



Revista Brasileira de Enfermagem

ISSN: 0034-7167

reben@abennacional.org.br

Associação Brasileira de Enfermagem
Brasil

Bouttelet Munari, Denize; Costa, Hérica Kelly da; Alves Cardoso, Adriane Helena; Oliveira de Faria
Almeida, Carlos Cristiano

Características da competência interpessoal do enfermeiro: estudo com graduandos de enfermagem

Revista Brasileira de Enfermagem, vol. 56, núm. 5, septiembre-octubre, 2003, pp. 484-487

Associação Brasileira de Enfermagem
Brasília, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=267019640003>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

CARACTERÍSTICAS DA COMPETÊNCIA INTERPESSOAL DO ENFERMEIRO: estudo com graduandos de enfermagem*

Denize Bouttelet Munari**

Hérica Kelly da Costa***

Adriane Helena Alves Cardoso****

Carlos Cristiano Oliveira de Faria Almeida*****

Resumo

Estudo de abordagem quanti-qualitativa, realizada com graduandos de Enfermagem, cujo objetivo foi identificar características de competência interpessoal partindo de um laboratório de grupo, onde os dados foram coletados através de instrumento aplicado em dois momentos distintos. Os resultados evidenciaram características de difícil desempenho como: resistência ao stress, iniciativa, flexibilidade, lidar com conflito. Aquelas desenvolvidas com mais facilidade foram: autoconfiança, saber ouvir e competição. Concluímos que tais características podem e devem ser mais exploradas durante os cursos de graduação como forma de fortalecer o desempenho gerencial do enfermeiro.

Descritores: enfermagem; competência; enfermeiro; grupo

Abstract

This article has a quality and quantity-based approach, performed among nursing undergraduate students, whose objective was to identify features that constitute interpersonal competency, starting with a group laboratory, where data were collected at two points in time by means of a survey. The results have shown hard to perform characteristics obtained through practice, such as: resistance to stress, initiative, flexibility, and conflict resolution. The characteristics easily developed were: self-confidence, ability to listen, and ability to compete. We have reached the conclusion that those characteristics can and must be further explored over undergraduate studies as a means to strengthen nurses' managerial performance.

Descriptors: nursing; competency; nurse; group

Title: Characteristics of interpersonal competency for nurses: study accomplished with nursing undergraduate students

Resumen

El estudio de carácter cuanti-calitativo, se realizó con los académicos de Enfermería, con el fin de identificar las características de competencia interpersonal a partir de un laboratorio de grupo, donde los datos se colectaron a través de instrumento que se aplicó en dos momentos distintos. Los resultados concluyen características de difícil desempeño, tales como: resistencia al estrés, iniciativa, flexibilidad, saber ecuacionar los conflictos. Las que se consideran con más facilidad de desarrollo fueron: la autoconfianza, el saber oír y la competencia. Se concluye que tales características pueden y deben explotarse más durante los cursos de graduación como una manera de fortalecer la competencia gerencial del enfermero.

Descriptores: enfermería; competencia; enfermero; grupo

Título: Características de la competencia interpersonal del enfermero: estudio con académicos de enfermería

1 Introdução

O desenvolvimento da competência interpessoal do enfermeiro constitui-se uma tarefa complexa, considerando a tendência da formação desses profissionais na maioria das escolas, cujo foco está mais voltado para a excelência do desenvolvimento técnico⁽¹⁻³⁾.

Por outro lado vimos que é cada vez maior a necessidade de ampliação desse modelo para um que privilegie também o desenvolvimento de habilidades no campo das relações humanas, aspecto tão presente nessa nova era, especialmente se considerarmos a dimensão do trabalho gerencial do enfermeiro^(4, 5).

O fato de vivermos na era da globalização exige dos profissionais uma postura que seja compatível com as mudanças e necessidades desse novo tempo, o que nos sugere que a formação do enfermeiro deve contemplar conteúdos que o instrumentalize para uma ação também globalizada, principalmente quando se trata do trabalho em equipes e da coordenação desse trabalho.

Nesse sentido, é esperado que o enfermeiro seja capaz de desempenhar um papel de gerenciador do trabalho, dentro de uma perspectiva participativa, onde o objetivo é atingido pelo esforço de todos e não mais pela união de esforços individuais^(4,6,7).

O interesse pelo assunto surgiu após verificarmos a dificuldade com que os alunos graduandos em enfermagem enfrentam ao entrar no estágio profissional, ocasião em que

lhes é exigido o exercício de cargos de chefia e posição de comando. Em nossa experiência essa etapa da formação é experienciada com muita angústia e conflitos relacionados ao campo das relações interpessoais.

Assim, a partir de um trabalho com alunos de graduação em enfermagem em estágio profissional, no sentido de viabilizar através do laboratório de grupo, experiências que possibilitassem o descobrimento da competência interpessoal como instrumento para o seu desenvolvimento enquanto gerente, traçamos como objetivo dessa pesquisa identificar características da competência interpessoal em alunos da graduação em enfermagem em estágio profissional.

2 Revisão da literatura

É inerente ao homem viver em sociedade e, nesta interação de cultura e significados, ele é influenciado quer seja positivamente, quer seja negativamente, estabelecendo relações.

Pessoas convivem e trabalham com pessoas e portam-se como pessoas, isto é, reagem com as outras pessoas com as quais entram em contato: comunicam-se, simpatizam e sentem aversões, aproximam-se, afastam-se, entram em conflito, competem, colaboram, desenvolvem afeto^(8,9).

Através destas relações se sobressaem aquelas pessoas com maior competência interpessoal, considerada como "a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada

* Pesquisa realizada pelo Núcleo de Estudos e Pesquisas da Faculdade de Enfermagem/UFG. Apoio CNPq.

** Doutora em Enfermagem, Professora Titular da FE /UFG. Pesquisadora CNPq.

*** Bolsista PET/SESu, aluna do Curso de Graduação em Enfermagem da FEN/UFG.

**** Bolsista PET/SESu, aluna do Curso de Graduação em Enfermagem da FEN/UFG.

*****Bolsista PET/SESu, aluna do Curso de Graduação em Enfermagem da FEN/UFG.

às necessidades de cada uma e às exigências da situação^(8:36). O relacionamento interpessoal é o responsável pela integração e cooperação em uma equipe e o facilitador no alcance da tão buscada sinergia, assim como, a sua deficiência pode prejudicar por completo o desempenho grupal. Por essa razão estudos sobre líderes e liderança vêm sendo cada vez mais abordados, em consequência da substituição da administração autocrática por uma administração participativa, o que exige uma melhor adequação dos profissionais no que diz respeito ao seu desempenho gerencial⁽¹⁰⁾.

Estudos contemporâneos sobre o processo e a dinâmica organizacionais, especificamente sobre o comportamento humano e liderança visualizam-na como um processo coletivo compartilhado entre os membros de um grupo^(4:78).

A área da saúde, por sua complexidade e envolvimento de diversos profissionais de áreas distintas trabalhando num mesmo ambiente, exige de cada um dos profissionais uma postura que favoreça o trabalho de grupo. É de suma importância que estes profissionais busquem um movimento que fortaleça o trabalho multiprofissional⁽¹¹⁻¹³⁾.

O enfermeiro inserido nesse grupo assume papel de liderança nas diferentes áreas de atuação e para isso precisa se desenvolver na área de liderança com competência técnica e interpessoal.

Assim, consideramos que o desenvolvimento da competência interpessoal pode ser um veículo transformador na prática gerencial do enfermeiro, uma vez que esta permite a formação de um líder que consiga avaliar e dimensionar os problemas de forma mais efetiva e integrada.

A competência interpessoal

é resultante de percepção acurada e realística das situações interpessoais e de habilidade específicas comportamentais que conduzem as consequências significativas no relacionamento duradouro e autêntico, satisfatório para as pessoas envolvidas^(8:36).

Para a aquisição dessa habilidade são necessários dois componentes: a percepção e a habilidade propriamente dita⁽⁸⁾. Nesse estudo focalizamos o desempenho das dimensões indispensáveis ao bom treinamento do profissional nessa esfera: a comunicação, a liderança e a participação.

O verdadeiro líder é aquele que tem desenvolvido a competência interpessoal, que é inata ao ser humano, porém deve ser desenvolvida e exige investimento pessoal. 'Líderes se desenvolvem, não são fabricados. Devem ter tempo e espaço para se revelar'^(14:31).

Nesse sentido nos propusemos nesse estudo a focalizar o desenvolvimento da competência interpessoal como instrumento para a formação do enfermeiro, considerando sua importância na capa citação desse profissional na condução de suas ações gerenciais. optando por realizá-la no enfoque grupal considerando a natureza do trabalho da enfermagem.

3 Metodologia

Pesquisa descritiva. de abordagem quanti-qualitativa, realizada na Faculdade da Universidade Federal de Goiás com alunos do 5º ano de Graduação em Enfermagem.

Através da disciplina de Saúde Mental 11 foi desenvolvido um laboratório de grupo, com base em um modelo teórico-vivencial⁽⁸⁾, com o objetivo de preparar os alunos para o trabalho coletivo, o manejo grupal e o treino de coordenador de grupo, apresentando a estes as características do desenvolvimento da competência interpessoal e as condições para seu desempenho. como forma de avaliar o aprimoramento das relações interpessoais e desenvolvimento da liderança em decorrência desse exercício. A população estudada constituiu-se de 9 alunos graduandos em enfermagem que estavam desenvolvendo estágio profissional e que fizeram parte do

do estudo, dando-nos sua autorização através do formulário de consentimento livre e esclarecido. A pesquisa foi analisada e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa Médica Humana e Animal do Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Goiás.

Na primeira etapa os alunos responderam a um instrumento que apresentava as características da competência interpessoal pontuando os atributos de acordo com sua percepção atual para as dimensões: comunicação, liderança e participação dentro de uma escala de 1 a 7⁽⁸⁾.

Na segunda etapa os alunos participaram do laboratório de grupo, que oferecia condições para que os mesmos entrassem em contato com os recursos teóricos, além de vivências que serviam de análise para os problemas decorrentes de sua prática enquanto gerentes nos serviços de saúde durante o estágio profissional.

Na terceira e última etapa, ao término do laboratório foi reaplicado o instrumento, acrescido de duas perguntas abertas solicitando uma análise qualitativa do seu desempenho após a participação do laboratório de grupo, bem como da eficácia desse método enquanto técnica de ensino.

Os resultados foram construídos, analisando comparativamente a 1ª e a 2ª etapa da aplicação do instrumento e as questões abertas foram tratadas vislumbrando a análise do seu conteúdo.

4 Apresentação e análise dos dados

O modo como adquirimos e desenvolvemos nossa competência interpessoal depende de nossa percepção e da habilidade propriamente dita. A partir do modelo adotado (8), buscamos neste estudo identificar os aspectos mais voltados ao aprendizado da percepção da competência interpessoal, através do laboratório de grupo e balizados pelo instrumento adotado que pontua as dimensões interpessoais.

A aplicação do instrumento aplicado nas duas ocasiões para os alunos nos permitiu observar como a pessoa se considera nas várias dimensões estudadas. Para a comunicação o participante deveria atribuir pontos aos cinco itens que trabalham esse aspecto. No que diz respeito à liderança, sete itens foram avaliados e quanto à participação o aluno deveria atribuir pontos aos oito itens.

No que diz respeito à comunicação foram observados os itens: Habilidade de comunicar idéias de forma clara e precisa em situações individuais e de grupo; Habilidade de ouvir e compreender o que os outros dizem; Habilidade de aceitar críticas sem fortes reações emocionais defensivas; Habilidade de dar *feed-back* aos outros de modo útil e construtivo; Capacidade de organizar e de apresentar suas idéias de forma efetiva induzindo os outros a aceitá-las.

Dos dados analisados das respostas para a questão comunicação, na primeira aplicação identificamos como único ponto forte apontado o saber ouvir (88,8%) e os pontos fracos a expressão do *feed-back* (66,6%), a reação ao *feed-back* (66,6%), a capacidade de persuasão (55,5%), a comunicação efetiva (88,8%). Tais aspectos nos levam a considerar, no que diz respeito à comunicação, que o aluno apresenta uma posição de timidez nesse início de trabalho, atribuindo maior número de pontos a um fator em que ele se coloca numa posição mais passiva, haja vista que em contrapartida os fatores apontados como os mais fracos são aqueles onde o aluno deveria se colocar de modo mais ativo.

Esse panorama não muda muito após as vivências de laboratório, uma vez que na segunda aplicação os pontos fortes evidenciados pelos alunos no quesito comunicação são: comunicação efetiva (88,8%) e o saber ouvir (77,7%). Os pontos fracos, segundo o que constatamos nas respostas estão relacionados novamente à reação ao *feed-back* (66,6%), à expressão do *feed-back* (66,6%) e à persuasão (55,5%).

considerados como “carências importantes a serem trabalhadas em desenvolvimento interpessoal, sem o que ficarão como aspectos ineficientes do desempenho de gerentes”^(8:39). Partindo do princípio de que esses processos são extremamente importantes no trabalho do enfermeiro, o dar e receber *feed-back* deve ser um aspecto melhor elaborado na sua formação. se queremos capacitá-los melhor na função gerencial.

O ensino efetivo da capacidade gerencial é uma necessidade para a formação do enfermeiro haja vista a lacuna encontrada por alguns pesquisadores sobre o ensino da liderança em enfermagem aplicado hoje em todo o país^(10,15).

Ainda no que se refere à comunicação e sua implicação nas relações interpessoais no trabalho em enfermagem,

“o êxito do líder está relacionado com a sua habilidade de comunicar-se com os outros; o objetivo do comunicador é transmitir uma mensagem para alguma outra pessoa, de modo tal que essa mensagem seja recebido da forma pretendida, sem distorções”^(4:78).

A segunda dimensão analisada foi a liderança cujos atributos referem-se a: capacidade de influenciar os outros, fazer com que aceitem suas idéias e sigam sua orientação; enfrentar e superar dificuldades em situações de desafio, aceitando riscos com relativo conhecimento das conseqüências; capacidade de propor idéias inovadoras, de iniciar projetos e influenciar o rumo dos acontecimentos; assumir responsabilidade, agir de acordo com suas habilidades e convicções sem dependência demasiada dos outros; capacidade de trabalhar em situações não rotineiras mantendo padrões de desempenho eficaz, mesmo enfrentando falta de apoio e cooperação, resistência, oposição, hostilidade; estimular e encorajar os outros a desenvolverem seus próprios recursos para resolverem seus problemas; desejar vencer e ser o melhor no desempenho, superar obstáculos e conseguir reconhecimento dos outros.

Como pontos fortes foram apontados pelos alunos o apoio catalisador (88,8%) e a competição (88,8%) e como pontos fracos a autoconfiança (77,7%), a iniciativa (55,5%) e a resistência ao *stress* (66,6%). Na segunda aplicação do questionário. ao final do laboratório de grupo a resistência ao *stress* e a iniciativa, continuam sendo apontadas como pontos fracos. No entanto, aparece uma mudança substancial nos pontos fortes, sendo apontados os fatores liderança efetiva (77,7%), autoconfiança (66,6%), apoio catalisador (88,8%) e competição (100%) como aqueles mais presentes nas respostas dos alunos.

Os pontos apontados pelos alunos são respostas às necessidades do profissional em se firmar e buscar o seu lugar no mercado de trabalho⁽⁸⁾. Como vimos, as fragilidades apontadas pelos alunos repousam sobre aspectos que se relacionam com o desenvolvimento pessoal, ou seja, a dificuldade de lidar com o *stress* e a falta de iniciativa. Tais fatores, no entanto, devem ser ponderados mediante a situação do aluno em situação de treino e avaliação pelos docentes.

A terceira questão a ser analisada é a participação caracterizada pelos seguintes itens: capacidade de criar uma boa primeira impressão e obter atenção, reconhecimento pessoal e respeito; dizer e fazer coisas de modo natural, expressar livremente idéias, opiniões e sentimentos na ocasião em que ocorrem; habilidade de percepção e consciência de necessidades, sentimentos e reações aos outros; habilidade de reconhecer, diagnosticar e lidar com conflitos e hostilidades dos outros; experimentar fazer coisas diferentes, conhecer novas pessoas, testar novas idéias e atividades com outras pessoas; tendência a procurar relacionamento mais próximo com as pessoas. dar e receber afeto no seu grupo; procurar conhecer as idéias dos outros, disposição para receber sugestões e

identificados pelos alunos foram o impacto (77,7%), a espontaneidade (66,6%), a sensibilidade (77,7%) e os pontos fracos a flexibilidade (55,5%), o lidar com conflito (55,5%) e a experimentação (77,7%). A segunda aplicação revela uma sensível mudança nesse quadro, onde identificamos como ponto fraco o lidar com o conflito (44,4%) e a experimentação (33,3%). Os demais itens foram todos apontados como pontos fortes, demonstrando muito o momento em que estão vivendo os alunos de graduação em estágio profissional.

No que podemos aferir desses dados com relação à participação, verificamos também que durante o laboratório a questão do lidar com o conflito é um grande desafio para os alunos. Parece que o modelo utilizado por eles é o de se fugir do conflito, como se fosse possível não se envolver com ele no cotidiano.

Acreditamos que isso se dê para esse grupo de alunos, em parte por sua in experiência e pouco tempo de atuação no campo do trabalho assumindo responsabilidades de modo integral, mas também por falta de outros modelos desempenhados pelos profissionais do campo de estágio. Dificilmente observamos nas equipes ou grupos de trabalho em saúde, ações gerenciais adequadas para o manejo do conflito. Essas, geralmente, se dão muito mais pela força e poder do líder do grupo do que por uma intervenção criativa e assertiva, capaz de tornar os membros da equipe satisfeitos com as decisões tomadas.

Nesse sentido

[...] a potencialidade de conflitos se acentua quando não existe ação gerencial para solucioná-los. A falta de programação para enfrentar problemas não só aumenta a desconfiança e a passividade, como deixa implícito que os canais de comunicação existentes são insuficientes para resolvê-los. Em situações conflituosas, as interações normalmente distantes e formais são insuficientes para produzir informações contrárias às percepções das pessoas envolvidas^(16:72).

Da análise feita nas questões abertas que procurava avaliar o desempenho do aluno após a participação do laboratório de grupo, bem como da eficácia desse método enquanto técnica de ensino, identificamos que a maioria dos alunos afirma que o modelo centrado no grupo para trabalhar questões do exercício da gerência em enfermagem e o exercício da competência interpessoal favorecem o aprendizado por viabilizar mudanças imediatas.

Na percepção dos participantes o laboratório permitiu maior integração entre o autoconhecimento do aluno e do referencial teórico utilizado para mediá-lo: *Acho que pude abrir novos caminhos e conhecimentos para tentar mudanças. alterar falhas no meu relacionamento, aprimorar minha competência interpessoal (A4). Não me sinto ainda muito segura frente ao desafio de enfrentar o mercado de trabalho. mas sinto mais facilidade por conhecer alguns aspectos do relacionamento interpessoal que antes ignorava (A2).*

O autoconhecimento é ferramenta fundamental no aprendizado do trabalho em equipe uma vez que permite ao sujeito o controle de suas emoções. A dimensão emocional das relações interpessoais no trabalho é tão importante quanto a dimensão da tarefa e das metas que se pretende atingir com a equipe, já que ela possibilita a vazão das emoções em tempo certo e de modo adequado⁽⁸⁾.

A função de liderança da enfermeira deve estar coordenada entre o exercício do cuidado articulado ao conhecimento e “na competência de ir mais além na sensibilidade, na solidariedade e no respeito à dignidade humana”^(5:412). No nosso entendimento esse movimento só é possível quando se tem desenvolvido o autoconhecimento, o controle emocional e a competência interpessoal.

Na visão dos alunos a participação do laboratório de grupo ampliou o manejo como se relacionar em grupo.

de lidar com seus sentimentos no contexto do trabalho coletivo. *Para mim o mais importante nesse processo foi descobrir que posso ser mais flexível, aprendi que não sou dona da razão (A7). Aprendi a lidar com o desconhecido, com situações novas e conviver sem dependência (A5). Nesse processo conheci coisas na minha personalidade que não conhecia ou interpretava de modo equivocado (A9).*

O processo de desenvolvimento da competência interpessoal é um caminho longo, trilhado a custo de muito sofrimento e trabalho interno de revelação do olhar no espelho nossas qualidades e defeitos, nem sempre fácil. Observamos, no geral, que para os alunos foi uma oportunidade única de se fazer essa incursão em meio às expectativas do último ano, da aproximação da formatura e do ter que dar conta de ser enfermeiro a qualquer custo.

Acreditamos ser esta uma possibilidade da transformação do perfil de liderança do enfermeiro. A literatura nacional sobre essa questão no âmbito da enfermagem é unânime em afirmar que essa é uma necessidade urgente, então nos cabe promover essa mudança.

5 Considerações finais

Desenvolver esse estudo nos possibilitou fazer uma aproximação sobre o processo de formação da liderança do enfermeiro e das possibilidades do desenvolvimento da competência interpessoal. Obviamente, trata-se de um recorte que abarca uma problemática muito mais ampliada, que precisa ser revisitada.

Dos resultados obtidos identificamos aspectos frágeis no processo de desenvolvimento da competência interpessoal do enfermeiro, que seguramente serão dificuldades a serem trilhadas na descoberta de ser profissional. Um estudo publicado em 2000⁽¹⁵⁾ relata a insatisfação do enfermeiro quanto a sua formação para a liderança, aspecto que pode ser relacionado aos resultados encontrados em nossa pesquisa.

Identificamos por exemplo, como pontos fracos, no que diz respeito a comunicação a expressão do *feed-back*, a reação ao *feed-back*, a capacidade de persuasão e a comunicação efetiva. O aspecto apontado pelos alunos nesse quesito como ponto forte é o saber ouvir. No que diz respeito à liderança, os aspectos que fortalecem a competência interpessoal foram evidenciados pelo apoio catalisador e a competição, sendo a iniciativa e a resistência ao *stress* identificados como pontos que merecem mais atenção dos docentes na formação desse profissional.

Quanto à participação, terceira área indicada para o desenvolvimento da competência interpessoal, os pontos fortes identificados pelos alunos foram a espontaneidade e a sensibilidade e os pontos fracos a flexibilidade, o lidar com conflito e a experimentação, o que sinaliza de certa forma onde podemos ajudar o enfermeiro em formação a buscar fortalecer-se e desenvolver-se durante o seu curso.

O laboratório de grupo mostrou-se uma excelente estratégia para lidar com essas questões, por proporcionar através de uma situação simulada, que se descubra potencialidades, limites, maneiras de se operar frente ao desafio de ser enfermeiro no dia-a-dia.

Do mesmo modo como desejamos ver o enfermeiro sendo respeitado por sua competência técnica e seu desenvolvimento científico, acreditamos que seu desempenho no campo das relações humanas deva andar no mesmo compasso, pois a liderança do enfermeiro na perspectiva da ética pós-moderna centra-se na relação com o outro. Esse processo é carregado de obstáculos internos e externos^(6,17), o que nos sugere a importância da parceria da área de administração e saúde mental para que consigamos formar enfermeiros capazes de integrar razão e emoção.

a refletir sobre os modelos que temos desenvolvido com nossos alunos na graduação em enfermagem, especialmente, no que diz respeito à qualidade das relações interpessoais que estabelecemos com estes.

Se o desenvolvimento da competência interpessoal passa, necessariamente, por um período de experimentação, aonde vamos construindo nossa competência, a partir das relações estabelecidas com os outros, temos que pensar em proporcionar aos alunos de graduação espaços para essa vivência, senão caímos no discurso vazio do *faça como eu digo e não o que eu faço*.

É o momento de nos atualizarmos para uma ética no trabalho diferenciada, que privilegie relações mais saudáveis, o que não quer dizer imersas apenas na emoção, mas equilibradas o suficiente, para nos tornar profissionais competentes e satisfeitos com o trabalho.

Referências

1. Esperidião E. Holismo só na teoria: as tramas dos sentimentos do aluno de graduação em Enfermagem sobre sua formação [dissertação de Mestrado]. Ribeirão Preto (SP): Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo; 2001. 89 f.
2. Esperidião E, Munari DB. Repensando a formação do enfermeiro e investindo na pessoa: algumas contribuições da abordagem gestáltica. *Revista Brasileira de Enfermagem*, Brasília (DF) 2000 jul set;53(3):415-23.
3. Esperidião EC, Munari DB, Stacciarini JMR. Desenvolvendo pessoas: estratégias didáticas facilitadoras para o autoconhecimento na formação do enfermeiro. *Revista Latino-americana de Enfermagem*, Ribeirão Preto (SP) 2002 jul/ago;10(4):516-22.
4. Trevizan MA, Mendes IAC, Meio MRA. Liderança e comunicação no cenário da gestão em enfermagem. *Revista Latino-americana de Enfermagem*, Ribeirão Preto (SP) 1998 dez;6(5):77-82.
5. Mendes IAC, Trevizan MA, Ferraz CA, Hayashida M. Liderança da enfermeira na perspectiva da ética pós-moderna. *Revista Brasileira de Enfermagem*, Brasília (DF) 2000 jul/set;53(3):41 0-4.
6. Rozendo CA, Gomes ELRG. Liderança na enfermagem brasileira: aproximando-se de sua desmistificação. *Revista Latino-americana de Enfermagem*, Ribeirão Preto (SP) 1998 dez;6(5):67-76.
7. Machado MH. Gestão do trabalho em saúde no contexto de mudanças. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro 2000 jul ago;34(4):133-46.
8. Moscovici F. Desenvolvimento interpessoal: treinamento de grupo. Rio de Janeiro: José Olympio; 2001. 276 p.
9. Moscovici F, organizador. A organização por trás do espelho: reflexos e reflexões. Rio de Janeiro: José Olympio; 2001. 288 p.
10. Lourenço MR, Trevizan MA. Líderes da enfermagem brasileira: sua visão sobre a temática da liderança e sua percepção a respeito da relação liderança & enfermagem. *Revista Latino-americana de Enfermagem*, Ribeirão Preto (SP) 2001 maio;9(3):14-9.
11. Ciampone MHT, Peduzzi M. Trabalho em equipe e trabalho em grupo no programa de saúde da família. *Revista Brasileira de Enfermagem*, Brasília (DF) 2000 dez;53(n esp):143-7.
12. Peduzzi M. Equipe multiprofissional de saúde: conceitos e tipologia. *Revista de Saúde Pública*, São Paulo 2001 fev;35(1):103-9.
13. Spagnol CA, Ferraz CA. Tendências e perspectivas da administração em enfermagem: um estudo na Santa Casa de Belo Horizonte - MG. *Revista Latino-americana de Enfermagem*, Ribeirão Preto (SP) 2002 jan/fev;10(1):15-20.
14. Handy C. Nova linguagem da administração e suas implicações para os líderes. In: Drucker P (org). *O líder do futuro*. São Paulo: Futura, 1996.316p.
15. Simões ALA, Favero N. Aprendizagem da liderança: opinião de enfermeiros sobre a formação acadêmica. *Revista Latino-americana de Enfermagem*, Ribeirão Preto (SP) 2000 jul;8(3):91-6.
16. Motta PB. Desempenho em equipes de saúde: manual. Rio de Janeiro: Editora da FGV; 2001. 142 p.
17. Drucker P, organizador. *O líder do futuro*. São Paulo: Futura; 1996. 316 p.