

CAMILO DUARTE GOMES

**A GESTÃO DE EQUIPES DE ENFERMAGEM À LUZ DOS  
ESTUDOS DE FREUD SOBRE O PROCESSO GRUPAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para obtenção de Título de Especialista em Gestão de Recursos Humanos em Saúde à Comissão Julgadora da Faculdade de Saúde Pública de São Paulo da Universidade de São Paulo, sob a orientação da Prof<sup>a</sup>.Dr<sup>a</sup> Mirtes Moreira Silva.

Universidade de São Paulo  
São Paulo – 2015

## Sumário

1-INTRODUÇÃO .....	01
1.1-A origem natural do gregário .....	04
2-OBJETIVO.....	08
2.1-Objetivos específicos.....	08
3-METODOLOGIA.....	08
4-PSICOLOGIA DE GRUPO.....	10
5-COMPREENENDO A AÇÃO DA ENFERMAGEM COM GRUPOS.....	17
6-RESULTADOS.....	22
6.1-Resultados das pesquisas sobre grupos.....	22
6.2-Resultados de pesquisa sobre profissionais de enfermagem nos hospitais.....	24
6.3-Resultado da coleta de dados de estudos sobre Desenvolvimento de recursos humanos.....	25
7-DISSCUSSÃO.....	29
8-CONCLUSÃO.....	30
9-REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	31
10-APÊNDICE.....	34
11-BIBLIOGRAFIA.....	35
12-ANEXOS.....	41

# UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

## Faculdade de Saúde Pública de São Paulo

### 1 – INTRODUÇÃO

Gerir pessoas não é uma tarefa muito fácil, tendo em vista as diversas aspirações, as diversas inclinações de caráter e maneiras de agir e entender as ideias de movimentam um grupo de trabalho. No ambiente organizacional, seja no setor público ou privado há a necessidade de fazer a conversão dos diferentes comportamentos em função de alcance das metas de produtividade, nesse sentido quando de trata de um hospital há de se considerar os contingentes operacionais e sem dúvida os médicos e enfermeiros se destacam tanto da condução de equipes como na composição das mesmas.

Segundo dados do Cadastro Nacional dos Estabelecimentos do Brasil (CNES), do Ministério da Saúde – (2014-2015) <sup>1</sup>, seja na esfera municipal, estadual ou federal, o número de profissionais que compõe as equipes de enfermagem nas unidades hospitalares são sempre mais numerosas, comparadas com outras equipes\* e ainda, segundo estudo do caderno de gestão do trabalho na saúde do Conselho Nacional dos Secretários de Saúde – CONASS (2007) <sup>2</sup>, os formandos em enfermagem no período de 1998 a 2003, representavam 80% mais que os formandos em medicina e 70% mais que os odontólogos.

A visão que o usuário tem do Sistema Único de Saúde – SUS é construída também pela qualidade da assistência de enfermagem, sendo assim destaca-se a importância de investir no estudo que entenda algumas condições específicas que ocorrem para que haja o trabalho da enfermagem, como é o caso da proposta

---

\* - Quadro comparativo em relação aos profissionais de Enfermagem encontra-se no anexo A3.

deste trabalho, pois a primeira característica que se organiza a ação da enfermagem é o da condição de grupo, ou equipe.

O caderno do CONASS, já citado, admite que há muitos conflitos em relação a negociação de contratos de trabalho entre gestores e trabalhadores, e isto fica mais tenso devido as diversidades de vínculos criadas à partir das novas regulamentações.

A gerência de enfermagem em uma unidade hospitalar na sua prática utiliza vários recursos para a abordagem com as equipe de trabalho, com vistas a minimizar os efeitos externos e internos para propiciar a execução de procedimentos exigidos nas prescrições médicas, objetivando a prevenção, promoção, proteção e recuperação da saúde dos usuários, seguindo as orientações exigidas pelo sistema governamental.

A partir de um levantamento prévio em bibliotecas virtuais e trabalhos acadêmicos publicados na internet, é possível observar a carência do tema relacionado ao processo grupal, o que motivou a aprofundar este problema de forma teórica.

Tendo em vista a escassez de recursos bibliográficos existentes que estudam o tema deste trabalho e sua correlação com o universo da gestão, faz-se necessário realizar uma aproximação teórica em textos disponíveis.

A primeira premissa de nosso trabalho é que partimos do ponto de vista de que o ser humano desde sua origem se relaciona com a natureza para garantir sua sobrevivência, conforme Andery (2004, P.10) <sup>3</sup>, “*O homem também atua sobre a natureza e o faz para sobreviver enquanto espécie*”.

Como segunda premissa, considera-se o ser humano como integrante do reino animal e que por este fator, tem a necessidade de se relacionar com seus semelhantes para garantir a perpetuação da espécie, com base na combinação genética e também pela força da quantidade numérica que assegura tanto uma maior produção de alimentos como também uma maior proteção contra eventuais predadores, conforme Andery (2004, P.9) <sup>3</sup>, “*para sobreviver ele precisa com ela se relacionar já que dela provêm as condições que lhe permitem perpetuar-se enquanto espécie. Não se pode, portanto, conceber o homem sem a natureza e nem a natureza sem o homem*”.

Conforme o geneticista Theodosius Dobzhansky [... desde o tempo das origens primitivas da cultura, todo desenvolvimento humano foi biológico e cultural. Nenhuma tentativa de estudar a humanidade pode ignorar este fato...] (Hoebel, EA; Frost, 2005, p78)<sup>4</sup>.

Por tanto, o ser humano, além da parte biológica temos a cultural, pois a espécie humana é dotada da capacidade de pensar a realidade e de construir significados para o tempo e o espaço que ocupa, e quando esta construção é realizada coletivamente pode-se assim chamar de construções de cultura.

Posto isso, a terceira premissa deste trabalho trata de considerar que quando se entende a relação de interdependência do homem com sua natureza e cultura e compreendendo-se que toda cultura trata-se de uma construção coletiva, deve-se procurar entender o processo grupal a partir da mente humana.

Considera-se que um dos maiores teóricos que se empenhou a entender a mente humana foi Sigmund Freud, por isso toma-se como texto base, A Psicologia de grupo e análise do ego, elaborado por ele, em 1921<sup>5</sup>.

No texto base encontra-se a diferenciação entre psicologia social ou de grupo e a psicologia do indivíduo, depois temos a descrição de uma situação chamada mente grupal revelada por um psicanalista Francês chamado Gustave Le Bon.

Além das ideias de Freud, é interessante ressaltar o pensamento de outro psicanalista chamado McDougall, que defende a idéia de que um grupo para existir deve ter algo psicologicamente em comum, por exemplo, um sentimento único, ou seja, é necessário um laço emocional.

Na finalização deste capítulo, Freud também traz uma teoria sobre a origem da tendência grupal baseada nos estudos de Trotter (1916)<sup>5</sup>, que defende a tendência do ser humano de se agrupar, baseado na continuação de uma ordem biologicamente dada, como no agrupamento celular para a formação de um tecido humano.

Acredita-se que o trabalho do gestor pode apoiar na teoria com base psicanalítica para construir uma prática com movimento dialético, ou seja, quanto mais entendemos o funcionamento da mente grupal, melhor podemos lidar com os funcionários, em especial os da equipe de enfermagem, e esta melhora pode

refletir em uma nova concepção teórica do trabalho grupal, que produziria novas práticas de gestão. Neste aspecto, Ciampone (2000, p.142-7)<sup>6</sup>, reforça a importância em foco, quando salienta:

Para uma melhor compreensão do cotidiano da enfermagem, recorreu-se às contribuições de MUNARI (2003), acerca da origem do trabalho em grupo na área da saúde e da caracterização dos elementos dessa formação, por fim, elenca as vantagens do planejamento e desenvolvimento das atividades grupais e os aspectos estruturais dos grupos nas vivências da enfermagem, informações essenciais para gestores de recursos humanos. Ainda no tocante ao tema, defende-se neste trabalho, que há um conhecimento desprezado, isto é, a ação grupal é desvalorizada por fazer parte da essência natural, conforma expressa a referida autora (MUNARI, 2003)<sup>7</sup>

Embora as atividades em grupo façam parte do cotidiano de muitos profissionais e sejam desenvolvidas até de forma automática, é importante dizer que para algumas condições podem contribuir para seu êxito ou fracasso.

### **1.1 - A ORIGEM NATURAL DO GREGÁRIO.**

Segundo a Antropologia clássica, há mais de cinco milhões de anos, os primeiros hominídeos começaram a se diferenciar do resto dos animais, isto se dá devido ao desenvolvimento acelerado de seu sistema nervoso, em particular o cérebro, que permitiu não apenas ver, cheirar, ouvir e agir, mas também representar simbolicamente uma numerosa gama de experiências, isto possibilitou o surgimento da capacidade de pensar e falar.

A Antropologia é uma disciplina que trata de preocupações humanas fundamentais e universais, e também se entende como uma forma de conhecimento porque busca uma compreensão mais profunda da natureza humana e de seu comportamento individual e principalmente o coletivo.

Dentre os ramos de pesquisa da Antropologia, para o foco no tema deste trabalho, centraliza-se na área da Antropologia Cultural, pois segundo HOEBEL e FROST (1976) A Antropologia Cultural é agora amplamente aceita e é considerada indispensável para o treinamento de profissionais de saúde pública.

Este estudo visa ressaltar o tema grupo, e pretende-se, de forma breve, expor o fundamento da Antropologia Cultural que é a Etnografia, que literalmente significa escrever sobre povos. A Etnografia fornece os blocos de construção para a Antropologia Cultural, mas para compor o conhecimento do ser humano, é preciso associar também as produções de outra ciência gerada pela Antropologia, isto é, a Etnologia, que é a ciência dos povos, de suas culturas e das histórias de suas vidas como grupo.

A Etnologia revela que após o homem em sua forma primitiva ter assimilado a capacidade de se comunicar, houve o desenvolvimento da capacidade de representar conceitos e pensamentos, tornando-o um ser contemplativo e após isto o homem pôde organizar-se.

Como resultado destas habilidades desenvolvidas, o homem pôde construir as diversas culturas, que estão até hoje se transformando comprovadamente pelos modos como o comportamento humano se diferencia de acordo com a região.

Outra revelação da Etnologia é que há comportamentos que são inatos do ser humano, como por exemplo, o das necessidades fisiológicas, pois é parte natural, como qualquer animal, o que valida a ideia de que o ser humano é parte da natureza, e que como consequência disso se comporta conforme alguns grupos de seres animais, ou seja, tende a se agregar aos seus semelhantes, ou não, pois há relatos de seres estruturalmente diferentes, porém pela necessidade de sobrevivência houve uma regressão ao instinto de se agregar, e para exemplificar isto pode-se valer da história das irmãs Amala e Kamala, que foram resgatadas pelo reverendo Anglicano J. Singh<sup>8</sup> na Índia em 1920, que faziam parte de uma alcatéia.

Quando elas foram resgatadas, uma das meninas aparentava cerca de oito anos e a outra era muito mais jovem. Elas foram transferidas para um orfanato e lá deram àquela que era mais jovem o nome de Amala, e a outra de Kamala. Quando foram transferidas para o orfanato, as meninas não sabiam andar em dois pés, mas se moviam muito bem andando de quatro, algumas vezes nos cotovelos. Elas não sabiam falar, comiam carne crua, lambiam os líquidos e se aninhavam nos cantos do quarto. À noite, ficavam mais ativas, uivavam e gemiam

com o desejo de fugirem. Elas não eram amistosas ao contato humano, preferindo a companhia uma da outra ou de cães. Kamala chegava a caçar frangos para comê-los e chegou a enterrar as carcaças ou entranhas no chão. Com o passar do tempo, com insistência dos administradores do orfanato, Kamala mudou seus hábitos alimentares e seus ciclos de atividade.

Amala morreu em setembro de 1921, um ano após a sua transferência para o orfanato, enquanto Kamala sobreviveu por mais oito anos, vindo a morrer em 1929.

Mesmo não vivendo muito Kamala deu provas de que como tinha em sua constituição genética características humanas, pôde se adaptar ao novo grupo que a acolheu, e isso reforça a idéia de que somos seres gregários por natureza.

Este gregarismo deixa marcas na natureza, pois isto faz parte do processo de produção da existência humana, que é também um processo social, pois o ser humano não vive isoladamente, ao contrário depende de outros para sobreviver.

A interdependência entre os seres humanos atinge diversos setores da vida, seja na produção de bens de consumo ou não, e até na elaboração de conhecimentos, costume, valores entre outras, que são alcançadas com base nas relações entre os homens.

Pode-se afirmar que a uma das bases destas relações humanas é o trabalho, pois é uma atividade intencional que envolve formas de organização, para a produção de bens necessários à vida humana.

Para Casado<sup>9</sup> (apud Pieron, 1964):

É diante das demais pessoas que a individualidade se complementa, dessa forma, o convívio nos grupos sociais (nos quais se incluem os grupos de trabalho) possibilita a expansão e o desenvolvimento dos indivíduos. Portanto o ambiente organizacional oferece a oportunidade do desenvolvimento integral do ser humano.

Neste tipo de organização implica-se a divisão de trabalho que tem como princípio a capacidade técnica e os meios existentes para o trabalho.

O homem durante toda a sua vida desde seus primórdios vive em agrupamentos e no início de alguns destes, organizava-se em grupos de caça,



preparo do alimento, cuidado com as crianças entre outros; na sua totalidade eram separados pelo sexo, homens de um lado provendo o alimento e proteção e do outro as mulheres cuidando dos afazeres domésticos.

Com a evolução do homem a vida em grupo foi somente se aprimorando, pois com o desenvolvimento da capacidade de se comunicar houve a possibilidade da produção de cultura e com isso a troca de experiências interna e externa aos grupos, mas o desenvolvimento trouxe também a desigualdade de trabalho, pois alguns vivem do produto do trabalho de outros, e a produção de conhecimento é desenvolvida por aqueles que não executam o trabalho manual.

Esta produção de conhecimento vem da capacidade de criar, de ter ideias, ou seja, conseguida através do desenvolvimento mental do ser humano.

Nota-se então que há no ser humano uma pré-disposição para o trabalho e produção, tanto material como intelectual, em grupo, isto é, existe algo no inconsciente humano que contribui para a evolução da espécie com base na ação grupal, por isso concentraremos nos próximos capítulos no estudo da mente grupal.

## **2 - OBJETIVO**

O presente trabalho visa contribuir na ação de gestores de Recursos Humanos que lidam com equipes de enfermagem, em especial às de unidades hospitalares da administração direta, com base na compreensão da estrutura do processo grupal, tendo como pressuposto uma abordagem teórica à luz dos estudos de Freud sobre grupos.

### **2.1- OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Associar os conhecimentos trazidos pelos estudos de Freud às angústias e problemas mais frequentes dos gestores de Recursos Humanos;
- Contribuir para o desenvolvimento e fortalecimento da gestão de Recursos Humanos nos Hospitais da rede pública estadual;
- Potencializar a ação do gestor que entende a relação do indivíduo com seu grupo de trabalho.

## **3 - METODOLOGIA**

Classifica-se e delimita-se o tema da pesquisa escolhendo retroceder em pensamento sobre a ideia grupos relacionados à humanidade, e assim ancora-se em bases históricas para posteriormente avançar na construção do conhecimento, pois procura-se fontes científicas que ressaltam explicar o ser humano em suas partes psíquica e cultural, e escolhe-se a Antropologia para iniciar a preparação para argumentação.

Definido o ser humano e sua cultura, passa-se para uma análise do fator diferenciador entre o homem e a natureza, ou seja, sua capacidade de pensamento e o potencial deste em relação ao comportamento, e pelo motivo de ser um destaque histórico no assunto escolheram Freud, e também ressaltar uma preocupação que já acompanha vários intelectuais há tempos.

Para alcançar o objetivo proposto deste trabalho foi realizada uma breve revisão bibliográfica, dos trabalhos escritos no Brasil e publicados em revistas conceituadas da área de saúde, com relevância ao tema, através do banco de

dados SciELO<sup>10</sup>, (Scientific Eletronic Library OnLine), que conforme é descrito em site próprio define-se como a seguir:

*[...] É um modelo para a publicação eletrônica cooperativa de periódicos científicos na Internet. Especialmente desenvolvido para responder às necessidades da comunicação científica nos países em desenvolvimento e particularmente na América Latina e Caribe, o modelo proporciona uma solução eficiente para assegurar a visibilidade e o acesso universal a sua literatura científica, contribuindo para a superação do fenômeno conhecido como 'ciência perdida'. O Modelo SciELO contém ainda procedimentos integrados para medir o uso e o impacto dos periódicos científicos.*

Foi também utilizado um levantamento nas bases de dados LILACS<sup>11</sup>, (Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde) que é descrito na página do centro especializado da OPAS – Organização Pan-americana da Saúde:

LILACS é o mais importante e abrangente índice de literatura científica e técnica da América Latina e Caribe. A rede LILACS conta com 898 bibliotecas e centros de documentação de 40 países que cooperam com a LILACS. O portal LILACS totaliza mais de 690 mil registros, entre artigos de periódicos, teses, monografias e literatura não convencional.

Ressalta-se que tanto no SciELO, quanto no LILACS foram utilizados os descritores “*grupo/enfermagem*” para quantificar os artigos publicados em revistas especializadas com o tema grupo envolvendo Enfermagem.

O passo seguinte foi realizar a análise dos resultados conseguidos nestes levantamentos para se obter o total de trabalhos que traziam em seus enfoques algo relacionado com o tema de interesse e a idéia geradora do problema de pesquisa, contribuindo também para a formarmos opinião e transformar nossas práticas cotidianas em busca da melhoria da qualidade, como descrevemos em nossa introdução.

#### 4 - PSICOLOGIA DE GRUPO

Deseja-se a partir desde capítulo engendrar por um caminho que despertou a curiosidade de alguns estudiosos por trazer à tona a questão do funcionamento do aparelho mental quando o indivíduo encontra-se como parte de um grupo e que de fato é nosso interesse também, ou seja, esforça-se por entender como e porque determinadas situações desenvolvem algumas respostas em algumas pessoas por estarem estas inseridas em um grupo.

Em um primeiro momento pode-se dizer que a psicologia de grupo difere da individual apenas pela significação, porém a psicologia individual além de relacionar-se com o homem para descobrir os caminhos que busca satisfação para seus impulsos instintuais, raramente despreza suas relações com os outros, sejam eles, pais, irmãos, com o objeto de seu amor, com seu médico, ou seja, todas as relações podem ser fenômenos sociais, e nessas relações o indivíduo pode cair sob a influência de apenas uma ou de um número reduzido de pessoas e este se torna muito importante para o indivíduo, e geralmente, nestes casos de número reduzido, há uma relação de parentesco, mas estas relações não interessam aos estudos da psicologia social ou de grupo, e o motivo principal é que além de tratar-se de um número reduzido, já existe um vínculo afetivo que pode influenciar nas vontades do indivíduo, a psicologia de grupo interessa-se por um indivíduo que se constitui membro de uma raça, nação, casta, profissão, instituição, que com ele se organizam em um grupo em determinada ocasião, para um intuito definido, causando um grande interesse para a Psicologia de grupo.

Segundo FREUD<sup>5</sup> (1921), há a possibilidade de uma pessoa desprezar esta influência parcial ou total do grupo e isto está ligado ao que descreveu, ele mesmo, sobre “Narcisismo”, pois a satisfação de seus instintos encontra-se apenas no indivíduo.

Surgem duas questões:

1. Que o instinto social não seja de raiz primitiva;
2. Que seja possível descobrir os primórdios de sua evolução num círculo mais estreito, como a família.

Freud introduz como premissa do pensamento de Le Bon<sup>5</sup>, que sob certa condição um indivíduo pode pensar e agir diferentemente quando sofre influência de um grupo e quando se encontra isolado, ocasionando a formação de um grupo psicológico.

Segundo, ainda Le Bon (citado em FREUD<sup>5</sup>, 1921; p.101), a característica mais peculiar de um grupo psicológico é que pouco importa a origem e formação individual, apenas pelo fato de se colocarem como um grupo; nota-se o aparecimento uma espécie de “MENTE GRUPAL”, que os transformam em vários aspectos, como suas ações, sentimentos, e pensamentos.

A característica principal de um grupo psicológico é a de ter um sentimento, um pensamento e uma ação que difere das que seriam assumidas pelos seus componentes quando estes se encontram isolados, e isto independe de suas semelhanças ou diferenças, porém este pesquisador alerta que o grupo psicológico é um ser provisório.

Freud questiona a natureza desta mudança de comportamento do indivíduo fora e dentro do grupo, para ele há um motivo no inconsciente do indivíduo, pois segundo o mesmo:

A vida consciente é de pequena importância perto da vida inconsciente e nossos atos conscientes são resultados de um substrato inconsciente criado na mente, principalmente por influências hereditárias.  
(FREUD<sup>5</sup>, 1921).

Para Le Bon, (citado em FREUD<sup>5</sup>, 1921, p.9) há um desvanecimento, ou seja, as características individuais vão enfraquecendo quando o indivíduo está inserido num grupo e podem aparecer outras que vamos descrever a seguir:

Por uma questão numérica o indivíduo pode adquirir sentimento de poder quase que invencível, e isto acaba proporcionando que o indivíduo aja diferentemente, pois se sente fortalecido, e neste caso pode também desaparecer o sentimento de responsabilidade; tendo em vista que ao desvanecer o indivíduo surge um grupo que muitas vezes pode ser anônimo, e por conta disto os atos deste podem ocasionar em uma ação irresponsável, ou seja, sem autoria tal qual ocorre quando é noticiado que algum grupo tentou ou efetivamente realizou um

linchamento de alguém que cometeu um crime que despertou a revolta de certa comunidade ou população..

Outra característica que surge é o contágio, ou seja, é um fenômeno que o próprio Freud descreve cuja presença é fácil identificar, porém difícil explicar, porque é de ordem hipnótica.

Num grupo, o contágio pode ser percebido quando o indivíduo sacrifica seu interesse pessoal em favor do grupo, mas o que temos que ressaltar nesta característica é que a ação deste indivíduo é totalmente contrária às suas aptidões.

Surgem características especiais em determinados componentes do grupo que são totalmente contrárias às suas naturais, que seria um efeito provocado pelo contágio.

Uma terceira característica que pode aparecer em um indivíduo que se funde a um grupo é uma espécie de fascinação, que se instala no mesmo, devido a alta sugestão que ele já possui, ou seja, por causa de sua fraqueza psíquica alguém que podemos nomear de operador, pode comandar as ações de um ou de um grupo que encontra-se sugestionado a obedecer a ordens, sem questionamento.

Esta última causa se dá pela descoberta de que há a possibilidade da hipnose, onde um indivíduo pode ser colocado numa condição em que, havendo perdido sua personalidade consciente, obedece a todas as sugestões do operador que o privou dela e comete atos em completa contradição do seu caráter.

Outras características que podem surgir no indivíduo quando faz parte de um grupo é a “descivilização”, ou seja, uma redução da capacidade intelectual e a outra é a aspiração pelo irreal.

Segundo Le Bon, um grupo é Impulsivo, mutável e irritável, é levado quase que exclusivamente pelo seu inconsciente, podendo realizar ações extremas, por exemplo, generosas ou cruéis, mas não consegue premeditar algo, e tem dificuldade em tolerar a demora em alcançar objetivos. (FREUD<sup>5</sup>, 1921).

Um grupo é extremamente crédulo e aberto à influências, pois não possui faculdades críticas, há então uma aproximação entre a mente grupal e a mente neurótica, devido a baixa capacidade de discernimento, que possibilita uma fácil coerção, assumindo uma predisposição instintiva a receber ordens de um chefe.

Segundo este estudo, não há a necessidade de haver uma ordem lógica, para se estabelecer uma influência a um grupo, basta-se exagerar nas cores e na repetição de frases curtas.

Há outra característica do grupo, que está ligada a inibição, pois todas as inibições dos indivíduos são de certa forma enfraquecidas, tornando-os mais confiantes e exagerados.

O estudo de Le Bon descreve também que todo grupo devido a estas características, que se apresentam em seus componentes, visa inconscientemente a procurar eleger um líder, que deve possuir determinadas características que demonstrem ao grupo certo tipo de apoio e estímulo.

Um grupo formado e em ação sempre possui e necessita de um líder, e é este que irá despertar no grupo uma idéia e só consegue porque o grupo encontra-se fascinado por uma intensa fé “ideal”, nestes casos o líder é, na maioria das vezes, dotado de um fanatismo superior e incomum, que acaba sendo retribuído por um prestígio oferecido pelo grupo.

Apesar de estas descrições ressaltarem características pejorativas relacionadas a grupos, há relatos de grandes feitos realizados por grupos que podem em certo modo ser contrárias a estas idéias.

Para esta ocasião, Freud recorre a outro autor, McDougall, que em seu livro “*The group Mind – 1920*”, parte desta contradição e encontra uma solução no fato da organização.

Um grupo somente pode ser composto e definido como tal, quando há algo em comum psicologicamente, ou seja, uma homogeneidade mental, de influência emocional.

Segundo McDougall, num grupo as emoções são excitadas até um grau que elas raramente ou nunca atingem sob outras condições, constituindo uma sensação agradável aos interessados e com isto entregarem-se tão

irrestritamente às suas paixões, fazendo perder os sentidos dos limites, ou seja, o indivíduo é contagiado pela emoção.

McDougall enumera níveis para que um grupo possa adquirir uma elevação da vida mental:

1. Que haja continuidade do grupo com a criação de posições definidas, postos a serem ocupados;
2. Que se forme um laço emocional entre os participantes;
3. Que haja interação entre os participantes ou entre os subgrupos;
4. Que possua tradições, costumes e;
5. Que tenha especializações de funções definidas.

Segundo ainda McDougall organizado assim o grupo acha-se em uma condição melhor e evita as desvantagens psicológicas, como a redução coletiva da capacidade intelectual.

Segundo Freud há neste caso uma transferência das características individuais para o grupo, pois com isto o grupo torna-se organizado, porém não refuta a tese de que no grupo há uma intensificação da emoção e um diminuição do intelecto.

Freud ainda cita os estudos de Trotter em seu livro, *Instinto Gregário*, que descreve os fenômenos mentais que ocorrem nos grupos, recorrentes de um instinto, que classificou de “*gregarismos*”, ou instinto de rebanho, que segundo o mesmo é inato aos seres humanos, como acontece em outras espécies animais.

Para Trotter isto é decorrente à própria constituição da matéria humana, baseada numa analogia com a multicelularidade, ou seja, apenas uma continuação desta.

Freud faz uma analogia com sua teoria da Libido, pois declara que teria uma relação muito próxima com esta, porque ressalta a característica de tendência a se combinar com os semelhantes, afirmando que “Se está sozinho o indivíduo sente-se incompleto”.<sup>5</sup>



Um exemplo que é citado para corroborar com esta teoria, é o medo de algumas crianças pequenas de ficar sozinhas, o instinto gregário seria algo primário.

Mas Freud refuta esta teoria, declarando que o medo é criado nas crianças nesta situação, quando vêem alguém estranho, devido à ansiedade pela ausência da mãe.

Para Freud o maior erro desta última teoria é desprezar o valor do líder em um grupo, pois para ele um rebanho precisa de um pastor, deixa bem claro que desta teoria o que se ressalta é que os seres humanos podem assimilar a situação e transformar a competição entre membros em união para alcançar um objetivo comum.

O que pode-se destacar dos autores é que, nos grupos, há uma sugestão mútua dos indivíduos e o prestígio aos líderes, sendo a sugestão focada diferentemente, pois o que Freud ressalta é a sugestionabilidade dos grupos, que em cada um se manifesta diferentemente, e que este é um fenômeno irreduzível e primitivo na vida mental do homem.

Freud transpõe essa sugestionabilidade humana em libido, por se tratar de uma energia considerada como uma magnitude dos instintos, ligados ao amor, porém não o amor sexual e sim o amor geral, como o que pode ser experimentado pelos parentes, baseando-se nas relações “amorosas”, ou seja nos laços emocionais que são constituídos nos diferentes ambientes que o homem está imerso.

As duas justificativas para isto são:

- O amor é a força que é capaz de unir tudo e por isso pode ser o componente que fortalece um grupo;
- Se o indivíduo se anula em favor do grupo, este nos parece que há uma necessidade de viver em harmonia com o mesmo e isto só se daria com amor.

Freud compara os grupos formados pelas Igrejas, em especial a Igreja Católica, e pelo exército.

Para ele tanto um como o outro existe uma regra baseada no amor, na Igreja o amor de Cristo pelos irmãos e destes pelos outros irmãos, e no exército há um amor do general-chefe pelos soldados, como um pai protetor e tanto em um, quanto em outro há um só líder.

Ressalta também que poderá aparecer um pânico se o grupo se acha de repente sem o líder, pois segundo Freud há neste caso uma intensificação de preocupação consigo e esquece-se da energia que o agrupa e torna-o forte, passa a ser o indivíduo novamente e sobre ele recar-se-ia suas debilidades e fraquezas.

Freud foca nesta parte que há uma tendência natural do homem a se agrupar, mas ressalta que uma simples reunião de pessoas não caracteriza um grupo, descreve que para haver um grupo deve haver uma relação emocional, pois cita que pode haver grupos que apenas suportam-se, e revela exemplos de aversão entre etnias, apesar de serem vizinhos e compõem grupos, como os Espanhóis e os Portugueses, porém quando um grupo se forma às intolerâncias se desvanecem, por tempo determinado ou não, isto se dá porque os membros deste grupo se comportam como uniformes, toleram suas peculiaridades.

Estas tolerâncias se dão pela diminuição das características narcisistas, pois segundo Freud: “O amor próprio só encontra uma barreira, o amor pelo outro”.

Ainda segundo ele a essência de um grupo encontra-se nos laços libidinais, que podem ser descritos nas relações grupais, como outros mecanismos para laços emocionais, ou seja, as identificações.

## **5 – COMPREENDENDO A AÇÃO DA ENFERMAGEM COM GRUPOS.**

Este capítulo se propõe a entender a ação da enfermagem relacionada ao tema grupo, pois trata-se de um assunto que o pouco encontrado em textos acadêmicos, este também foi um dos motivos que adotamos como uma das referências Munari, visto que em toda nossa procura por textos e estudos sempre encontramos algum apontamento dos textos desta autora.

Dentre vários textos que citam o trabalho do gestor de equipes de enfermagem, a linha de raciocínio mais próxima da pretendida neste trabalho encontra-se no livro “Enfermagem e Grupos”.

O texto citado inicia-se com a justificativa da ação grupal numa visão generalista para execução de tarefas enaltecendo a tendência do ser humano à atividade coletiva.

Ressalta a autora alguns estudiosos como Cartwright & Zander (1967), que descreve sobre dinâmica dos grupos, Lopes (1992) que fez uma retrospectiva histórica situando a surgimento dos grupos na Grécia antiga, e assim discorre com outros chegando a citar um dos autores que elencamos também no presente trabalho, como Freud.

Alguns trabalhos citados pela autora, pode-se ressaltar como por exemplo, o trabalho desenvolvido pelo médico Pratt no Hospital Geral de Massachussets, nos Estados Unidos da América em 1905, quando foram utilizados como recurso terapêutico os grupos, iniciando com grupos de tuberculosos, depois diabéticos, cardíacos e outros.

Conforme já citado neste trabalho, foi constatado que cria-se dentro do grupo uma força conjunta devido aos laços que se formam quando os integrantes do grupo tornam-se mais próximos pelas suas semelhantes preocupações e assim sentem-se mais fortes para enfrentar as diversidades da vida.

Esta teoria é reforçada por outro estudo citado por Munari, que faz parte dos primeiros trabalhos sistematizados sobre grupos como um campo de estudo, que datam da década de 30, realizados por Kurt Lewin, que foi o criador da expressão “dinâmica de grupo”, mas a abordagem deste autor é diferenciada, pois conforme cita Munari o autor declara em sua obra que, “O grupo não é

meramente uma coleção de indivíduos, mas uma entidade em si mesma, com qualidades que podem diferir daquelas de cada membro em particular”.

Entende-se necessário ressaltar também outro trabalho citado pela autora, como o de Marsh e Lazell, considerados os primeiros a inserir no tratamento psiquiátrico, a atividade com grupos, porém foi o médico Trigant Burrow, que é considerado o pioneiro do desenvolvimento e aplicação da terapia grupal.

Munari descreve que desde a década de 60 houve uma crescente utilização e valorização dos trabalhos, de caráter terapêutico, realizados em grupos, porém relata que na área de enfermagem não se pode dizer que é hoje uma novidade:

*Por natureza, o enfermeiro é um profissional que desenvolve o seu trabalho em grupo como por exemplo, na equipe de enfermagem, durante a passagem de plantão, executado atividades educativas, no ensino realizando grupos de discussão de casos ou com estratégia em disciplinas em que o grupo é visto como parte da aprendizagem. (Munari, 2003, 8.p.)<sup>12</sup>*

Conforme havíamos descrito no capítulo anterior, um grupo pode criar força através dos laços que se formam, quando há um objetivo comum, por este motivo se faz necessário conhecer e saber identificar os principais motivadores da formação de grupos; são eles:

- Oferecimento de Suporte: Um grupo pode ajudar pessoas durante períodos de ajustamento de mudanças, no tratamento de crises, o potencial neste caso surge do compartilhamento das pessoas que podem trocar experiências;
- Realização de Tarefas: Realização de tarefas em grupo por pacientes, que eleva o exercício do respeito e valorização da contribuição de cada um, considerando as diferenças entre pessoas;
- Estimular a socialização entre as pessoas, principalmente àquelas que sofreram perdas de parentes, parceiros, membros e que por este motivo interromperam seus vínculos sociais;

- Mudar de comportamento as pessoas que por motivo de doenças têm de tomar certos cuidados com a alimentação, como por exemplo diabéticos, hipertensos, obesos;
- Treinamento de relações humanas é utilizado mais em ambientes de trabalho, para estimular a troca de experiências e proporcionar um aprendizado de si e do outro;
- Objetivando uma psicoterapia para que através de condução do terapeuta as pessoas possam entender melhor seus problemas e possam assim encontrar um equilíbrio no cotidiano de suas vidas através de mudança de comportamento.

Embora aqui definidos, pode haver grupos que tenham mais de um objetivo.

A autora descreve que há outra variável para a definição de grupos, que pode ser por sua estrutura grupal e que quem a define na maioria das vezes é o líder, pode ser membro da enfermagem ou não, ou um terapeuta.

Estas variáveis são relacionadas quanto ao tipo de participante, tipo de prevenção, grau de estrutura, e este pode alcançar níveis mais complexos, pois o trabalho neste pode ocorrer, por exemplo, com agenda fechada sendo mais rígido ou não.

Ainda a estrutura grupal pode definir se o grupo depende de orientação teórica, esta dada por um líder ou terapeuta, e também as variáveis físicas onde acontece a reunião do grupo.

Pode-se apreender nesta etapa é que há uma forte ligação com a teoria dos estudiosos do capítulo anterior, pois de certa forma para um grupo existir e progredir há sempre a motivação do objetivo comum, da formação de laços afetivos e de uma identificação com alguém que possa centralizar o grupo.

Seguindo o que foi exposto na introdução agora pode-se partir para questões mais ligadas ao planejamento de grupos.

- Em primeiro lugar, segundo Munari<sup>12</sup>, é a etapa de seleção dos participantes dos grupos e isto deve ser feito com base nas

características dos clientes, deve se levar em conta neste caso o históricos de cada cliente;

- Depois pode se considerar os diagnósticos comuns para se formar os grupos;
- Uma etapa posterior é traçar os objetivos, metas e previsão de término dos grupos, e para isto deve se avaliar as características cognitivas dos participantes e também às aptidões do gestor, pois há profissionais com maior habilidade para ouvir, que para intervir no grupo;
- Outros parâmetros que deverão ser elaborados são tempo de duração das reuniões, horário, local e tamanho dos grupos, sendo este último muito importante, pois pode definir a eficiência do grupo, visto que, grupos com número excessivo de pessoas prejudicam o atendimento das necessidades dos individuais;
- Há uma necessidade de caráter avaliativo que é a escolha do supervisor, o mesmo deve ter experiência em grupos diversos e não ter envolvimento direto com grupo.

As orientações que seguem, tratam da condução dos grupos que exigem uma apurada observação.

O gestor de grupos deve se atentar para promover um ambiente confiável tanto entre os participantes como deles para a coordenação, deve também perceber que cada grupo desenvolve um processo único em si mesmo e de suas especificidades, há outra necessidade que é a percepção e controle das ansiedades criadas nos participantes.

A autora reforça que a coesão do grupo é muito importante, porque funciona com elemento terapêutico, quando no conjunto de patologias, porém quando associada a condução de grupos de trabalho, deve-se procurar outro vínculo, desta forma a instabilidade dos membros participantes torna-se um fator que pode dificultar o desenvolvimento do grupo, por isso o gestor deve saber identificar talvez, as pessoas com tendência Narcisista, como foi citado no

capítulo anterior, ou seja, que devido o excesso de amor próprio não se envolvem no grupo.

Outro elemento desagregador é a formação de subgrupos que podem causar instabilidade do grupo, isto se deve a insatisfação, relutância ou inabilidade em aderir as normas e metas do grupo, mas a autora descreve que algumas situações deste tipo são inerentes às relações humanas e que o gestor coordenador deve perceber e agir de forma firme para expor seu posicionamento frente aos problemas.

Munari sugere que para ajudar a lidar com as situações descritas e com outras que podem surgir, é interessante a utilização de um auxiliar que pode dividir a carga emocional tanto com a coordenação como com os alguns participantes dos grupos.

Haverá a necessidade de desenvolver uma avaliação da caminhada do grupo, como reuniões de “feed-back” apoiada nas observações e apontamentos realizados pelo supervisor imediato.

Há também outra forma de compor a avaliação do grupo, e isto pode ser conseguido através de depoimentos dos próprios membros do grupo e do coordenador.

Também pode ocorrer que algumas pessoas deixem o grupo, devido aos objetivos próprios, ou por morte, este momento deve ser administrado com cautela, para evitar abalos na confiabilidade do grupo.

Estas foram algumas aproximações da parte de gestão com o cotidiano da enfermagem.

## 6 - RESULTADOS

Ao realizar uma das pesquisas descritas no item metodologia, ou seja, a coleta de dados no site da Literatura Latino-americana e do Caribe em Ciências da Saúde - LILACS, Biblioteca Virtual em Saúde - BVS com os descritores “grupo *and* enfermagem”, no dia 08/11/15. Foram encontrados 2002 (dois mil e dois) artigos, destes foram selecionados 81(oitenta e um) artigos que abordavam no título o trabalho com grupo, no período de 1984 a novembro de 2015.

### 6.1 – Resultados das pesquisas sobre grupos.

Durante a fase de análise dos dados coletados, foi realizada uma classificação com mais profundidade, e chegamos aos seguintes dados:

- 29 (vinte e nove) publicações se concentram como foco da discussão o tema grupo como estratégia de colaboração para o serviço de enfermagem, posicionando-se como complemento teórico para a função, como por exemplo, a utilização da estratégia de grupo para coleta de dados para pesquisa, com base em conceitos de dinâmicas de grupo;<sup>13</sup>
- 18 (dezoito) publicações têm como foco a saúde pública, ou seja utilizam como instrumento a formação de grupos com auxílio de tratamento, como por exemplo: Saúde da Mulher, Do idoso etc;<sup>14</sup>
- 11 (onze) publicações dão foco a estratégia de grupo como instrumento de tratamento para saúde mental, como por exemplo, grupo terapêutico como recurso de assistência de enfermagem em saúde mental a mulheres com transtornos neuróticos, relacionados ao estresse;<sup>15</sup>



- 7 (sete) publicações abordaram o tema grupo com enfoque no tratamento feito em clínica cirúrgica, como por exemplo pacientes que passaram por cirurgia e após isto freqüentaram grupo de discussão;<sup>16</sup>
- 3 (três) publicações revelaram realização de estratégia de grupo ressaltando cuidados com relação a clínica médica, a qual uma realizada em assistência a mulheres que faziam acompanhamento com referência a câncer de mama;<sup>17</sup>
- 6 (seis) publicações relatam a utilização de grupo para apoio ao serviço de enfermagem, que podemos citar como exemplo o trabalho realizado com grupo de auxiliares de enfermagem do período noturno com o intuito de diminuição de estresse, com técnicas que proporcionam descontração e motivação;<sup>18</sup>
- 7 (sete) publicações do total levantado foram descartadas com a justificativa de não utilizar o grupo como estratégia de trabalho, que no caso podemos exemplificar o artigo que relata uma reunião de grupo de profissionais em enfermagem da América Central e do Caribe.<sup>19</sup>

## **6.2 – Resultados de pesquisa sobre profissionais de enfermagem nos hospitais.**

A fim de obter dados oficiais sobre a situação quantitativa dos funcionários da área de Enfermagem, acessou-se a base de dados do Ministério da Saúde que tem a missão de cadastrar todos os estabelecimentos de saúde, públicos, conveniados e privados, conhecida pela siglas CNES, que significa Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde, tendo em vista que a definição de estabelecimento de saúde é dada pelo próprio site, como:

Espaço físico, edificado ou móvel, privado ou público, onde são realizados ações e serviços de saúde, por pessoa física ou jurídica, e que possua responsável técnico, pessoal e infraestrutura compatível com a sua finalidade. – CNES- 2015.<sup>20</sup>

Com o dados obtidos pode-se verificar que os profissionais das áreas de enfermagem compõe grande maioria em todas as esferas administrativas, mas na esfera estadual, mesmo que se somar médicos clínicos, pediatras, sanitaristas e cirurgiões, não consegue-se ultrapassar o número de Enfermeiros, que pelos dados de 2014, totalizava 8977, e em setembro de 2015 alcançou a marca 9580 enfermeiros.

A equipe de Enfermagem tradicional, prevista no Artigo 1º do Decreto nº94406 de 1987, do Conselho Federal de Enfermagem é composta de Enfermeiros, Técnicos de Enfermagem, Auxiliares de Enfermagem e Parteiros, por isso considera-se dados sobre os Técnicos e Auxiliares de Enfermagem, que em setembro de 2015 eram contabilizados em 12678, isto somente nos hospitais do Governo Estado de São Paulo.

Para o cargo de Enfermeiro, recortando os Hospitais que não são de especialidades, ou seja, Hospitais Gerais estão totalizados dentro da administração direta do Estado um número de 3774 enfermeiros.

Todos os dados poderão ser verificados na seção de anexos.

### **6.3 – Resultado da coleta de dados de estudos sobre desenvolvimento de recursos humanos.**

Durante a participação em um Comitê Central de Desenvolvimento de Recursos Humanos, instituído entre a Coordenadoria de Serviços de Saúde - CSS e a Coordenadoria de Recursos Humanos - CRH, ambas administradas pela Secretaria de Estado da Saúde, pudemos observar que o fator “Desenvolvimento de RH” nos hospitais do Estado, é reconhecido tanto pela administração central (CSS) dos mesmos, como pelas próprias estruturas assistenciais, como uma das ferramentas, ou melhor expondo, instrumentos de gestão para a melhoria da qualidade de atendimento no Sistema Único de Saúde, e por este motivo entende-se que serve como justificativa prática da necessidade de estudo sobre gestão de grupos.

Houve reuniões entre o Comitê e os responsáveis pela área de Desenvolvimento de Recursos Humanos nos hospitais e solicitado que estes respondessem algumas questões baseadas em uma pesquisa organizacional em setores que eles elencassem como pontos para melhoria e também quanto e quais as fontes de recursos financeiros utilizavam para capacitação dos seus servidores.

Notou-se que em várias apresentações havia a repetição de queixas sobre problemas, ou melhor, pontos a melhorar com capacitações sobre temas como: Gestão de Conflitos; Comunicação organizacional; Liderança; Relação Interpessoal; Gestão de Pessoas.

Neste contexto, entende-se que todos esses temas se relacionam com o tema que versa este trabalho de conclusão de curso, isto é, a gestão de grupos e sendo assim recorre-se a obtenção de dados que reforcem a necessidade de estudo.

Para melhor explicar como se constituiu o processo de pesquisa transcreve-se abaixo a metodologia de coleta de dados sobre desenvolvimento de recursos humanos do comitê, utilizando ferramentas de avaliação já criadas por lei na instituição:

- PLANOS DE AÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO – PAD (LC 1.080/08);

- PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO SERVIDOR - PDS (LC 1.157/12).

Devido ao grande quantitativo de servidores avaliados e considerando que todos os campos são descritivos (respostas abertas) optou-se por trabalhar apenas um dos conteúdos “Pontos a Melhorar”.

Dentre as avaliações feitas pelas ferramentas, um total de 19.387 avaliações tiveram algum registro no campo “Pontos a Melhorar”, resultando em 48,15% do total dos servidores avaliados, porém os demais campos da avaliação permaneceram vazios, escolheu-se depois, analisar 224 registros – representando uma amostra de 1% de cada cargo.

Foram identificados Eixos para classificar o conteúdo dessa amostra:

**Eixos:**

- Conhecimento Específico
- Conhecimento Geral
- Conhecimento Gestão de Pessoas
- Conhecimento Gestão de Processos
- Conhecimento Informática
- Habilidades/ Atitudes
- Qualidade de Vida

Verificou-se com o resultado que para o eixo conhecimento específico houve 108 necessidades de treinamento, para conhecimento geral 10; para Conhecimento de Gestão de Pessoas 19; para conhecimento de gestão de processos 12; para Conhecimento sobre Informática 18; para Habilidades e Atitudes 60 e para qualidade de vida 3.

Ressaltando que o item Habilidade e Atitudes permeou o universo relacionado com relacionamento interpessoal, comunicação, comprometimento, trabalho em equipe, liderança.

Optou-se por delimitar a pesquisa para as unidades hospitalares que estão circunscritas na Grande São Paulo, que estão sob a administração direta e participam do Contrato-programa da Coordenadoria de Serviços de Saúde<sup>21</sup>, totalizando 18 unidades e que constituem as unidades que atendem a parte do Estado com maior densidade demográfica.

O Contrato-programa é um instrumento gerencial que tem por objetivos estabelece metas a serem cumpridas objetivando melhoria no desempenho da qualidade de vida dos trabalhadores. Favorecer a realização de ações em prol da qualidade no ambiente de trabalho, desenvolvimento de Autocuidados e ações de incentivo ao Estilo de Vida Saudável dos Trabalhadores, apoiar a implantação do Programa Hábitos Saudáveis da SES/SP. É um contrato que libera verbas conforme o cumprimento de metas pré-estabelecidas pela Coordenadoria de Serviços de Saúde.

Por questões éticas demonstra-se a seguir alguns dados coletados preservando-se as identidades dos 18 hospitais que compõe a grande São Paulo:

Hospital A – Zona Norte de São Paulo, com mais de 1000 colaboradores, entende que há pontos a melhorar, dentre outros, com relação a desenvolvimento de Líderes, gestão de conflitos e desenvolvimento de equipes;

Hospital B - Zona Norte de São Paulo, com mais de 1000 colaboradores, entende que há pontos a melhorar com relação a relacionamento interpessoal, comprometimento no trabalho, Liderança entre outros;

Hospital C – Zona Norte de São Paulo, com mais de 1000 colaboradores, não consegue identificar pontos específicos, mas entende que há críticas de forma generalizada;

Hospital D - Zona Sul de São Paulo, com mais de 1000 colaboradores, entende que há pontos a melhorar com relação ao relacionamento entre líder e liderados;

Hospital E - Zona Sul de São Paulo, com menos de 1000 colaboradores, entende que, entre outros, há pontos a melhorar com relação comprometimento e liderança;

Hospital F - Zona Sul de São Paulo, com mais de 1000 colaboradores, entende que há pontos a melhorar com relação ao processo operacional;

Hospital G – Zona Sul de São Paulo, com mais de 1000 colaboradores, entende que há pontos a melhorar com na relação intra e interpessoal, Gestão de Conflitos, Gestão de Pessoas, e Feed-back;

Hospital H - Zona Sul de São Paulo, com mais de 1000 colaboradores, entende que há pontos a melhorar com relação a relação interpessoal;

Hospital I - Zona Leste de São Paulo, com mais de 1000 colaboradores, entende que há pontos a melhorar a respeito do relacionamento interpessoal;

Hospital J - Zona Leste de São Paulo, com mais de 1000 colaboradores, entende que há pontos a melhorar a respeito do relacionamento interpessoal;

Hospital K – Zona Norte de São Paulo, com menos de 1000 colaboradores. Entende que há pontos a melhorar com relação ao comprometimento na realização de tarefas e feedback entre líderes e liderados.

Hospital L – Zona Norte de São Paulo, com mais de 1000 colaboradores. Desloca suas necessidades de treinamento para áreas de planejamento.

Hospital M – Zona Norte da Grande São Paulo, com mais de 1000 colaboradores. Expõe grande necessidade de treinamento em três pontos, ou seja, relações interpessoais, atendimento ao cliente e comunicação;

Hospital N – Zona Sul da Grande São Paulo, com menos de 1000 colaboradores. Expõe grande necessidade de treinamento em dois pontos, Liderança e Comunicação.

Hospital O – Zona Oeste da Grande São Paulo, com mais de 1000 colaboradores. Levanta necessidade de treinamento para resgate do trabalho em equipe;

Os outros Hospitais restantes não responderam as pesquisas de sobre pontos a melhorar.

## **7 - DISCUSSÃO**

Na primeira parte dos resultados pode-se verificar que o tema grupo é pouco explorado, com aproximadamente 4% do total de trabalhos pesquisados, sendo que dos 7 grupos destacados, somente 2 tratam de grupos com foco em gestão de equipe para proporcionar melhorias, seja da qualidade de vida no trabalho, ou da qualidade da assistência ao paciente.

Quanto aos profissionais de Enfermagem estão frequentemente distribuídos nos hospitais em equipes de enfermagem, conforme decreto do COFEN e que pela pesquisa feita no CNES configura no ambiente organizacional um corpo significativo, e que precisa de gestão adequada para que possa dentro de suas atribuições e responsabilidades responder às exigências do Sistema Único de Saúde.

A respeito dos dados coletados da pesquisa sobre Desenvolvimento de Recursos Humanos com relação à necessidade de treinamentos, destaca-se, além da grande quantidade de servidores que cada unidade deve gerir diariamente, também as queixas, ou melhor, pontos a melhorar dos 18 hospitais elencados. Pode-se verificar que aproximadamente 66.7% declararam que necessitam de treinamento com foco na parte de comunicação organizacional, formação de líderes, desenvolvimento de relação interpessoal, técnicas de feedback e gestão de conflitos. Ressalta-se que dos hospitais que responderam apenas 3 não tocaram nestes assuntos e outros 3 não responderam à pesquisa.

## **8 - CONCLUSÃO**

Conforme foi descrito nos objetivos, procurou-se contribuir com a gestão de recursos humanos que tem em seu contingente equipes de enfermagem, isto com o subsídio de teóricos renomados em suas respectivas áreas de atuação.

A primeira contribuição advém de percurso seguido para que se desenvolva uma consciência no gestor de equipe, seja de enfermagem ou outra qualquer, de que o ser humano traz em sua constituição a necessidade de constituir grupos, ou seja o “gregarismo” é indissociável da condição humana, salvo àqueles acometidos por patologias psíquicas, e sabendo desta características a gestão deve se apropriar de estudos relacionados a grupos.

Outro ponto de contribuição vem de mais uma característica do ser humano, que diz respeito aos processos mentais envolvido na constituição de grupos, que podem afetar tanto o indivíduo, como o grupo inteiro e que o gestor de posse deste conhecimento saiba reconhecer que alguns problemas como baixa produtividade, desavenças interpessoais, conflitos entre grupos de trabalho, falhas de comunicação entre a equipe, podem ser oriundos de possíveis sugestões de cunho psíquico ou emocional.

A última contribuição é o conhecimento sobre a origem e a prática do serviço de enfermagem, que carrega em sua essência o trabalho em equipe, ou grupos, e que há um perfil exigido para o profissional ser bem sucedido nesta área, sabendo disso, o gestor deve a todo o momento proporcionar o aprimoramento da condição de produção com base no trabalho coletivo em todos os componentes de uma equipe de enfermagem.

A característica do ser humano alicerçada na interação social, somados ao contingente representado pela área de enfermagem dentro do universo da assistência à saúde, reforçada pela essência deste setor, que está baseada na produção coletiva e também na justificação e vinculação entre o comportamento do indivíduo frente ao grupo que pertence, com o seu inconsciente, leva-se a concluir que é de suma importância o gestor de recursos humanos, se apropriar cada vez mais do universo da gestão de pessoas, seja na perspectiva administrativa, ou psicanalítica, pois é um meio de conseguir alcançar êxito na função que ocupa.



## 9- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] <http://tabnet.datasus.gov.br/cgi/defthtm.exe?cnes/cnv/prid02sp.def>

[2] Brasil. Conselho Nacional de Secretários de Saúde. (Coleção Progestores – Para entender a gestão do SUS, 5) Gestão do Trabalho na Saúde / Conselho Nacional de Secretários de Saúde. – Brasília : CONASS, 2007.

[3] Andery, MA, et al. Para compreender a ciência: uma perspectiva histórica. Rio de Janeiro, Garamond; EDUC, 2004. 436 p.

[4] Hoebel, EA; Frost, EL. Antropologia Cultural e Social. Tradução de Euclides Carneiro da Silva. São Paulo: Cultrix, 1976. 470 p.

[5] Freud, S. Psicologia e Análise do Ego. Rio de Janeiro, Agosto 1977. Publicado originalmente em 1921. Ed. Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud v.18

[6] Ciampone MHT, Peduzzi M. Trabalho e trabalho em grupo no program de saúde da família. Revista Brasileira de Enfermagem. Distrito Federal.2000.

[7] Munari, DB; Furegato, ARF. Enfermagem e grupos. Goiânia: AB, 2003. 96 p.

[8] Malson, L. As crianças selvagens: Mito e realidade. Porto: Companhia Editora do Minho. 1976.

[9] Casado, T. As pessoas na organização. 3ed. São Paulo: Gente;2002.

[10] SciELO - Scientific Electronic Library Online [acesso em 09/2015] <http://www.scielo.org/php/level.php?component=56&item=1&lang=pt>

[11] OPAS – Organização Pan-americana da Saúde [acesso em 09/2015] [http://www.paho.org/bireme/index.php?option=com\\_content&view=article&id=268%3Aprincipais-resultados-do-informe-ao-comite-assessor-nacional-rede-lilacs&Itemid=73&lang=pt](http://www.paho.org/bireme/index.php?option=com_content&view=article&id=268%3Aprincipais-resultados-do-informe-ao-comite-assessor-nacional-rede-lilacs&Itemid=73&lang=pt)

[12] Munari, DB; Rodrigues, ARF Processo grupal em enfermagem: possibilidades e limites. Revista da escola de enfermagem da USP; 31(2):237-50, ago. 1997.

[13] Trindade, WR. O grupo feminino de cuidado como estratégia de cuidado de enfermagem à mulher. Rio de Janeiro; s.n.; dez. 2007. 131 p. graf.

[14] Victor, JF; et al. Grupo feliz idade: cuidado de enfermagem para a promoção da saúde na terceira idade. Rev. Esc. Enferm.; 41(4):724-730, dez. 2007.

[15] Souza, ÂMA e, et al. Grupo terapêutico: sistematização da assistência de enfermagem em saúde mental. Revista Texto & contexto enfermagem da UFSC, Florianópolis; 13(4):625-632, out.-dez. 2004.

[16] Pereira, APS; Pelá, NTR. Atividades grupais de portadores de estoma intestinal definitivo: A busca da aceitação. Revista da Escola de Enfermagem da UERJ. Rio de Janeiro: 14(4):574-579, out-dez. 2006.

[17] Cazarini, RP et al. Adesão a um grupo educativo de pessoas portadoras de diabetes mellitus: porcentagem e causas. Medicina (Ribeirão Preto); 35(2):142-150, abr.-jun. 2002. tab.

[18] Zago, V. Convivência em grupo: uma modalidade para ensinar e aprender a enfrentar a situação de stress no trabalho noturno de enfermagem. 2002. Dissertação (Especialização) – Faculdade de Enfermagem, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2002.

[19] Krahl, M. et al. Experiência dos acadêmicos de enfermagem em um grupo de pesquisa. Rev. Bras. enferm, Brasília; 62(1):146-150, jan.-fev. 2009

[20] <http://cnes.datasus.gov.br/pages/sobre/institucional.jsp>

[21] <http://saude.sp.gov.br/coordenadoria-de-recursos-humanos/orgaos-sub-setoriais/coordenadoria-de-servicos-de-saude-css>