

## **RELAÇÕES INTERPESSOAIS DA ENFERMAGEM NA ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR: um estudo de caso na Unidade de Terapia Intensiva Neonatal**

**Autoria:** Jacira Brasileiro Rodrigues da Costa, Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva

### **RESUMO**

Na organização hospitalar, o trabalho de enfermagem requer a interação de diversos profissionais de saúde e particularmente das diferentes categorias de profissionais de enfermagem. A interdependência profissional que caracteriza o trabalho de enfermagem na organização hospitalar aponta para a importância das relações interpessoais para a prestação de serviços de saúde na perspectiva da atenção integral de saúde. O objetivo desse artigo é discutir as relações interpessoais da enfermagem na organização hospitalar. A estratégia metodológica divide-se em duas etapas: abordagem teórica, desenvolvida com base em pesquisa bibliográfica; e estudo empírico, no qual se utiliza a técnica de estudo de caso. Na abordagem teórica, desenvolvem-se o conceito de relações interpessoais e, relacionados a esse, os conceitos de percepção, atitude, comunicação e comportamento ético. Com base nesses conceitos, realiza-se o estudo de caso das relações interpessoais da enfermagem na Unidade de Terapia Intensiva Neonatal, UTIN, de uma organização hospitalar. Participam desse estudo toda a equipe de enfermagem da Unidade de Terapia Intensiva Neonatal, UTIN, composta por 34 profissionais, 10 enfermeiras e 24 técnicas de enfermagem. Esse estudo é realizado a partir de observação direta, pesquisa documental e entrevistas semi-estruturadas. Nesse estudo verifica-se que: as relações interpessoais são percebidas como ideais, desarticuladas da realidade do trabalho e livres de conflitos que possam comprometer a eficácia organizacional; as atitudes são consideradas favoráveis, considerando-se o resultado final é produto do trabalho da equipe; a comunicação é contraditoriamente considerada como uma condição favorável nas relações interpessoais e como inexistente nas situações desconfortáveis, ou difíceis; o comportamento ético caracterizado pela maturidade psicoemocional que permite trabalhar com as diferenças, com cooperação e companheirismo. Os resultados sugerem que: as relações interpessoais são decorrentes de outras experiências anteriormente elaboradas, caracterizando um processo recorrente; apesar de existir uma conscientização da importância das relações interpessoais no resultado da qualidade da assistência prestada, ainda falta na enfermagem uma maior consciência social e profissional; o processo de comunicação é o principal elemento desencadeador da resposta do outro na relação interpessoal. Em função da percepção, da atitude, da comunicação e do comportamento ético que caracterizam as relações interpessoais, conclui-se que a responsabilidade do profissional enfermeiro vai além do seu preparo técnico.

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho de enfermagem é dividido em diferentes categorias técnicas e sociais de trabalhadores, com diferentes níveis de formação: enfermeiro, técnico de enfermagem e auxiliares de enfermagem. Essa divisão se materializa na medida em que os enfermeiros assumem dois processos de trabalhos: o processo “cuidar” e o processo “administrar”, com a primazia deste último. Os auxiliares e os técnicos de enfermagem, por sua vez, assumem a sua execução e a assistência direta aos pacientes (CASTELLANOS, 1989; SILVA, 1996; ALMEIDA ; ROCHA, 1997; PEDUZZI ; ANSELMINI, 2002).

O trabalho conjunto dos profissionais de enfermagem é realizado também em conjunto com o trabalho de outros profissionais como médicos, fisioterapeutas e outros. Esse trabalho em equipe pode ser executado de forma fragmentada, justapondo as ações de diferentes profissionais, ou de forma articulada, favorecendo a oferta de atenção integral à saúde (CIAMPONE; PEDUZZI, 2000; PEDUZZI, 2001).

As atividades que compõem o trabalho de enfermagem requerem uma elevada interdependência profissional, tanto das diferentes categorias de profissionais de enfermagem quanto dos diversos profissionais de saúde. Nesse contexto, a relação interpessoal surge como um componente fundamental no alicerce da busca por maior eficiência e, conseqüentemente, da maior qualidade na assistência de enfermagem prestada, tudo isso aliado aos resultados de satisfação pessoal.

O objetivo desse artigo é discutir as relações interpessoais da enfermagem na organização hospitalar. Na pesquisa da qual esse artigo foi extraído, esse objetivo se amplia para considerar, além das próprias relações, a gestão e a assistência em função dessas relações. Mas, em função do número de páginas, esse artigo se limita a tratar das relações interpessoais.

Para o cumprimento desse objetivo, adota-se uma estratégia metodológica dividida em duas etapas. Na primeira, desenvolve-se uma abordagem teórica do tema a partir de uma pesquisa bibliográfica. Na segunda etapa, realiza-se um estudo empírico, adotando-se como técnica o estudo de caso das relações interpessoais da enfermagem da unidade de terapia intensiva neonatal de uma organização hospitalar, aqui denominada de Hospital Alfa.

O Hospital Alfa caracteriza-se por ser geral, de grande porte, com capacidade de lotação entre 150 a 500 leitos (BORBA, 1988), mantido pela iniciativa privada, com fins lucrativos, e situado na região metropolitana de Salvador.

Quanto ao universo da pesquisa, este abrange toda a equipe de enfermagem da Unidade de Terapia Intensiva Neonatal daquele hospital, composta por cargos assistenciais, subordinada diretamente a uma coordenação de enfermagem, totalizando 34 profissionais (10 enfermeiras e 24 técnicas de enfermagem), todas do sexo feminino, cujo anonimato foi mantido durante o desenrolar da pesquisa. Para a identificação das pessoas foram utilizados os pseudônimos, numerados de 1 a 34.

Como técnica de coleta de dados, utilizada no estudo de caso, adotou-se a observação direta extensiva, a pesquisa documental e a aplicação de uma entrevista semi-estruturada, com as questões formuladas e as respostas analisadas segundo os seguintes conceitos: percepção, atitude, comunicação e comportamento ético.

É oportuno informar que, preliminarmente, o projeto de pesquisa foi aprovado por um Comitê de Ética, uma vez que se tratava de uma pesquisa que envolveria seres humanos, atendendo a resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde.

Esse artigo encontra-se estruturado em quatro seções: essa Introdução; As Relações Interpessoais que apresenta uma síntese da abordagem teórica sobre o tema; As Relações

Interpessoais da Enfermagem da Unidade de Terapia Intensiva Neonatal do Hospital Alfa, na qual se o estudo de caso; e uma Conclusão.

## 2. AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Segundo Max (2006), as relações interpessoais são definidas por ligações interativas, traduzidas por laços profissionais, afetivos, amizade e afinidades, sendo condicionadas por uma série de atitudes recíprocas. As habilidades interpessoais são traduzidas por habilidades de convívio “entre pessoas”, que permitem que o relacionamento se processe de forma construtiva.

Para Bastos (2004), as relações interpessoais com seus concomitantes e possíveis apoios afetivos, ocorrem nas organizações e, particularmente, nas equipes de trabalho, como decorrência natural da convivência e da tendência à conectividade que é própria do “ser-humano-em-relação”.

Para caracterizar as relações interpessoais, são definidos a seguir os conceitos: percepção, atitude, comunicação e comportamento ético.

Para Bowditch e Buono, (1992), a percepção está diretamente relacionada com o processo através do qual as pessoas recebem, organizam e interpretam informações de seu meio ambiente. Assim, sob o prisma do comportamento organizacional, para compreender porque certas decisões emergem de um grupo, é importante examinar as premissas dos indivíduos envolvidos na tomada de decisão. E no contexto social, como foi ressaltado anteriormente, a percepção e o julgamento vão além dos processos cognitivos em si, sendo capaz de envolver os relacionamentos com outras pessoas e mostrar como esses relacionamentos influenciam o modo como é tomada a decisão.

Como decorrência dessa constatação, reforça-se a idéia de que aquilo que determina as diferentes atitudes em um mesmo grupo de pessoas são as diferentes percepções de cada um. Do mesmo modo, a percepção social pode conter distorções perceptivas que vão interferir na forma de como é vista cada situação, por exemplo: a estereotipagem, o efeito halo e a expectativa (BOWDITCH; BUONO, 2002; ROSENTHAL, 1966; BONOMA, 1981; ZALKIND; COSTELLO, 1962; HAIRE; GRUNES, 1950),

Pessoas diferentes organizam suas percepções da realidade de um modo diferente, exclusivamente seu. No contexto do trabalho, essas diferenças podem motivar as maneiras como as pessoas regem a diversas práticas organizacionais e gerenciais. Pessoas diferentes dão importâncias diferentes a recompensas intrínsecas, relacionadas ao trabalho, ao estilo de liderança que preferem, às suas necessidades de contato e interações interpessoais e à sua tolerância e aceitação das responsabilidades do cargo. Assim, no comportamento organizacional, diferenças individuais são as características pessoais que influenciam o desempenho das pessoas no cargo e no local de trabalho (DUBRIN, 1984).

Desse modo, para sobreviver no contexto organizacional, entendendo que as diferenças individuais complementam a integração na representação do aspecto emocional, duas atividades precisam ser bem definidas pelos profissionais: ser produtivo, atingindo metas e objetivos (refletindo o aspecto racional e operacional); atender as necessidades emocionais de seus integrantes (refletindo a função de manutenção).

A ênfase, que se pretende aqui, está em estabelecer e em manter relações interpessoais de cooperação, coesão e uma atitude favorável em relação ao grupo de trabalho. Os dois conjuntos são importantes para a eficácia do grupo, porém é importante considerar que existe também o participante observador que se envolve ativamente nas atividades, ao mesmo tempo

em que está observando, avaliando e se adaptando aos processos e aos procedimentos do grupo (BOWDITCH; BUONO, 2002).

Um segundo fator que interfere na percepção em relação ao outro é o autoconceito, que se faz de si mesmo, e que está intimamente relacionado à noção de personalidade. Conscientemente, ou não, cada um tem a imagem de si mesmo que influencia em tudo o que se diz, faz ou percebe em relação ao mundo (BOUWER, 1964).

Outra linha de discussão, já bastante divulgada, é a Teoria das Representações Sociais de Moscovici (2003), desenvolvida no âmbito da Psicologia Social, na qual é oferecido um importante aporte teórico aos pesquisadores que buscam compreender os significados, os processos neles imbricados, criados pelos homens, inseridos no cotidiano e no discurso de comunicações inter-individuais, como foi apresentado na seção anterior.

Frente a todos esses pensamentos e teorias, o fato da pessoa estar bem consigo mesmo, também influencia comportamentos, desempenho e eficácia e, conseqüentemente, as relações com as demais pessoas. Portanto, as atitudes que temos diante da vida, como respeito, solidariedade, senso ético e responsabilidade, influenciam significativamente o modo como as pessoas se enxergam e como vão enxergar as pessoas ao seu redor, sendo determinantes para a manutenção de relacionamentos construtivos (MAX, 2006).

Estendendo a abordagem da percepção e atitudes nas relações humanas no trabalho, um novo tema se descortina como diferencial no comportamento interpessoal: a comunicação.

Detendo-se no estudo da relação interpessoal, Hays e Larson (1970) entendem que a comunicação é um processo recíproco, uma força dinâmica capaz de influenciar profundamente e afetar o grau de intimidade interpessoal, e seus efeitos facilitam ou promovem o desenvolvimento e o amadurecimento das pessoas, além de afetar comportamentos.

Há o entendimento, porém, de que não existe comunicação totalmente objetiva. Segundo Silva (1989), Daniel (1983) e Bowditch e Buono (1992), a comunicação se faz entre pessoas, e cada pessoa é um mundo com seus subjetivismos, suas experiências, sua cultura, seus valores, seus interesses e expectativas. Assim, a percepção pessoal funciona como um processo de filtragem que condiciona a mensagem segundo a própria visão. Ouve-se e vê-se o que a própria percepção permite ver e ouvir.

Esse mesmo pensamento é confirmado por Berlo (1960), para quem a comunicação representa um processo de interação afetiva, podendo a mensagem ser aceita ou não, a depender das expectativas desenvolvidas na relação. Por isso, o que fere a comunicação e gera conflitos não é o grau de discordância entre as pessoas, mas o grau de distorções presentes no processo. Isto porque a discordância ocorre diante de diferentes lógicas de análise de um determinado tema, diferentes referências, enquanto a distorção diz respeito a uma confusão de semântica, onde as palavras usadas possuem diferentes significados para os interlocutores.

Outro fator que interfere na comunicação, de acordo com Watzlawick (1990), são os ruídos presentes na comunicação, do tipo: tensão, ansiedade, fantasias e conflitos. Eles podem funcionar como causas geradoras de mal-entendidos ou de segredos grupais, pois tanto as discordâncias quanto as distorções podem ser causadas pelo grau de ameaça percebido na mensagem, pelo nível de tensão e de ansiedade das situações vivenciadas, pelas fantasias que são construídas em relação ao outro e pelo conflito gerado ao lidar com as diferenças. Desse modo, a obstrução à comunicação faz com que essas dificuldades possam gerar incertezas e falta de compreensão nas relações interpessoais.

Na prática, no interior de uma sociedade, a comunicação é responsável pela formação de extensas redes de troca social que mantêm e alteram a cultura e, conseqüentemente, a realidade social (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2006). Trata-se, essencialmente, de um processo interativo e didático (de pessoa a pessoa), como também é transacional, no qual as pessoas constroem o significado e desenvolvem expectativas sobre as suas experiências através da troca de símbolos (MYERS; MYERS, 1969 apud BOWDITCH; BUONO, 1992)

Embora o processo básico da relação interpessoal influencie a forma de comunicação, a estrutura organizacional formal (a estrutura burocrática) e a informal, (a estrutura matriarcal) são, na verdade, os fatores que determinam a aceitabilidade e a facilidade com que seus integrantes podem se comunicar entre si. Segundo Bonoma (1981), os padrões da comunicação nas organizações são mais complexos e mais sutis que os representados nos organogramas. Entretanto, a estrutura formal pode moldar e limitar os padrões de comunicação. Fazendo o estudo do homem no sistema social pode-se entender a repercussão do seu papel no sistema organizacional.

Diante da contextualização dos fatores da comunicação que interferem na complexidade do relacionamento humano é importante estender o assunto, alimentando um pensamento filosófico, ético e moral das relações interpessoais.

A praticidade que envolve a ética profissional tem feito com que ela seja considerada apenas sob a vertente normativa, como código de prescrições, de regras e de interditos, como se tivesse um fim em si mesma. Entretanto, os códigos de ética profissional, pelo seu compromisso com os interesses das categorias, não podem eximir-se da responsabilidade com o projeto global da sociedade. Precisam ser considerados como meios para atingir o ser, cumprindo o princípio básico de toda ética, que consiste no respeito à dignidade humana.

Verifica-se, assim, que os códigos de ética profissional vigente em uma sociedade tendem a seguir três orientações básicas, quase todas a serviço da manutenção das desigualdades sociais, do culto ao capital e da tranqüilidade das consciências de quem as coloca em práticas. Na primeira orientação, as normas são orientadas por uma concepção positivista, onde os fatos se impõem. Na segunda orientação, diante de um olhar crítico, percebe-se que a falta de objetividade e de clareza na norma não viabiliza, na prática, a sua execução.

Reside, aí, um problema do quanto é possível humanizar as relações profissionais, o que é rigor científico, o que é possível exigir do profissional? Responder a essas questões não é uma missão fácil. Na impossibilidade de saber o que exigir, acaba-se exigindo o mínimo, questionando pouco e não proporcionando as mudanças necessárias.

A terceira orientação seguida pelos códigos de ética profissionais consiste de uma tentativa real de avaliação dos códigos elaborados e da prática quotidiana dos profissionais, tendo em vista verificar seus méritos e seus defeitos, a fim de sugerir alterações necessárias. Esse processo de análise parte do princípio de que não existem verdades absolutas, nem mesmo no campo das ciências, pois também ela é um fator humano comprometido ou, no mínimo, permeado de subjetividade. Sua preocupação não é fazer da norma um escudo para o profissional, e sim um instrumento para o exercício correto da profissão e da descoberta da verdade. Com esse fim, ela busca entender o exercício profissional nas suas relações sociais e econômicas, desvelar seu vínculo com o poder instituído, bem como entender até que ponto esta prática está servindo para a manipulação das pessoas e para a manutenção das relações de poder (CHANLAT, 1996).

Sob a óptica do universalismo e do particularismo, toda tomada de decisão se processa num contexto em que interesses contraditórios se movimentam, tenham ou não tenham consciência os agentes envolvidos. Qualquer sistema de normas morais põe em cena crenças e valores,



fins e meios, a partir de um conjunto de informações que procuram descrever a situação. Supõe, também, as conseqüências prováveis das ações que podem vir a serem adotadas e ainda implica os interesses que sustenta o todo (SROUR, 1998).

De acordo com essa reflexão é importante sinalizar que o comportamento ético não pode ser visto dissociado da responsabilidade social. Na área de saúde, por exemplo, compreendendo que entre todas as organizações, o hospital é uma das organizações mais complexas, intensos processos de transformações são nitidamente observáveis pelas mudanças de valores (MAX, 2006). Portanto, para conhecer a rede de interações no ambiente da saúde, serão apresentadas na próxima seção, as pessoas na organização hospitalar, conceituando a organização hospitalar e focalizando o trabalho da enfermagem, e mais especificamente, em uma Unidade de Terapia Intensiva Neonatal (UTIN).

### **3. AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS DA ENFERMAGEM DA UNIDADE DE TERAPIA INTENSIVA NEONATAL DO HOSPITAL ALFA**

#### **3.1. Caracterização dos Participantes**

Foram entrevistadas 10 enfermeiras e 24 técnicas de enfermagem, com idade média entre 31 a 40 anos (56%) e um percentual de (53%) de solteiras, podendo ser considerado um grupo jovem.

Quanto ao nível de escolaridade, todas as enfermeiras possuíam especialização em Neonatologia. Destas, apenas duas (20%) encontravam-se em curso de mestrado e uma (10%) apresentava a titulação de mestre. Em se tratando das técnicas de enfermagem, do total delas, dez (41,6%) estavam cursando faculdade e três (12,5%) apresentavam outra formação.

Esses dados obtidos no trabalho de investigação mostram o alto índice de especificidade do grupo das enfermeiras, e um percentual em torno de 50%, do grupo das técnicas de enfermagem, que buscavam o aprimoramento profissional.

Um dado que chama a atenção, levando-se em conta o grupo de profissionais com tempo de formação entre 6 anos e 20 anos, é a igualdade de percentual quando se considera o tempo em que essas profissionais já atuam na enfermagem, levando em conta o mesmo período, ou seja, entre 6 anos e 20 anos de atuação.

Outro dado representativo para essa unidade hospitalar é o tempo de permanência dos profissionais na instituição. 53% das profissionais de enfermagem trabalham na organização hospitalar um período situado entre 6 e 17 anos. Esse é um dado muito próximo ao tempo de formação e de atuação na área (53%), como foi visto anteriormente, correspondendo a um grupo de profissionais que cresceu junto com a instituição, indicando, por outro lado, um baixo índice de rotatividade da mão-de-obra qualificada.

#### **3.2. Análise das Relações Interpessoais na UTI Neonatal**

Quando se captam as representações dos profissionais de enfermagem que trabalham em UTI, sobre as relações interpessoais, permite-se uma aproximação com um conjunto de significados e significações, elaborados por diferentes sujeitos que retratam as concepções sobre o grupo em determinada realidade organizacional. Essas representações, por sua vez, apontam para um conjunto de idéias elaboradas a partir das relações estabelecidas por esses profissionais no seu espaço de trabalho, conduzidas pelo nível de realização e necessidades,

pelos anseios, pelos desejos e expectativas, associadas às representações elaboradas na relação com o outro nas atividades desenvolvidas no trabalho.

No cotidiano, pode-se observar que cada profissional percebe as relações de acordo com a sua visão individualizada e de uma maneira geral fundamenta-se em concepções reducionistas da sua vivência no trabalho.

As diferentes percepções se permutam na desigual valoração social dos diferentes agentes da equipe, enfim, por um modo desigual de perceber as relações interpessoais (RI). Para Fernandes (2000) a diversidade de percepções explica as contradições e conflitos vivenciados no trabalho e determina o grau de envolvimento dos profissionais na materialização das RI, além de explicar a maneira como o profissional se percebe e visualiza a organização em si mesma, de forma integrada.

Sob o conceito de percepção, verifica-se que uma ampla maioria, 14 registros nos quais as RI são percebidas sob um ângulo da positividade, como relações ideais, desarticuladas da realidade do trabalho. São percepções tangenciadas pela negação da existência do conflito que objetivam a garantia da eficácia organizacional. Essa idéia é confirmada quando 55,9% dos entrevistados percebem que o grupo é maduro na relação com o outro, 55,9% percebe que raramente desagrada alguns colegas e 61,7% acredita que existe verdade nas relações. Reforçando, porém, que 76,4% dos entrevistados, freqüentemente, ou sempre, têm a noção de que agem de acordo com o que é melhor para si.

Fica evidente, em algumas respostas orais; a presença da cultura organizacional incentivadora, valorizando as relações, a negociação direta dos conflitos interpessoais e interfuncionais e a crença no homem naturalmente bom e produtivo, como é colocado por Batitucci (2002). Esse comportamento reforça também o pensamento de Gramingna (2002) quando afirma que os relacionamentos podem ser reaprendidos, desde que se tenha interesse.

A seguir encontram-se transcritas algumas dessas respostas.

[...] o grupo apresenta maturidade para lidar com as diferenças, possui abertura para dizer o que acha”

[...] “existe um clima de relação íntima às vezes, de coleguismo, de simpatia em alguns momentos [...].

[...] “agente alcançou a maturidade, nem sempre foi assim,... existe uma troca, hoje, já tenho um tempo na empresa e digo que já consigo colocar tudo o que eu acho, se concordo ou discordo, então eu me sinto a vontade no grupo. (E-30).

[...] “o grupo se ajuda, se importa um com o outro, leva em consideração os sentimentos dos outros, essa relação é fácil de lidar e de ser percebida. (E- 32).

O que se mostra desfavorável, conforme 6 registros obtidos, são os aspectos da realidade da equipe da enfermagem, não isenta de conflitos, às vezes relacionadas à sobrecarga de trabalho.

Vale salientar também que elas são associadas a fatores externos ao trabalho, ou seja, fatores ligados à personalidade dos profissionais. Para Moscovici (1989) a identidade pessoal não nega espaço à particularidade de cada um, mas enfatiza que ela está nessa relação com a dimensão social.

... É difícil, ainda mais porque estamos no ambiente de trabalho... sobrecarga de trabalho, algumas frustrações. (E-1).

...”Eu acho meio difícil, cada uma tem seu temperamento, às vezes a pessoa já vem chateada por conta de outros problemas, tornando a relação complicada”. (E-13).

Em outras entrevistas observa-se, também, que as RI não se restringem somente à sua condição de processo de trabalho, mas, sim, a fatores ligados a afinidades dos profissionais conforme os depoimentos abaixo.

[...] “depende da pessoa que você está se relacionando, tem pessoas que são mais fácil e outras são mais difíceis, até por causa da afinidade muitas vezes” (E-6.1).

[...] “as pessoas que possuem afinidades trabalham melhor juntas” (E-15.1).

[...] “as pessoas que tem afinidades, nem precisam sinalizar que precisam de ajuda, as necessidades são percebidas no decorrer do trabalho” (E-16.1).

Esses depoimentos trazem, também, aspectos de uma realidade de perspectiva evolutiva, em movimento. As RI estabelecidas no ambiente de trabalho tendem a estar associada à experiência de vida, o que leva a crer que a conduta se caracteriza por um conjunto de condicionamentos e aprendizagens que influenciam as interações na qual o sujeito exerce uma forte influência sobre o desempenho grupal. Entende-se que as diferenças contribuem na arte do relacionamento, o qual pode ser reaprendido desde que se tenha interesse, instrumentos e vontade de criar um clima propício e interativo. Assim, as mudanças nas representações são regidas por um pragmatismo adaptativo. Quer dizer, evoluem por vezes a alterações sociais relevantes ou mais particularmente a alterações na dinâmica das relações intergrupos (MOSCOVICI, 2003)

“Eu acho que no geral é boa, [...] mas ainda é preciso melhorar” (E- 14).

“As vezes as pessoas precisam ser chamadas para melhorar o comportamento [...] necessitam de ajuste “ (E-19).

“ [...] podem ser melhoradas, a depender de algumas pessoas existe alguma dificuldade, [...] cada um tem uma maneira de ver, de pensar e de agir e nem sempre percebe que está tomando um posicionamento inadequado dentro ad unidade, por isso precisam ser sinalizados” (E-21).

Foi encontrada, também, a imagem do estereótipo, no qual a percepção social pode conter a distorção, levando a efeito desencadeante de repetição. Assim, uma característica de um indivíduo encobre todas as demais características, ou o efeito de expectativa onde se vê o que se espera ver e não o que está realmente acontecendo. Esse pensamento é reforçado por Bowditch e Buono (2002) quando apresentam que a expectativa é outro fator que interfere na percepção.

...Nem sempre é muito fácil, quando criamos um estereótipo do outro fica difícil ser percebido com neutralidade, portanto, a presença de conflitos é consequência. (E-20).

Sob o conceito de atitude, nas questões objetivas a maioria dos entrevistados se vê em atitudes favoráveis com relação ao grupo, sendo que 77,4% raramente, ou nunca, evita relacionamento com alguns colegas, enquanto 82,4% raramente, ou nunca, se vê com humor instável. Para o mesmo percentual, coincidentemente 82,4% dos entrevistados, observa-se a indicação de que eles apresentam-se emocionalmente estáveis. Além disso, 88,2% raramente, ou nunca, trata as pessoas de forma grosseira e 67,6% raramente, ou nunca, se irrita facilmente com as pessoas. Essa atitude profissional favorável ao convívio reforça a idéia de que o grupo apresenta uma conscientização, compreendendo que sua atitude reflete-se como o resultado da relação com o outro.



Nas questões subjetivas, o maior índice – 08 unidades de significações – indica a tomada de consciência de que o resultado final é produto do trabalho da equipe, enquanto 08 unidades de significações indicam, segundo uma expressão de uso popular, que se colhe aquilo que se planta, ou seja, a atitude do profissional reflete diretamente no produto final. De acordo com Bastos (2004), o resultado do trabalho é a somatória da ação grupal, na qual agindo de maneira concomitante, favorece o sucesso da equipe.

“[...] é responsabilidade de todos, pois trabalhamos em grupo. [...] e quando temos uma relação legal ou não, eu fiz parte desse processo. De alguma forma eu contribuí com isso. A relação é feita por no mínimo duas pessoas, [...]” (E-17).

“[...] é um grupo, todo mundo é responsável pelo que acontece, tanto de bom como de ruim, você pode não ser o ator principal, mas, é o coadjuvante [...]” (E-33).

"Você colhe o que planta!" Essa afirmação é dirigida ao indivíduo quando Chanlat (1993) ressalta que o homem é, ao mesmo tempo, objeto e sujeito da sua ciência, ou seja, cada um faz parte do processo de construção.

Da mesma forma que considerar que os fatores que interferem no relacionamento estão ligados a uma relação de “causa-efeito”, como é apresentada por Max (2006).

“[...] colhemos aquilo que planta. Quando busco ter uma boa relação com os colegas, a recíproca vai ser verdadeira. (E-5).

“[...] porque toda ação gera uma reação, se você age de uma forma boa você terá esse retorno, claro que nem sempre você consegue esse retorno porque senão seria a perfeição, mas, na maioria eu consigo [...]”. (E- 30).

Existe também o observador participante que não consegue interceder durante a realização da tarefa, visto que, como são pessoas diferentes, apresenta necessidades variáveis de integração, porém essas pessoas são capazes de contribuir como integrante do grupo. De acordo com Bowditch e Buono (2002), o participante observador é aquele que está observando, avaliando e se adaptando aos processos e aos procedimentos do grupo, contribuindo para o desempenho e para a estabilidade do grupo (BOWDITCH ; BUONO, 2002, p. 106).

“[...] eu falo pouco, observo muito e as vezes sou mal interpretada então sou mais de observar, perceber e ficar só olhando. As vezes tenho até opinião mas não falo, porque eu não sou dona da verdade, as vezes o que é verdade para mim, não é para o outro, então eu fico na minha, fico calada, minha postura é essa. (E-33).

“[...] em stand-by. Com algumas pessoas eu fico esperando a resposta do outro, para depois, a partir daí eu agir diferente. (E-13)

O aprendizado, por se constituir num processo contínuo precisa estar orientado por uma filosofia de trabalho na qual, de acordo com Gramigna (2002), tudo pode ser reaprendido, desde que haja interesse, se disponha dos instrumentos e exista, acima de tudo, a vontade de criar um clima propício e interativo.

De acordo com Bastos (2004), a dinâmica humana nas organizações tem caráter sistêmico e processual. Os resultados são construídos progressivamente, na vivência com o outro.

“[...] como uma eterna aprendiz. Eu estou sempre procurando ver o que as pessoas têm a dizer para que eu possa melhorar nessa relação, e hoje eu tenho uma consciência maior de que é importante você estabelecer uma relação boa para poder crescer no trabalho, na relação com as pessoas, e caminhar junto. (E-9)

“[...] tenho erros, tenho acertos, mas, eu tento me dar bem sempre com todo mundo, pergunto, questiono, porque é um aprendizado todo dia, [...]”. (E-8)

As pessoas interagem para alcançar uma meta, um objetivo. De acordo com Peduzzi (2001), o trabalho da enfermagem acontece, e adquire transparência, nas expressões dos sujeitos participantes, concentrados no desempenho das tarefas, na busca de objetivos, marcados pelos aspectos de complementaridade e da interdependência do trabalho em equipe.

[...] é uma meta a ser cumprida. Se um colega está querendo levar seu trabalho a frente, ele sabe que depende do outro, então se ele não ajudar, o trabalho dele também não vai ter um bom resultado. (E- 11).

“ter o mesmo objetivo, desempenhar um bom trabalho, atender bem o cliente [...]”. (E-15).

A flexibilidade pode ser o caminho na busca de uma interação amigável. De acordo com Kurcgant (2005), priorizando os objetivos, a flexibilidade e as cordialidades são condições essenciais para um relacionamento negociador, para deferência e confiança da relação.

[...] a flexibilidade determina tudo entre as pessoas, positivas principalmente, [...], quando você é flexível, você consegue fazer com que as coisas andem, o diálogo acontece, porque o outro vê que você não está procurando culpado. (E-20).

[...] a flexibilidade determina as possibilidades das partes se colocarem e escutarem [...] (E-31).

Quando se faz a defesa de que a comunicação é um processo recíproco na relação homem a homem, percebe-se que uma força dinâmica, capaz de influenciar e afetar o grau de intimidade interpessoal e seus efeitos, pode facilitar ou dificultar essa relação (HAYS; LARSON, 1970).

[...] a maioria das vezes a gente tem a responsabilidade, porque devemos ter o cuidado de como a gente fala, isso traz retorno em consequência da maneira de como a gente fala com o outro. (E-8).

[...] você convive com várias pessoas, se você é uma pessoa difícil de se lidar, o retorno pode ser complicado. A forma, a maneira com que eu chego para abordar alguém, isso faz diferença. (E-10).

A maneira de ser de cada um interfere no resultado da relação com o outro. O humor quando se torna instável em algumas pessoas, torna difícil a convivência com o outro, de forma consciente ou não, sendo percebido pelo grupo e essa instabilidade representa a imagem da característica daquela pessoa.

De acordo com Chanlat (1993), o indivíduo na sua relação com o outro exprime o que ele é, o que faz, o que pensa... [ ]. (CHANLAT, 1993). Sendo assim ele se coloca cada vez mais como pessoa.

[...] tento fazer com que tenha uma boa relação com as pessoas, mas, sei que tenho minhas falhas também, sei que em alguns momentos eu me fecho e sou uma pessoa desagradável, porque nem sempre a gente consegue agradar todo mundo, às vezes dou uma resposta errada [...] (E-5).

[...] meu humor é muito instável, então tive muita dificuldade com isso no início, hoje estou satisfeita com minha relação com o grupo. (E-15).

Sob o conceito de comunicação, verifica-se que no resultado obtido com as questões objetivas prevaleceu a característica de que o grupo percebe a comunicação como uma condição favorável nas relações interpessoais. É mais presente quando apresenta afinidades para 64,7% das respostas (algumas vezes e freqüentemente). Também é percebido o reforço da tese que afirma: se um grupo que se conhece bem, existe a percepção da comunicação não verbal que apresentou índices de 71,5% enquanto 76,4% acreditam ter uma comunicação clara ao responderem freqüentemente e sempre.

Essa constatação mostra-se contraditória nas questões subjetivas quando o maior índice de unidade de significação (07) corresponde à opinião de que em situações desconfortáveis, ou difíceis, a opinião da entrevistada não é dividida com a outra,, ficando, muitas vezes, na simples observação. Assim, a interação não acontece e como é através da comunicação que as pessoas constroem os seus significados, essa necessidade em algum momento vai aparecer e pode ocorrer de maneira inadequada. Por esse motivo é importante que a opinião de cada um, no espaço em que exerce a profissão, seja colocada de forma clara.

Encontra-se ressaltado por Freud (1981 *apud* CHANLAT, 1993) que através da comunicação o homem mantém com o outro o jogo de identificações e que ele vê seu desejo e sua existência reconhecida no outro.

[...] você não estar se sentindo bem com a situação, aquilo não está bom para você, mas, fica calada, guardando, aí fica igual a um “baiacu” inchando até você não agüentar mais e extravasar da pior forma possível. (E-33).

[...] a pessoa não falar que a situação não está indo bem e por traz ficar falando com outras pessoas, e o pior é que você não tem como melhorar porque a pessoa não te diz, mas por traz fala mal de você, então se a pessoa fala é melhor, porque a gente aprende, vai melhorando. (E-08).

[...] tenho dificuldade de me expressar, fico retraída e sei que isso interfere no meu resultado com o grupo. (E-2).

Uma das características da comunicação não verbal é o fato dela ocorrer diariamente no ambiente de trabalho. Muito daquilo que uma pessoa “diz” é comunicado através da linguagem corporal, no tom da voz, nos gestos, etc. Para Del Prette e Del Prette (2006), a postura, os gestos, as expressões faciais e o movimento do corpo adquirem diferentes significados em função do contexto verbal e da situação em que ocorre.

[...] meu gestual fala mais alto, meu semblante muda, meu posicionamento, a entonação da voz, a comunicação não verbal fica mais rápida, eu fico retraída, mais fechada, até esse problema ser solucionado. (E-7).

[...] aos pouco fui me adaptando as pessoas, eu acho que as pessoas já me conhecem, já sabem meu jeito de ser, algumas só de me olhar, já sabem que eu não estou bem, as pessoas me aceitam. (E-6).

A comunicação é considerada um processo essencialmente interativo e quando esta comunicação é clara, ela facilita o processo recíproco do outro.

Segundo Hays e Larson (1970) a comunicação é um processo dinâmico capaz de influenciar e afetar o grau de intimidade interpessoal e o seu efeito é facilitador do desenvolvimento e do amadurecimento das pessoas, além de afetar o seu comportamento.

[...] quando a comunicação é clara, o caminho se abre a novas possibilidades, é mais fácil de se relacionar com o outro. (E-1).

[...] a comunicação aberta faz com que você possa discutir com o outro a sua relação, possibilita que você perceba se precisa melhorar ou não. (E-9).

Sob o conceito de comportamento ético, verifica-se a existência de um movimento emocional intenso, sendo que a forma de olhar para o outro, certamente depende do grau de maturidade psicoemocional que cada um atingiu e que lhe permita trabalhar com as diferenças, com cooperação e companheirismo.

Essa maturidade pode ser observada nas questões objetivas quando 73,6% das pessoas entrevistadas responderam algumas vezes ou freqüentemente, ao tratar as pessoas com neutralidade; 61,7% responderam freqüentemente ou sempre, em se preocuparem com o bem estar dos colegas. Para 64,7% é confortável as RI na equipe, enquanto 58,8% das pessoas entrevistadas colaboram na resolução dos problemas do grupo.

A maturidade psicoemocional também é reforçada nas questões subjetivas. Ao considerar o homem como um ser ético Fernandes (1998) cria a possibilidade para ele buscar e para assumir cada vez mais a própria existência num processo contínuo e inevitável de abertura e mudança que não exclui ninguém. A diferença se dá em possuir, ou não, esse nível de consciência.

[...] a parceria no trabalho, o cooperativismo, trabalhar com espírito de grupo determina uma relação diferenciada. (E-25).

[...] o companheirismo do dia a dia do trabalho, está sempre ali ajudando, determina estar sendo correspondido. (E-27).

A neutralidade é importante para quem convive em grupo. Assumir um comportamento ético é dar abertura e permitir a troca no grupo, é, acima de tudo, aprender a pensar reflexivamente sem julgar ou categorizar.

Max (2006) expõe que no compromisso do comportamento ético, uma ação é ética quando trouxer benefícios e não prejudicar intencionalmente outras pessoas.

[...] procuro me relacionar de maneira neutra, claro que existem pessoas que você tem mais afinidades mas, isso não interfere no profissional, no pessoal tudo bem. (E-32).

[...] eu sou uma pessoa de fácil comunicação e emocionalmente estável. Não me irritado facilmente e busco ajudar e tratar as pessoas com neutralidade

O respeito pelas individualidades pressupõe a ética do consenso, do interesse e da coerência, abraçando todas as experiências individuais, que se confrontam na busca do equilíbrio das relações interpessoais. É muito difícil estabelecer o respeito em sua plenitude, visto que este se articula com diferentes pressupostos de pensar e de agir em relação ao outro.

De acordo com Korte (1999), o respeito pelo indivíduo insere olhar para trás e para os lados, olhar para alguém, olhar para dentro de si, ter os olhos em, prestar atenção, escutar, ter espírito de observação, voltar-se para olhar e, acima de tudo, compreender que cada um tem o seu tempo interno, dar atenção ao mundo em sua volta.

[...] eu tento me adaptar ao grupo com o qual trabalho, respeitando a individualidade de cada um. Coloco-me de forma aberta, mas não aceito tudo que é colocado. Coloco a minha opinião para que o assunto possa ser discutido. (E-22).

[...] o respeito pelo outro, o respeito do limite do outro. Tem pessoas que estão passando por problemas, tem um dia que não está bem, então você tem que respeitar o momento da pessoa. (E-16).

Num ambiente profissional é necessário que cada um seja autêntico, deixando que as potencialidades desabrochem para poder abraçar as reais necessidades. A sinceridade é importante no ambiente de trabalho uma vez que o reconhecimento do outro interfere na disposição da contribuição da equipe.

De acordo com Srour, (1998) a ética como disciplina teórica faz parte da filosofia que define seu objeto de estudo a moral, o dever fazer, a qualificação do bem e do mal, a melhor forma de agir coletivamente.

[...] a sinceridade em primeiro lugar, a clareza, a amizade, porque você tem que ter um ambiente agradável, porque querendo ou não, você está a maior parte do tempo no trabalho, então tem que viver bem [...] (E-12).

[...] é ser verdadeiro, é você dizer o pensa, quando não está bom dizer o que você acha, e ter uma boa escuta, aceitar a crítica que o outro faz [...] (E-4).

Reconhecer o que é melhor para o outro reforça o conhecimento de si mesmo, quando é feito pela outra pessoa aquilo que gostaria que fizessem para si próprio. É esperado que, quando se conhece uma pessoa, seja identificado como ela realmente é, e se escute o que ela tem a dizer.

De acordo com Lévinas (1993), isso reflete que a pessoa que está diante do outro não está incluído na totalidade do seu ser. Ele ressurgue por trás da reunião do ser e aí ocorre o reencontro diante do outro.

[...] trato as pessoas como gostaria que elas me tratassem, porque só se colocando no lugar do outro que você percebe o que precisa mudar. (E-17).

[...] a maneira de como se recebe o comportamento é reflexo de suas atitudes, por isso penso sempre como gostaria que fosse comigo, assim procuro agir com o outro de maneira colaborativa, com respeito. (E-21).

O conjunto de dados, bem como as análises feitas a partir deles, permitiram evidenciar uma instrumentalidade subjetiva nas relações interpessoais da unidade Alfa. Essas análises de natureza qualitativa foram feitas sobre o material textual, na medida em que ele permitiu a captação da complexidade dos dados coletados nas unidades de significação, cruzando-os com o quantitativo das questões fechadas para atender ao rigor de uma análise objetiva. Além do mais, também foram considerados nesse estudo, a apresentação da unidade e a sua filosofia de trabalho.

Quanto à organização e à filosofia de trabalho, os resultados levaram a perceber que uma instituição, com as características da unidade estudada, corresponde às especificações que se encontram descritas na literatura, desde a sua estrutura e a distribuição de leitos por perfil de assistência, até os objetivos propostos na assistência ao binômio pais/filho explicitamente definidos nas suas normas, nas condutas e na sistematização do processo operacional na assistência que foi observada.

Naquilo que se refere ao perfil demográfico dos profissionais, o Hospital Alfa apresenta um grupo jovem com 85,3% de idade entre 26 a 40 anos, sendo 100% mulheres e 53% ainda solteiras. Quanto ao nível de escolaridade, ele apresenta um grupo com nível de exigência alto, ou seja, 100% das enfermeiras possuem especialização na área afim, 20% na busca do mestrado e 10% com título de mestre. Em relação às profissionais técnicas de enfermagem, 41,6% estão cursando faculdade e 12,5% apresentavam outra formação. Essa estatística representa o elevado grau da especificidade das enfermeiras e um percentual de 50% na busca de auto-desenvolvimento por parte das técnicas de enfermagem.

Quanto às relações interpessoais no contexto organizacional e especificamente na unidade neonatal, verifica-se que essas são construídas no próprio espaço de trabalho, constituindo um



processo complexo como é previsto em literatura e, em constante movimento dialético. Tudo indica que o processo de comunicação e percepção muitas vezes é o desencadeador da resposta do outro na relação interpessoal. Pode-se observar que no cenário da prática profissional, nas interações dos elementos da equipe, estão presentes rituais e símbolos do cotidiano, uma linguagem verbal e não verbal própria; ocasionada por diversos fatores dentre estes; o nível de stress, carga de trabalho e perfil individual.

É certo que a maneira de como as pessoas compreendem e sentem cada situação por ela vivenciada envolve a consciência de que a interação grupal acontece em vários níveis, deste modo à responsabilidade de cada pessoa, manifesta-se quando ela ajuda a construir a eticidade do grupo, tendo com base o respeito à individualidade do outro.

A percepção dialética das relações como positiva e negativa; ressalta que falta na enfermagem, maior consciência social e profissional, a fim de melhor lidar com as questões polêmicas das relações interpessoais. Sugere que a maneira de como a pessoa se vê não corresponde à maneira de como é vista pelo outro. Por isso é muito importante no contexto de equipe que as impressões sobre as relações interpessoais sejam partilhadas, questionando sobre essa realidade, com o benefício do reconhecimento da tentativa de acerto e/ou aberta para mudanças.

## 5. CONCLUSÃO

No caso estudado, o qual não pode ser generalizado, verificou-se que as relações interpessoais são decorrentes de outras experiências anteriormente elaboradas. Porém, o tipo de relação na organização do trabalho reúne normas e valores que influenciam nas atitudes que os profissionais tomam sobre si mesmos e sobre os outros, determinando seu comportamento e o tipo de comunicação que se estabelece no desenvolvimento de suas relações interpessoais.

O que dota cada pessoa do status de participante da realidade que a cerca é a própria forma de participar, o seu atuar e a maneira como essa acontece. É a partir dessa ação que resultam as representações. Cada um está apto a projetar no seu ambiente a própria realidade individual, a qual, por estar permeada de influências diversas, pode dar impressão de identidade diversas.

A qualidade das relações interpessoais dos profissionais, sujeitos desta pesquisa, aponta para algumas significações nas quais os mesmos refletem concepções ideológicas, sociais e culturais associadas a influências individuais elaboradas sobre a realidade em que se inserem esses profissionais.

As ações dos indivíduos, direcionados por influências sociais e culturais, são fatores que participam no delineamento de sua imagem, a qual se projeta para o exterior, mostrando traços diversificados, cujas características estão relacionadas a experiências anteriores.

Ao atuar de forma consciente da sua interação e transformação do meio ambiente, o profissional amplia o seu campo de ação na busca de melhorias na qualidade das relações interpessoais, recorrendo ao sistema de comunicação que atua na superação de comportamentos indesejados. Portanto, o funcionário pode ser visto como produto e produtor da sua experiência no ambiente de trabalho, comprometido com a realidade social.

Quanto à gestão dessas relações profissionais, as entrevistas mostram a importância sobre o assunto, como que, ávidos em falar sobre as facilidades e dificuldades nas relações interpessoais, assim como a necessidade de uma conduta direcionada na melhoria e/ou manutenção das mesmas.

Os resultados indicam que o processo de comunicação é o principal elemento desencadeador da resposta do outro na relação interpessoal. Pode-se constatar, portanto, que no cenário da prática profissional estão presentes em seus rituais e símbolos do cotidiano, a linguagem verbal e não verbal, que são associados ao nível de stress, de carga de trabalho e condições emocionais; tudo isso vislumbrado na reação dos elementos da equipe.

Em se tratando de ambiente de trabalho, ambiente profissional, portanto, a ocorrência de conflitos mostra um descompasso entre a competência profissional em detrimento da competência interpessoal. Existe, no entanto, uma tentativa consciente de trabalhar as relações, abrindo canais para ampliar idéias acerca de si mesmo e do outro.

Uma característica importante no processo de crescimento das relações profissionais refere-se à adoção de valores e de comportamentos éticos a partir dos quais as pessoas poderão contribuir com outras pessoas nos diferentes momentos de partilha, e em diversas etapas da vida profissional. No início, esse processo pode ser percebido e considerado como individual, todavia, na sua evolução, o valor ético poderá envolver toda a equipe quando, então, as pessoas irão sentir a necessidade de trabalhar seus conflitos junto à dimensão do outro para, conseqüentemente, trazer benefícios a outros, em momentos diferentes.

Certamente é dessa maneira que as pessoas compreendem e sentem cada situação por ela vivenciada. Isso envolve a consciência de que a interação grupal acontece em vários níveis. Deste modo, a responsabilidade de cada pessoa manifesta-se quando ela ajuda a construir a ética do grupo, tendo como base o respeito à individualidade das pessoas.

Ressalta-se, pela ambigüidade das relações, positiva e negativamente, que ainda falta à enfermagem uma maior consciência social e profissional, a fim de lidar positivamente com as questões polêmicas das relações interpessoais. Não existe uma reciprocidade, ou seja, a maneira como o sujeito vê o próximo não corresponde à maneira de como este sujeito é visto pelo outro. Isso vem reforçar a compreensão acerca da importância que deve permear o contexto de equipe em que as impressões sobre as relações interpessoais sejam partilhadas por todos, questionando sobre essa realidade, com o benefício do reconhecimento da tentativa de acertar e/ou estar aberta para as mudanças.

Foi possível conhecer alguns dos importantes aspectos que permeiam as relações interpessoais na equipe sob a óptica da enfermagem, associada a uma visão administrativa de que o processo pode ser trabalhado e valorado nas organizações como um diferencial estratégico para a competitividade no mercado de trabalho. Fica, portanto, uma nova compreensão sobre o elemento capaz de desencadear o processo final na área da saúde que é a assistência prestada inserida na complexa rede das relações humanas dos profissionais.

Este trabalho estará cumprindo plenamente a sua função se conseguir estimular outros profissionais a estudarem o assunto e assim, enriquecer a literatura, fornecendo subsídios para o ensino e prática profissionais e, quem sabe, fazer desse assunto uma disciplina na grade curricular para a formação dos enfermeiros, uma vez que o meio de trabalho no cuidar cuidado ao paciente é relação humana em todas as vias.

A função educativa deverá ter como *locus* privilegiado todo o setor hospitalar na medida em que os profissionais que atuam na área tenham acesso ao seu conteúdo e passem a refletir no seu dia-a-dia sobre os aspectos que envolvem a sua relação no ambiente de trabalho, com os colegas e com a comunidade atendida.

Na área da neonatologia este estudo se reveste de importância uma vez que essa área apresenta uma especificidade muito peculiar, no qual nosso objeto de trabalho, o recém-nascido, fala somente através de sinais corporais e a clientela de pais/filho atravessa um

momento de muita fragilidade, onde o produto de sua gravidez, certamente muito desejada, encontra-se em uma condição desfavorável.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. C. P.; ROCHA, S. M. M. Considerações sobre enfermagem enquanto trabalho. In Almeida, MCP; Rocha SMM (Org.) **O trabalho de enfermagem**. São Paulo: Cortez; 1997.p.34-35.
- BASTOS, A. V. B. et al. Conceito e perspectivas de estudos das organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. (Org.): **Psicologia organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 63-90.
- BATITUCCI, Marcio Dayrell. Recursos Humanos 100%. São Paulo: Qualitymark, 2002.
- BERLO, D. K. **O processo da comunicação**. Porto Alegre: Fundação de Cultura do Rio Grande do Sul, 1960.
- BONOMA, T. V. **A empresa transparente**. São Paulo: Thomson,1992.
- BORBA, Valdir Ribeiro. **Administração hospitalar: princípios básicos**. São Paulo: Cedas, 1988.
- BOWDITCH, James; BUONO, Anthony F. Fundamentos do Comportamento Organizacional. São Paulo: LTC, 1992.
- BOWER, T. **The Perceptual Word of the Child**. Londres: Fontana, 1977.
- CASTELLANOS, B. E. P. et al. Os desafios da enfermagem para os anos 90. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENFERMAGEM. 41., 1989, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ABEn, 1989. p. 147-169.
- CHANLAT, Jean-François. Por uma Antropologia da Condição Humana nas Organizações. In: \_\_\_\_\_. **O indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993. p. 21-45.
- CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? (II) São Paulo: **Revista de Administração de Empresa (RAE)**, São Paulo, v. 36, n. 1, p.13-20, jan./fev./mar. 1996.
- CIAMPONE, M. H. T.; PEDUZZI,M. Trabalho em equipe e trabalho em grupo no programa de saúde da família. **Rev. Bras. Enferm USP**, São Paulo, v. 53, p. 143-147, dez.2001. Número especial.
- DANIEL, I. F. **Atitudes interpessoais em enfermagem**. São Paulo, EPU, 1983.
- DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. **A psicologia das relações interpessoais: vivências para o trabalho em grupo**. 4.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.
- DUBRIN:, A. J. **Comportamento grupal: relações intergrupais**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 2000.
- HAIRE, M.; GRUNES, W. F. **Atitude e formação de atitude: comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson, 1992.
- HAYS, J. S.; LARSON, K. **Interacting with patients**. \new York, Macmillan, 1970.
- KURCGANT, Paulina. **Gerenciamento em enfermagem**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2005.

- MAX, L. C. **Competências da Enfermagem**: sedimentadas no sistema primary nursing. Petrópolis, RJ: EPUB, 2006.
- MOSCOVICI, S. **Representações Sociais**: Investigação em psicologia social. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.
- PEDUZZI, M. Equipe multiprofissional de saúde: conceito e tipologia. **Rev. Saúde Pública**, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 103-109, 2001.
- ROSENTHAL, R. **Comunicação de empresa em conflitos**. São Paulo: Atlas, 1992.
- SILVA, V. E. F. **O desgaste do trabalhador de enfermagem**: a relação trabalho de enfermagem e saúde do trabalhador. 1996. 188 f. Tese. (Doutorado em Enfermagem) - Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- WATZIAWICK, L. P. **Comunicação**: fatores externos da percepção. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- ZALKIND, S. S.; COSTELLO, T. W. **Percepção social e Interpessoal**. São Paulo: Thomson, 1992. ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E., BASTOS, A. V. Cognição nas Organizações de Trabalho. In: \_\_\_\_\_ (Org.). **Psicologia organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 178-206. ZIEGEL, E. E.; CRANLEY, M. S. **Enfermagem obstétrica**. Trad. de Eunice Xavier de Lima. Rio de Janeiro: Interamericana; 1985.