado, demonstrando credibilidade.

4. Especialização: a equipe deve possuir especialistas com diversos pontos de vista relevantes que devem ser apresentados de forma adequada em decisões inteligentes e informadas.

5. Liderança: o grupo deve possuir um número suficiente de líderes para a condução do processo de mudança. A liderança é importante, pois conduz à transformação. Por outro lado, um conjunto de idéias preconcebidas possibilitará o desenvolvimento de planos, não uma visão, pois não será capaz de comunicar a importância e a direção da mudança, e irá controlar as pessoas em vez de dar-lhes poder.

A diferença entre grupo e time ultrapassa, assim, as questões semânticas, pois “embora grupos e equipes sejam compostos de indivíduos trabalhando em nome de objetivos comuns, os times tendem a desenvolver uma meta coletiva que vai além daquela que a organização determinou para eles” ⁽⁶⁾.

Outro ponto importante para a formação de uma equipe refere-se às necessidades das pessoas em um grupo que são: inclusão, controle e afeto. Qualquer grupo cujos integrantes não tenham essas necessidades atendidas, não terá coesão ⁽⁷⁾. Assim, a discussão e a definição de uma filosofia do serviço baseada em time de trabalho, devem envolver todos os funcionários da equipe. Todos devem participar da discussão dos elementos essenciais e convicções, da definição dos objetivos, da operacionalização dessa filosofia, da avaliação e aperfeiçoamento.

A filosofia e os objetivos devem ter para o funcionário um significado real. Isso exige um trabalho contínuo, a vivência de um processo reflexivo que evidencia contradições e acarreta, muitas vezes, o surgimento de divergências, que deverão ser trabalhadas até que surja o consenso. Esse processo pode ser desgastante, demorado, mas envolve e compromete a todos, propiciando o crescimento individual e coletivo ⁽⁸⁾.

As lideranças devem estar atentas para não cometer erros que podem se tornar catastróficos dentro das intenções idealizadas ou almejadas. É importante que não se negligenciem as “qualidades” a serem evitadas ou tratadas com cuidado, tais como pessoas com egos muito expandidos; pessoas “cobras”, que destroem a confiança, essencial ao processo, e pessoas relutantes, que devem ser convencidas a aderir ao processo e necessitam ser acompanhadas com atenção ⁽⁹⁾.

No entanto, a unanimidade não é um requisito para o trabalho em equipe, pois um pouco de polêmica é desejável e pode melhorar consideravelmente o trabalho. Por isso pessoas polêmicas dotadas de senso crítico aguçado e competitivas são importantes para o trabalho em equipe, e a ausência de conflito pode constituir uma armadilha para a formação de equipes configuradas como times de trabalho. Os conflitos aparecem naturalmente e devem ser administrados conjuntamente, pois não se trata de problemas isolados. As situações delicadas mais frequentes no trabalho em equipe e que merecem atenção especial do líder são: falta de confiança, falta de conflito, falta de comprometimento, falta de responsabilidade e falta de atenção aos resultados ⁽¹⁰⁾.

Nessa perspectiva, para a formação de um time de trabalho é necessário criar um ambiente em que as pessoas tenham vontade de fazer um bom trabalho e não um clima no qual fazem o trabalho porque são obrigadas. No fim de cada dia, as pessoas saem mais motivadas para voltar e executar suas tarefas no dia seguinte, ou saem menos motivadas em virtude do que lhes aconteceu durante o dia. O desempenho tem a ver com o que acontece no cotidiano, a cada dia de trabalho ⁽¹¹⁾.

Em resumo os componentes essenciais para a formação de um time são: confiança, comunicação; encontrar as pessoas certas: posição forte, liderança e gerência, grande aptidão e alta credibilidade; desenvolvimento de objetivos comuns. A combinação da confiança e de um objetivo comum compartilhado por pessoas com características certas pode fazer surgir uma poderosa equipe com capacidade de possibilitar mudanças, apesar de todas as forças de inércia.

O trabalho em equipe na enfermagem

O trabalho em saúde é um trabalho coletivo no qual as diferentes abordagens profissionais se somam, em estreita interdependência, para o alcance dos objetivos finais de oferecer uma assistência integral e livre de riscos. As características do trabalho em equipe devem estar presentes tanto na Enfermagem como nas equipes multiprofissionais. A liderança ou a gerência deve buscar novas formas de organizar o trabalho e de administrar pessoas, focalizando o desenvolvimento de um clima de confiança favorável ao trabalho em equipe. Os cuidados prestados ao doente são em geral realizados por vários profissionais, constituindo o que se denomina trabalho em equipe. Embora a expressão “em equipe” dê a idéia de articulação, o que pode ocorrer em vários níveis das relações interpessoais, sob ponto de vista do cuidado em saúde essa relação mostra-se cada vez mais fragmentada ⁽¹²⁾.

Nesse sentido, ainda se verifica o caráter utilitário do trabalho de enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem, o que dificulta um trabalho em equipe, apesar da nomenclatura correntemente utilizada. Nos setores públicos parece que, para os dirigentes institucionais, o importante é que a Enfermagem trabalhe sem questionar, e o trabalho alienado torna-se mais cômodo mesmo que as conseqüências sejam negativas para a qualidade do resultado. Os usuários que procuram os serviços de saúde, na maioria, têm pouca intervenção nos rumos da assistência recebida e questionam ou pressionam pouco para que os administradores se mobilizem para alguma mudança ⁽¹³⁾.

Diante dessas colocações, que são reais em várias situações de trabalho, vislumbramos outros cenários e possibilidades para o trabalho em equipe na enfermagem, tendo como base as diversas mudanças pelas quais vem passando a profissão. Assim, considerando que a principal preocupação estratégica da equipe de enfermagem deve ser procurar servir à clientela, oferecendo bons serviços, torna-se necessário buscar, por meio da sua organização interna, a formação de equipes de trabalho com características de time, nas quais a confiança, a comunicação aberta, a liderança, a credibilidade e os objetivos compartilhados passem a constituir formas de estar sempre à frente, oferecendo bons serviços com profissionais qualificados, seguros e identificados com a organização. Quando o time funciona adequadamente, o “mercado” passa a vê-lo sob nova perspectiva. Dos clientes ele ganha admiração e das demais equipes, respeito.

Nesse contexto, novas tecnologias passam a ser decisivas para um cuidado eficiente e eficaz, mas para implementá-las torna-se necessário um intenso trabalho de conscientização e preparação dos profissionais envolvidos. Buscando mudanças em sua performance a Enfermagem tem utilizado recursos como treinamentos e reciclagens, com a finalidade de obter mudanças organizacionais e no trabalho em equipe, mas a experiência tem se mostrado, ainda, pouco eficaz, pois, na maioria das vezes, os enfoques são pontuais, centrados em técnicas e focalizam mais os interesses da instituição, deixando em segundo plano as necessidades dos profissionais

envolvidos com a atenção à saúde. Muitas vezes torna-se difícil estabelecer o diagnóstico dos problemas que necessitam de intervenção e preservar a confiança entre os membros a serem treinados, e assim a tentativa de implementar idéias novas encontra um muro de resistência passiva, pois as pessoas não estão comprometidas com o processo, acirrando posições competitivas que dificultam o trabalho de equipe e favorecem o distanciamento do enfermeiro que deveria ser o líder do processo.

No entanto, para o treinamento e a aprendizagem em times, o primeiro passo é conhecer “as estratégias de aprendizagem e motivações para adultos. Logo após, será preciso decidir que tipo de metodologia de ensino seria mais conveniente para trabalhar com os times envolvidos. E, depois disso, o primeiro tipo de treinamento oferecido aos times deveria abordar instruções de comunicação e diálogo”⁽¹⁴⁾. Times e treinamentos são aliados naturais em uma organização, mas todas as partes da organização são necessárias e devem passar por adequações para a sobrevivência do sistema inteiro⁽¹⁴⁾.

Porém, grandes times normalmente começam como um grupo de pessoas unidas por um interesse comum e somente após algum tempo torna-se possível desenvolver relações e nichos de trabalho. A enfermagem, apesar da diversificação de formação de seus elementos, possui um grande potencial para desenvolver a formação de times de trabalho por possuir um grande contingente de trabalhadores em praticamente todas as áreas da organização, ter objetivos comuns, estar presente 24 horas nos hospitais ou em toda a jornada de trabalho em serviços de outros níveis de complexidade e, diante das tarefas fragmentadas, já iniciou um processo de ajuda e solidariedade no ambiente de trabalho. Parece haver, principalmente entre auxiliares e técnicos de enfermagem, um entendimento tácito de que a cobertura dada hoje ao companheiro de jornada corresponde àquela que recebo amanhã. Portanto existe já uma relação de troca permanente que só é possível àqueles que no cotidiano de trabalho tiveram a possibilidade de desenvolver o afeto e estar com o outro em um trabalho coletivo que implica solidariedade e cumplicidade, essenciais à formação de equipes de alta performance.

Torna-se importante ressaltar, ainda, que o conhecimento compartilhado por todos os membros da equipe é considerado necessário e incorpora outros valores como capacidade de inovação, talento, relacionamento com clientes e identidade, entre outros aspectos, quase todos caracterizados pelos componentes humanos de produção, utilização ou geração de novas maneiras de ver e olhar velhas coisas e fatos. Assim, a gestão do conhecimento “traz uma importante mudança, não apenas na forma e na estrutura dos processos gerenciais das instituições de saúde, mas principalmente na nova maneira de visualizar o capital e o potencial humano”⁽¹⁵⁾.

Considerações finais

O momento atual requer a busca de maior satisfação no trabalho aliada à produtividade e para tal torna-se necessário olhar velhas coisas com novos olhos e adaptar

velhos sistemas de trabalho às novas demandas da clientela e das organizações. Nesse sentido, nas organizações de saúde e na enfermagem, uma tendência que nos parece irreversível é a organização de equipes de trabalho em forma de times, pautadas na conscientização de que temos que aprender a conviver com as diferenças, somando esforços em função de um objetivo final claramente definido. Talvez este seja o nosso maior desafio, dentro de nossa área de atuação, quer como profissionais de saúde, enfermeiros, quer como gerentes ou supervisores, pois é preciso reconhecer que não somos onipotentes e não podemos normatizar tudo o que está ao nosso redor. É preciso compreender as diferentes atitudes no trabalho, não só como transgressões à ordem e ao mecanismo de sobrevivência, mas como vitalidade. Assim a formação de equipes fundamentada em intensa comunicação, lealdade, compromisso e senso de cobertura poderá ser o embrião de verdadeiros times de enfermagem, que a nosso ver é detentora de várias condições favoráveis, decorrentes de suas próprias condições de trabalho.

Referências Bibliográficas

- 1- França LS. Ensaio sobre: equipe ou time de trabalho. [Citado em 2003 Maio 04]. Disponível em: <http://www.crd2000.hpg.ig.com.br>.
- 2- Rocha M. Todos por todos. *Você S/A*. 2003 jun.; (60): 55-63.
- 3- Chiavenato I. Desenvolvimento organizacional. In: Chiavenato I. Recursos humanos. 5ª ed. São Paulo: Atlas; 1998. p.521-45.
- 4- Motta PR. Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar. 4ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark; 2001.
- 5- Fares CB, Martinelli DP. Análise das equipes de trabalho no mercado das concessionárias de veículos. São Carlos. [Citado em 2002 Jun 13]. Disponível em: <http://www.ufscar.com.br>.
- 6- Caproni P. Treinamento gerencial. São Paulo: Makron Books; 2003.
- 7- Wanderley JA. A Equipe de negociação e sua organização. In: Wanderley JA. Negociação total: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados. 4ª ed. São Paulo: Editora Gente; 1998. p.243-9.
- 8- Caudron S. O que motiva os empregados. *HSM Management*. 1997; (1): 82-6.
- 9- Kotter JP. Criação de uma coalizão administrativa. In: Kotter JP. Liderando mudanças. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus; 1997. p.51-66.
- 10 - Lencioni P. Os 5 desafios das equipes. Rio de Janeiro: Campus; 2003.
- 11- Lévy-Leboyer C. A crise das motivações. São Paulo: Atlas; 1994.
- 12- Machado JMH, Correa MV. Conceito de vida no trabalho na análise das relações entre processo de trabalho e saúde no hospital. *Inf Epidemiol SUS*. 2002; 11(3): 159-66.
- 13 - Argenta IM, Pires DEP. Refletindo o processo de trabalho em um hospital público. *Texto & Contexto Enf*. 2000; 9(2): 288-97.
- 14 - Payne-Anderson J. Treinamento e aprendizado em times. [citado em 2004 Jan 27]. Disponível em: artigo 15.htm” http://www.eag.com.br/artigo_15.htm.
- 15- Iwanow TC Compromisso Institucional do enfermeiro na área de saúde: a questão da gestão do conhecimento. *Rev Técnico-Cient Enf*. 2003; 11(2): 101-3.