

AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS DA EQUIPE DE ENFERMAGEM SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA DOS VÍNCULOS PROFISSIONAIS

*Interpersonal relationships of the nursing team according to the
perspective of the professional bondstheory*

Como citar este artigo

Carvalho LA, Thofehrn MB, Barlem ELD, Fernandes HN, Borel MGC. As relações interpessoais da equipe de enfermagem sob a perspectiva da teoria dos vínculos profissionais. Rev Norte Mineira de enferm. 2021; 10(1): 52-64.



Autor correspondente

Lisa Antunes Carvalho
Universidade Federal de Pelotas
Correio eletrônico:
prof.lisaantunescarvalho@gmail.com

Lisa Antunes Carvalho¹, Maira Buss Thofehrn², Edison Luiz Devos Barlem³, Helen Nicoletti Fernandes⁴, Manuela Gomes Campos Borel⁵

1 Enfermeira. Mestre em Ciências da Saúde pela Universidade Federal de Pelotas. Pelotas. RS. BR. Doutoranda em Enfermagem pela Universidade Federal do Rio Grande. Rio Grande, RS, BR. E-mail: prof.lisaantunescarvalho@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7611-275X>.

2 Doutora em Enfermagem pela Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. SC. BR. Professora da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Pelotas. Pelotas. RS. BR. Professora Visitante da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Juiz de Fora. Minas Gerais. MG. BR. e-mail: mairabusst@hotmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0864-3284>.

3 Doutor em Enfermagem pela Universidade Federal do Rio Grande. Rio Grande. RS. BR Professor e Diretor da Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Rio Grande. Rio Grande. RS. BR. E-mail: ebarlem@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6239-8657>.

4 Enfermeira. Doutora em Ciências pela Universidade Federal de Pelotas. Pelotas. RS. BR. e-mail: enfermeiranicoletti@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0396-5049>.

5 Enfermeira. Doutoranda em Enfermagem pela Escola de Enfermagem Anna Nery. Rio de Janeiro. RJ. BR. e-mail: manu.ufjf@yahoo.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0116-5029>.

Artigo extraído da dissertação intitulada: Carvalho, Lisa Antunes **Ressignificação da Teoria dos Vínculos Profissionais: tecnologia de gestão relacional no trabalho em enfermagem**. 2016. 139f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Enfermagem. Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2016.

DOI: <https://doi.org/10.46551/rnm23173092202100106>

Objetivo: conhecer as fragilidades das relações interpessoais e estratégias de fortalecimento de vínculo em equipe de enfermagem. **Métodos:** qualitativo, descritivo e exploratório, fundamentado na Teoria Histórico-Cultural de Vygotsky e na Teoria dos Vínculos Profissionais de Thofehrn e Leopardi. Participaram do estudo oito enfermeiras que aplicaram a Teoria dos Vínculos Profissionais junto a suas equipes. A coleta dos dados aconteceu por meio da técnica de grupo focal e análise pela proposta operativa de Minayo. **Resultados:** as principais fragilidades estão relacionadas à rotatividade não planejada, falta de espaço para escuta e reuniões em grupo e gerenciamento de conflitos. Identificou-se como estratégias para fortalecimento de vínculos em equipe: o diálogo, a empatia, o respeito, o estímulo à espiritualidade e à religiosidade dos profissionais. **Conclusão:** a aplicação da Teoria dos Vínculos Profissionais pode constituir uma tecnologia de gestão relacional para os enfermeiros possibilitando a construção de ambientes saudáveis no trabalho.

Descritores: equipe de enfermagem; relações interpessoais; trabalho em



As relações interpessoais da equipe de enfermagem sob a perspectiva da teoria dos vínculos profissionais
enfermagem; pesquisa em administração em enfermagem

Objective: this study aims to understand both the weaknesses of interpersonal relationships and the strategies to strengthen bonds in the nursing team. **Methods:** this is a qualitative, descriptive, and exploratory study, based on Vygotsky's Historical-Cultural Theory and on Thofehrn and Leopardi's Theory of Professional Bonds. The study sample consisted of eight nurses who applied the Professional Bonds Theory with their teams. Data collection was carried out through the focus group technique and analysis by Minayo's operative proposal. **Results:** it was noticed that the main weaknesses are related to unplanned turnover, lack of atmosphere for listening, space group meetings, and conflict management. The perceived strategies for strengthening team bonds were: dialogue, empathy, respect, encouragement of the professionals' spirituality and religiosity. **Conclusion:** the application of the Professional Bonds Theory may be a relational management technology for nurses, which would enable the construction of healthy environment at work.

Keywords: nursing team; interpersonal relationships; nursing work; nursing administration research

INTRODUÇÃO

As relações interpessoais na equipe de enfermagem estão conectadas à atividade profissional e estabelecem uma interação efetiva para que o cuidado em saúde seja desenvolvido em equipe. A proposta de trabalho em equipe está relacionada ao conceito de integração entre os profissionais e união para alcance de uma mesma tarefa, o cuidado terapêutico.⁽¹⁾

Para este estudo, considera-se o cuidado terapêutico como objeto epistemológico da enfermagem ao resgatar os princípios dos Terapeutas de Alexandria, logo é um cuidado que não considera as usuais fragmentações do corpo e a mente, do normal e o patológico; mas que contempla o cuidado integrador e humanizado, o qual resulta na vida mais plena.⁽²⁻³⁻⁴⁾

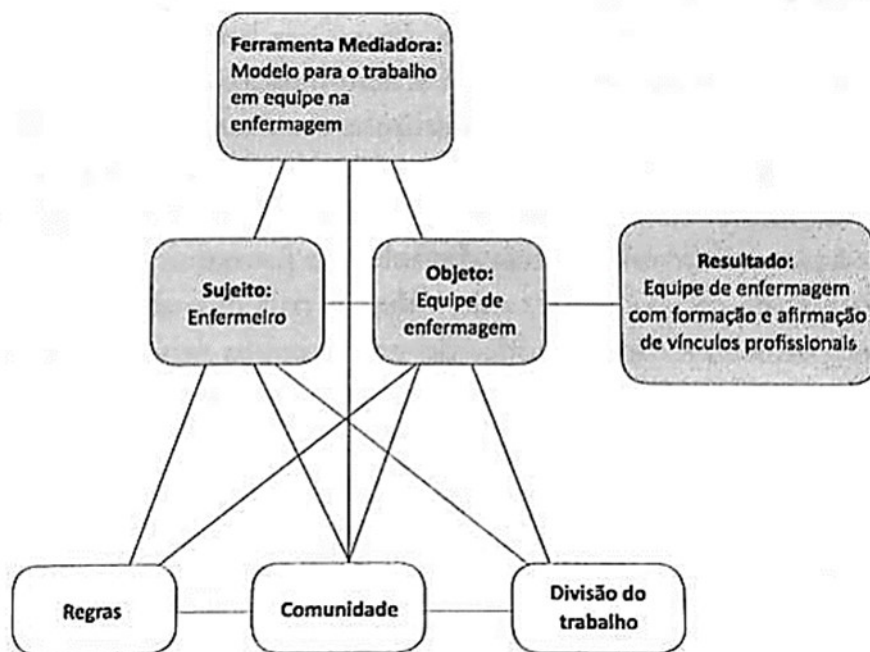
Contudo, a constituição de vínculo proporciona um sistema de complementariedade que valoriza a troca de conhecimentos e experiências que refletem na subjetividade no trabalho, possibilitam qualidade no cuidado de enfermagem por meio de um ambiente de trabalho saudável, instigam criatividade entre os membros da equipe, proporcionam um trabalho com menos monotonia, valorizando as qualidades pessoais e profissionais que refletem na assistência direta às pessoas, pois cada profissional sente-se valorizado a partir de um espaço de escuta construído *por* e *para* todos comprometendo-se com o trabalho em enfermagem.⁽⁵⁾

Nesse contexto, o cuidado terapêutico é a tarefa profissional da enfermagem que tem por finalidade transformar um estado percebido de desconforto ou dor, do usuário do serviço de saúde, em outro estado de mais conforto e menos dor, portanto tem uma perspectiva terapêutica sobre um objeto animado, que tem uma natureza física e social. Dessa forma, a dimensão social composta por todas as pessoas envolvidas no desenvolvimento do cuidado terapêutico é importante, seja ela o próprio sujeito acometido pelas enfermidades, equipe de saúde, composição familiar e, mesmo, comunidade.⁽³⁻⁶⁾

A Teoria dos Vínculos Profissionais (TVP) proposta pelas teóricas Maira Thofehrn e Maria Tereza Leopardi tem o propósito de fortalecer o trabalho em equipe da enfermagem para o alcance do cuidado terapêutico qualificado e, para isso, discutem-se aspectos e capacidades intra e interpessoais dos indivíduos, propondo a reflexão sobre a dinâmica das relações grupais. Além



As relações interpessoais da equipe de enfermagem sob a perspectiva da teoria dos vínculos profissionais disso, a TVP vislumbra a condução de um processo de trabalho democrático, ao direcionar a compreensão da multidimensionalidade do sujeito trabalhador no seu agir e sentir na sua singularidade, na qual a equipe de enfermagem está inserida.⁽⁶⁾



Fonte: THOFEHRN; *et al.*, 2016, p. 147.

Figura 1. Teoria dos Vínculos Profissionais. Thofehrn, *et al* (2016).

A TVP, então, constitui-se por um novo esquema a partir da proposta de grupo, e as ideias preconizadas pelos diferentes autores correspondem a um conjunto de conceitos e estratégias gerais, flexíveis e interdependentes, interligando a referência do grupo de trabalho, a subjetividade, as pessoas, a formação da equipe com seus determinados papéis, além de relacionar as regras intragrupo, estabelecidas e assumidas pelos próprios participantes da equipe, com as regras instituídas pelos serviços de saúde, a divisão do trabalho, as necessidades da comunidade e a inserção da temática estudada no contexto sociocultural.

Ressalta-se que o enfermeiro, como coordenador da equipe de enfermagem, deve considerar as características de cada membro da equipe, suas vivências, cultura e meio em que vivem; fatores esses que diferenciam os sujeitos entre si. Importante compreender seus comportamentos, almejando ações estratégicas de liderança em que se valorizem os vínculos interpessoais saudáveis. Essa perspectiva também vai ao encontro da tarefa profissional do enfermeiro, em que a partir de um olhar de cuidado direcionado aos profissionais, permite também cuidar daqueles que cuidam.⁽⁷⁾

Inicialmente as teóricas Thofehrn e Leopardi propuseram um modelo para o trabalho em equipe, mas, ao decorrer da sua pesquisa, os dados levaram para além do Modelo propriamente dito, sendo inserido, então, como uma ferramenta mediadora para a proposição da Teoria dos Vínculos Profissionais.

O modelo que aponta para a TVP é composto por duas vertentes, a primeira é a **posição individual e grupal da equipe de enfermagem no micro espaço de atuação** que engloba: o processo de integração, processo de comunicação e competência profissional. A segunda vertente caracteriza-se pela **posição da enfermagem na estrutura organizacional nas instituições de saúde, nas** quais fazem parte: relações extra e intragrupo (definição de papéis; coordenação da equipe de enfermagem, relações e poder e reuniões) e educação continuada (aprimoramento profissional e educação em serviço).⁽⁶⁾

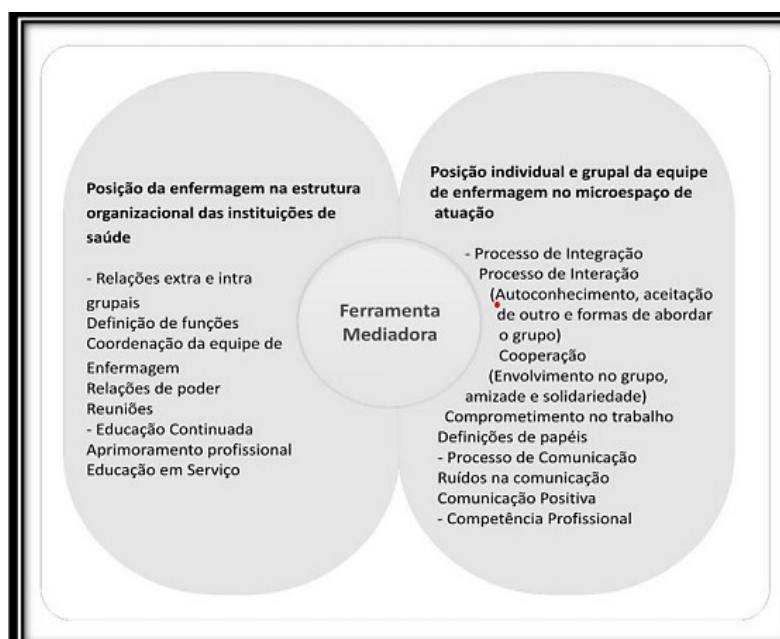


Figura 2. Modelo para o trabalho em equipe na enfermagem: ferramenta mediadora. Thofehrn *et al*, (2016).

Em sua matriz teórica a Teoria dos Vínculos Profissionais considera conceitos e pressupostos de três teóricos da dinâmica de grupo, Kurt Lewin, Will Schutz, Enrique Pichon-Rivière, os quais propõem mecanismos para analisar pequenos grupos de trabalho. Desses, para Pichon-Rivière, a concepção de vínculo é estabelecida pela totalidade da pessoa, não por uma parte dela ou somente sua individualidade, mas como sujeito incluído num grupo. E que, dessa forma, ao incluir-se em um grupo, a pessoa adquire uma nova identidade e características necessárias à sua inclusão às ações acordadas no grupo.⁽⁶⁾ Para Thofehrn, à medida que os vínculos profissionais são formados, o grupo adquire uma personalidade, uma identidade, com característica própria, que pode determinar a sua visualização e valorização na instituição e sociedade.⁽⁶⁾

Além disso, a TVP utiliza como referencial teórico a Teoria da Atividade de Leontiev, originária das ideias de Vygotsky. Baseado nas discussões iniciais de Vygotsky, com o surgimento de novas formas de mediação, sendo essas as regras e a divisão do trabalho, Leontiev inclui ao modelo triangular apresentado na **Figura 3**, a comunidade ao perceber que a relação sujeito no mundo é composta por uma construção histórica com inter-relação entre eles constante, uma vez que o objeto é influenciado por instrumentos ou ferramentas mediadoras, pelo próprio sujeito, pela comunidade com suas regras e divisão do trabalho, para que assim se transforme e chegue ao resultado, explícitos na **Figura 4**.⁽⁶⁾

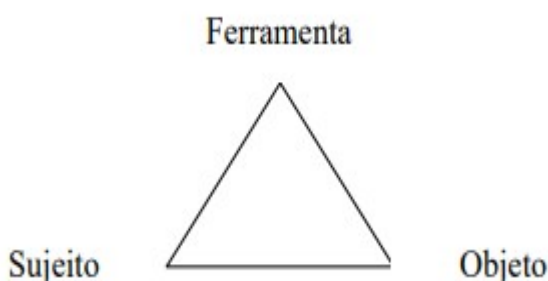


Figura 3. Esquema triangular de Vygotsky. Vygotsky (2010).

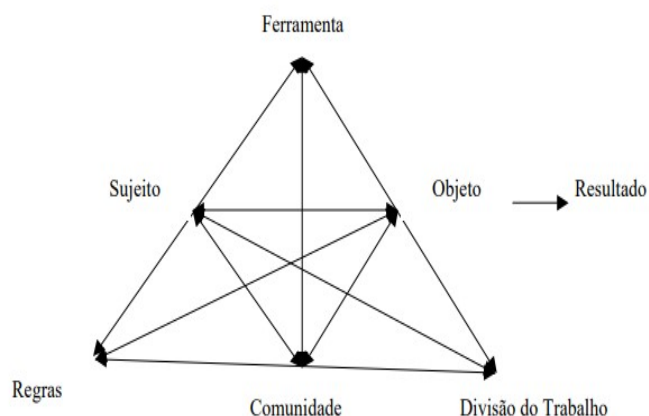


Figura 4. Modelo de atividade humana de Leontiev. Vygotsky (2010).

A Teoria dos Vínculos Profissionais adaptou a Teoria da Atividade humana de Leontiev (**Figura 4**) para o trabalho em equipe na enfermagem, a partir de uma nova síntese de Vygotsky (**Figura 3**), em que o foco deixa de ser a pessoa e passa a observar o grupo de trabalhadores. O sujeito então passa a ser o profissional enfermeiro, o objeto de trabalho é a equipe de enfermagem e a TVP apresenta-se a partir de então, como ferramenta mediadora entre os enfermeiros e sua equipe⁽⁶⁾. Sob a perspectiva de Leontiev, foi possível identificar a equipe de enfermagem dentro do modo de produção vigente a partir da inserção das regras, da comunidade e da divisão de trabalho.

A Teoria dos Vínculos Profissionais, além de constituir-se um referencial teórico, oportuniza a gestão das relações humanas no trabalho em equipe de enfermagem, pois torna-se uma ferramenta mediadora que, utilizada pelo enfermeiro, estimula o estabelecimento de vínculos entre os profissionais. Para tanto, ela incide sobre o objeto, que é a equipe de enfermagem a qual, em grupo, pode refletir e construir novas formas de tornar o ambiente de trabalho saudável, promissor e com relacionamentos interpessoais edificantes.⁽⁶⁾

Assim, esta pesquisa objetivou de conhecer as fragilidades das relações interpessoais e estratégias de fortalecimento de vínculo em equipe de enfermagem sob a perspectiva da Teoria dos Vínculos Profissionais.

MÉTODOS

Estudo descritivo e exploratório, com abordagem qualitativa. Foram convidadas, ao total, quinze Enfermeiras atuantes em hospital geral, filantrópico, de grande porte, situado na região sul do Rio Grande do Sul, atuantes em diferentes unidades de trabalho. Aceitaram participar oito Enfermeiras com atuação em diferentes cenários do cuidado, tais como: clínica médica e cirúrgica, unidade de terapia intensiva, hemodiálise, maternidade conveniada, unidade de terapia intensiva cardiológica, unidade psiquiátrica, supervisão em enfermagem.

Utilizou-se, como critérios de inclusão, fazer parte da equipe de enfermeiras da Instituição, possuir mais de um ano de experiência e vínculo com a instituição, aceitar participar da pesquisa, permitir uso de gravador e consentir com a publicação dos dados. Três participantes enquadram-se nos critérios de exclusão: estar de férias ou afastado, ser enfermeiro folguista e possuir menos de um ano de atividade assistencial. Quatro enfermeiros desistiram por motivos de incompatibilidade de horário para participarem dos encontros, tendo em vista estarem desenvolvendo outras atividades no período diurno e noturno.



Para a coleta de dados utilizou-se a técnica de grupo focal pelo fato de favorecer reflexões, discussões, relatos de experiências, necessidades, valores e crenças, as quais possibilitam uma melhor interação com a temática proposta. Durante o grupo focal, foi utilizado um diário de campo para registro das informações. A pesquisa contou, também, com uma mestranda do Grupo de Pesquisa NEPEN que auxiliou a pesquisadora na coleta dos dados.

A coleta de dados somente iniciou após a leitura e assinatura do consentimento e livre participação com a utilização de gravador e diário de campo. Foi garantido o anonimato e sigilo, uma vez que as participantes são codificadas por siglas alfanuméricas, como “E” seguido de numeração em ordem crescente, exemplo: E1, E2.

A partir de então, realizaram-se cinco grupos focais entre agosto e setembro de 2015, durante o turno da noite em local reservado dentro do local de trabalho das enfermeiras. Organizou-se um cronograma para coleta dos dados, com prévia organização do tempo e dos temas que foram abordados, o qual serviu de guia para a pesquisadora. Os encontros mantiveram-se dentro do tempo previsto de uma hora e meia de duração. Foram ao total cinco encontros compostos pelas oito enfermeiras e, ao término de cada um, era acordada com o grupo a data do encontro subsequente.

Para a internalização do conhecimento sobre a TVP, utilizou-se nos três primeiros encontros material bibliográfico acerca da Teoria dos Vínculos Profissionais, relações interpessoais na enfermagem, processo de trabalho em enfermagem, que suscitaram questões reflexivas com uso de técnica de dinâmica de grupo sobre relações humanas na enfermagem, a qual favoreceu a apropriação do conhecimento pelas enfermeiras.

Destaca-se que, entre o terceiro e o quarto grupo focal, houve uma pausa de quinze dias, pela necessidade de reflexão, interiorização e apropriação dos pressupostos da TVP pelas enfermeiras. O tempo escolhido pela pesquisadora fundamentou-se em um dos conceitos vygotskianos acerca da internalização que se refere ao movimento de reconstrução interna de uma operação externa que aponta para um movimento de apropriação do objeto e posterior tomada de consciência.

No quarto encontro, as enfermeiras reuniram-se com suas equipes, apresentaram e aplicaram a TVP durante as reuniões. No quinto grupo focal, no início de setembro de 2015, as enfermeiras retornam com os resultados sobre a experiência da aplicabilidade da TVP junto à equipe de enfermagem e ocorre a organização e registro das informações pela pesquisadora no diário de campo.

No sexto grupo focal, aconteceu a confirmabilidade dos dados pelas enfermeiras com a sustentação da Teoria dos Vínculos Profissionais como ferramenta para a qualificação das relações interpessoais da equipe de enfermagem nas suas unidades de trabalho. A pesquisadora teve o papel de focalizar o tema, em questão, promovendo a participação de todos, inibindo as possíveis monopolizações da palavra que permitiu aprofundamento das discussões.

A proposta de implantação da Teoria dos Vínculos Profissionais junto às equipes de enfermagem ocorreu por meio de quatro etapas: exposição da TVP para as enfermeiras, reflexão e aceitação da ideia de se formar vínculos saudáveis; formação do grupo de trabalho; desenvolvimento do grupo por meio de reuniões e fechamento do grupo para análise dos resultados alcançados.

Para análise dos dados utilizou-se a proposta operativa de Minayo, respeitando-se as fases de pré-análise, exploração e organização do material e interpretação dos dados.⁽⁸⁾





Todos os aspectos éticos foram assegurados no estudo conforme previsto na Resolução 466/2012 que trata de Pesquisas científicas envolvendo seres humanos.⁽⁹⁾ Esta pesquisa foi apreciada e aprovada pelo Comitê de Ética e Pesquisa, obtendo o parecer substanciado nº. 110.4100 (CAAE 45134815.0.0000.5316).

RESULTADOS

A partir dos grupos focais e da análise dos dados, emergiram dois temas para reflexão e discussão que serão apresentados a seguir: O enfermeiro frente às fragilidades das relações interpessoais da equipe de enfermagem e as Estratégias para fortalecimento de vínculo em equipe de enfermagem.

As enfermeiras frente às fragilidades das relações interpessoais da equipe de enfermagem

Conhecer as fragilidades das relações humanas no trabalho torna-se essencial para que as enfermeiras, como coordenadoras, aproximem-se dos indivíduos que compõem o grupo, e com isso consigam entendê-los na sua singularidade. As demandas organizacionais, características da profissão, como a rotatividade de pessoas no ambiente de trabalho, são evidenciadas nas falas.

“Penso que o que dificulta o vínculo entre a equipe de enfermagem é porque eles passam muito de um setor para o outro e não dá tempo de se conhecer melhor. Acho que é importante a convivência”. (E2).

“Sinto que pela manhã a equipe é mais cooperativa. À tarde falta isso, pois há muita troca de turno entre eles, aí fica difícil” [...] (E1).


“Eu, sinceramente, vejo a mudança de setor a toda hora e tempo como uma dificuldade, um dia num setor e outro em outro setor... a mudança de rotinas e normas já é difícil, até tu te acostumar com as pessoas, saber lidar com elas e elas contigo, leva tempo, demanda treinamento mesmo, mas me parece que isso está enraizado nas instituições. Não deixar o funcionário muito tempo à noite por exemplo, fazê-lo passar por todos os setores, em um período curto, não sei [...] fico em dúvida até que ponto isso é bom, para a equipe de enfermagem” [...] (E7).

Os depoimentos revelam que a rotatividade e as trocas de setores frequentes podem se constituir em um obstáculo para a formação de vínculos e para a estabilidade nas relações de trabalho. As trocas de setores de colaboradores da equipe de enfermagem podem dificultar o processo de amadurecimento e aproximação entre seus membros. Isso nos remete à reflexão sobre o processo organizacional e o modelo que se tem de saúde no contexto hospitalar, tendo em vista que, em sua maioria, prioriza as demandas administrativas em detrimento das questões relacionais, pois dificulta a formação de vínculos entre os profissionais que atuam em um mesmo setor de trabalho.

A falta de espaços para escuta e reunião das enfermeiras com suas equipes são questões dificultadoras para o fortalecimento das relações interpessoais. Ressalta-se que esses espaços possibilitam que todos possam se expressar, trocar ideias, instigar a criatividade, permitindo que os profissionais compartilhem experiências com vistas à qualificação da assistência de enfermagem.

“Acredito que temos necessidade de um espaço para escuta e reuniões para as equipes de saúde no hospital, mas nunca vi alguém vir aqui no meu setor e propor um trabalho em grupo. Sentimos falta disso,





As relações interpessoais da equipe de enfermagem sob a perspectiva da teoria dos vínculos profissionais *um profissional que venha sem julgar e em quem a equipe confie. Nós, enfermeiros, muitas vezes não conseguimos parar para conversar, não se sabe muito gerenciar isso na equipe* (E1).

“Eu não consigo parar para conversar com minha equipe. É difícil, no máximo faço isso de 2 em 2 meses, mas para abordar coisas do setor, rotinas, normas, orientações específicas” (E3).

“E se eu ficar 12 horas com eles, no domingo ou feriado, consigo sentar e me reunir para abordar assuntos mais leves, escutá-los, sem ser a rotina, a técnica do dia a dia” (E7).

Percebe-se, por outro lado, a dificuldade de as enfermeiras se reunirem com suas equipes no decorrer da semana ou no turno de trabalho. É evidente que são necessárias mudanças quanto ao planejamento das ações de enfermagem para que esses momentos com o grupo de trabalho envolvam, além das capacitações institucionais e técnico-científica, a gestão das relações interpessoais da equipe de enfermagem no trabalho, com intuito de atender suas necessidades individuais e se conhecer enquanto colegas.

Os depoimentos revelam que as reuniões também servem como espaço de escuta para os membros da equipe, tendo em vista que o trabalho em ambiente hospitalar por vezes é marcado por uma sobrecarga de trabalho, que colabora para o adoecimento do trabalhador, pois servem de entraves para a formação de um ambiente de trabalho saudável.

Entretanto, para que se constitua um espaço de compartilhamento de decisões, de discussões e diálogo, que instigue a criatividade e os motive para o crescimento profissional, faz-se necessária uma estrutura física que contemple as necessidades do grupo para se reunirem periodicamente, o que ainda é distante da realidade de muitas das nossas instituições de saúde.

A dificuldade de relacionamento por parte de alguns profissionais de enfermagem vai ao encontro da ocorrência de conflitos, sendo a sua administração um tanto desafiadora para as enfermeiras.

“As pessoas devem se colocar no lugar das outras. As relações são complicadíssimas dentro do hospital, porque tu até tens ótimos funcionários em relação ao serviço que fazem, mas não se dão bem com os colegas, com a chefia. Os conflitos para mim são os mais difíceis. Não sei gerenciar isso” (E7).

“Tu passas a metade do plantão, do turno, resolvendo conflitos” (E5).

“Penso que é falta de maturidade e postura profissional, pois há técnicos experientes que alimentam pequenos conflitos” (E3).

Os conflitos podem instigar o amadurecimento das pessoas no grupo de trabalho, desde que sejam compreendidos como ferramentas para que os membros do grupo exercitem a tolerância, mobilizem virtudes, como a empatia, capacidade de escuta e de reflexão antes das ações, que apontam caminhos para a aceitação das diferenças as quais impactam o trabalho em grupo. Para o gerenciamento dos conflitos, as enfermeiras, como coordenadoras, necessitam de tempo para observar e ouvir as demandas individuais e coletivas, estimular a construção de habilidades relacionais por meio do diálogo. Para isso, o conhecimento científico também as instrumentaliza para compreenderem os diferentes conflitos junto às suas equipes, quer sejam intrapessoais ou interpessoais que influenciam no modo e na organização do trabalho.

Estratégias para fortalecimento de vínculo em equipe de enfermagem

Como estratégias para fortalecimento de vínculo em equipe de enfermagem após aplicação da TVP, as enfermeiras mencionam o diálogo, a empatia, o respeito, o estímulo a espiritualidade e religiosidade dos membros da equipe.

“Eu sou da supervisão, quando ocorrem estes conflitos na equipe, fica difícil lidar com quem iniciou, eu tenho que solucionar de alguma forma. Conversando, porque trocar a pessoa de setor não dá.” (E5).

“Noto que colegas mais novos, que estão chegando, querem se impor a qualquer custo para a equipe, querem se firmar gerando conflitos. Acho que essa conquista deve vir através do respeito, do diálogo, da empatia” (E2)

“Imagino que o respeito poderia estar mais presente na maioria das relações na enfermagem” (E6).

“A espiritualidade e a religiosidade são importantes. As pessoas deveriam desenvolver isso na enfermagem, para aprender a lidar com os pacientes e com os colegas” (E3).

Os conflitos ganham significados diferentes para cada profissional, alguns conseguem lidar melhor com as adversidades no grupo de trabalho, outros buscam um equilíbrio dentro da sua equipe por meio do diálogo. O respeito no ambiente de trabalho proporciona um clima agradável para os trabalhadores em enfermagem. Percebe-se, em um depoimento, que o modo como nos aproximamos das pessoas e nos posicionamos ao chegarmos no setor de trabalho reflete a personalidade do indivíduo e que, por vezes, por sentir-se inseguro ou com medo, coloca-se diante do grupo de modo equivocado, emergindo com isso, os conflitos.

Em relação às questões espirituais, essas foram percebidas como uma possibilidade para o autoconhecimento dos profissionais, pois favorecem o entendimento entre as pessoas por meio da sensibilidade com os problemas alheios, desenvolvendo com isso habilidades relacionais. A espiritualidade, o diálogo, o respeito e a empatia - mencionados pelas depoentes - podem se constituir em instrumentos para o fortalecimento de vínculos em equipes de enfermagem.

Já o acolhimento no trabalho é um fator preponderante para motivação de quem está ingressando na organização de saúde.

“Eu fui bem acolhida aqui. Quando cheguei, fui acolhida por uma enfermeira, não precisava, mas fui bem aceita e aí me senti em casa. Isso facilita quando tu te interessas pela vida do outro, não importa se é teu aluno, colega, teu paciente, se tu conheces a história da pessoa tanto a parte boa como a ruim. Acho que tu trabalhas melhor.” (E3).

Um ambiente acolhedor e empático aproxima os integrantes do grupo, possibilitando que se sintam participantes do contexto em que estão sendo inseridos, motivando-os para o desenvolvimento de um trabalho saudável com menos sofrimento moral, pois permite a formação de laços afetivos, minimizando pré-conceitos, permitindo a aceitação no grupo e abertura para novas ideias.

Quanto ao trabalho em grupo, as participantes mencionam a importância de se conviver com as diferenças, saber respeitar a individualidade dos profissionais, a fim de manter um ambiente agradável.

“Penso que trabalhar em grupo com pessoas diferentes, com anos de experiência, é um desafio, requer saber conviver com as diferenças. Não posso exigir que eles sejam como eu”. (E3).

“Precisamos respeitar a individualidade, essa é a parte mais difícil para mim no liderar a equipe, as pessoas não aprendem a respeitar as diferenças.” (E4).

“Querendo ou não, buscamos no funcionário um pouco de nós.” [...] (E7).



A percepção da singularidade do colega no ambiente de trabalho pode ser alcançada por meio do autoconhecimento dos seus pares. A partir de então, cada membro do grupo se dá conta de seus limites, potencialidades e fragilidades, alcançando a compreensão sobre o outro. Por conseguinte, promove-se o respeito às diferenças na equipe de enfermagem, o qual também requer desprendimento das impressões errôneas sobre o outro, somados a uma disposição para empatia.

DISCUSSÃO

Foi possível elencar as principais fragilidades que estavam presentes nas relações das equipes de enfermagem sob a perspectiva das enfermeiras quando essas aplicaram a TVP, sendo elas: as relacionadas às trocas de colaboradores de setores de modo frequente, em sua maioria não permitindo a formação de vínculo interpessoal e posterior identificação com setor de trabalho, poucos momentos de reunião em equipe, a falta de espaço para escuta dos profissionais e a consequente dificuldade de relacionamento devido aos conflitos internos e seu gerenciamento pelas enfermeiras.

Por outro lado, identificaram-se estratégias de enfrentamento para essas fragilidades as quais possibilitam o fortalecimento de vínculos no trabalho em enfermagem, como o diálogo, a empatia, o respeito, o estímulo ao desenvolvimento da espiritualidade e religiosidade dos membros da equipe de enfermagem.

Em relação às mudanças frequentes de setores dos profissionais de enfermagem mencionadas pelas participantes, observa-se o fato dos motivos de trocas, pois se sabe da necessidade de identificação com a unidade de trabalho e a importância de um processo de trabalho com sentido, pois se pensa que a equipe de enfermagem forma vínculos em torno da ação grupal e com quem compartilha seu projeto de trabalho. Cada unidade de trabalho possui características específicas e, por isso, cada integrante da equipe de enfermagem passa por um período de capacitação, adaptação e formação de parcerias no grupo de trabalho que sofre influência quando há descontinuidade dessas ações na fase inicial de formação de possíveis vínculos profissionais. Essas mudanças afetam diretamente a assistência de enfermagem, pois outros profissionais necessitarão de novas adaptações, vínculos, e conhecimento sobre a organização e dinâmica do trabalho da unidade, porém reconhecem que - quando realizadas de forma planejada, esporádica e com intuito de incrementar as relações humanas - têm a sua importância e relevância na vida do trabalhador.⁽¹⁰⁾

A permanência dos trabalhadores de enfermagem nas unidades pode ter relação direta com a qualidade dos ambientes de trabalho e com a sua capacidade de oferecer desafios que estimulem o trabalhador. Analisar essa rotatividade pode fornecer ferramentas para os coordenadores de enfermagem em relação à dinâmica das relações de trabalho e à qualidade do cuidado prestado. Vale ressaltar que a movimentação excessiva da equipe impõe efeitos indesejáveis, tanto na qualidade como na quantidade de serviços prestados, na assistência de Enfermagem.⁽¹¹⁻¹²⁾ A nível individual, a satisfação no trabalho relaciona-se também com a rotatividade e, assim, torna-se essencial uma reformulação das políticas internas da instituição de saúde em relação à gestão de pessoas.⁽¹³⁻¹⁴⁾

Por meio dos depoimentos, constata-se que as enfermeiras apresentam dificuldades para reunirem-se com suas equipes no decorrer da semana ou no turno de trabalho. As reuniões constituem-se numa estratégia coletiva para resolução de conflitos, facilitando a tomada de decisões. Assim, é importante que se tornem momentos privilegiados e que promovam a integração entre os participantes da equipe, favorecendo o aprimoramento das relações e reflexões acerca do comportamento individual e coletivo, auxiliando no estabelecimento dos vínculos profissionais.⁽⁶⁾

Para tanto, a pauta da reunião deve ser objetiva, com momentos de retroalimentação, propiciando espaços para reivindicações e de resposta aos assuntos polêmicos que desencadeiam ansiedade, além de servir como momento para relaxar e romper com a rotina.⁽⁶⁾ A reunião de equipe pode proporcionar um momento para realização de trocas, no sentido de compartilhar questões que serão necessárias para a continuidade do processo de trabalho. Consideram-se as reuniões





As relações interpessoais da equipe de enfermagem sob a perspectiva da teoria dos vínculos profissionais propositivas, com participação do grupo, um exercício que pode promover a saúde mental dos trabalhadores, pois minimiza os estressores laborais pois possibilita uma comunicação positiva.⁽¹⁵⁾

O coordenador da equipe de enfermagem deve estar preparado para lidar com as pessoas e suas diferenças, perceber o conflito de forma positiva, direcionando-o a favor do crescimento e amadurecimento da equipe. O conflito serve como um exercício de reflexão sobre atitudes e posicionamentos, desde que haja disposição e abertura do grupo para percebê-lo como algo que precisa ser conversado e compreendido em sua origem. Assim, a enfermeira deve ter a visão holística acerca de sua equipe, ser imparcial e flexível, saber reconhecer as qualidades de seus colaboradores, respeitando suas crenças e visões diferentes.⁽¹⁶⁻⁷⁾

Os enfermeiros devem buscar empreender novas ações, tomar iniciativas, novas formas de agir e gerar trocas construtivas no seu fazer, contrapondo-se aos que se conformam com a situação tal como se apresenta, limitando-se à zona de conforto e a uma rotina de obrigações, não indo além do meramente prescrito. Para superar os entraves na gestão das equipes, os enfermeiros devem nortear-se por ações proativas, favorecendo a prática de liderança, cooperação e aprendizagem no grupo.⁽¹⁷⁻¹⁸⁾

Além das fragilidades, as participantes também apontaram estratégias para fortalecimento dos vínculos profissionais, tais como: o diálogo, a empatia, o respeito, o estímulo ao desenvolvimento da espiritualidade e a religiosidade entre os membros da equipe de enfermagem.

O diálogo é instrumento capaz de minimizar os conflitos e contribuir com o coordenador no desenvolvimento de uma liderança participativa e democrática, que fomente a autonomia dos trabalhadores. Na TVP o diálogo aberto e igualitário somente está presente nos processos grupais quando o coordenador permite as manifestações dos trabalhadores em seu micro espaço de atuação, por meio de uma postura que valorize todos os integrantes da equipe.⁽¹⁹⁻⁶⁾

O desenvolvimento da empatia pode auxiliar na compreensão da dimensão única de cada profissional de enfermagem em que cada pessoa carrega angústias, medos e alegrias referentes a sua vida pessoal e que as questões familiares e financeiras podem interferir nas atitudes desses profissionais. Na medida em que se conhece o colega, também se compreende ele como um todo, seus desejos, suas habilidades, seu contexto de vida, o que propicia melhores relacionamentos e planejamento do trabalho, otimizando habilidades de cada membro da equipe para o desenvolvimento do cuidar.⁽²⁰⁾

Neste estudo realizado em um Hospital de Ensino, apontou-se que os participantes consideraram importante o respeito e a confiança como fatores influenciadores nas relações, tanto constituindo base da construção de um bom convívio, quanto na profilaxia de desentendimentos.⁽²⁰⁾

A espiritualidade vem sendo discutida como: sentido, valores, transcendência, conectividade, tornar-se. Enquanto a religião é vista como a sistematização de elementos ritualísticos e simbólicos que caracterizam como as pessoas acessam o divino e o sagrado. Dessa forma, a religiosidade poderia oferecer bem-estar psíquico ao profissional de enfermagem; além de poder ajudar na busca de respostas para as suas indagações de cunho filosófico-existencial.⁽²¹⁾

Ainda sobre a questão da espiritualidade trazida pelas depoentes enquanto ferramenta para humanizar as relações no ambiente de trabalho, acredita-se que a sua compreensão mobilize comportamentos e sentimentos acolhedores e harmonizadores nos membros do grupo. A espiritualidade, por sua vez, quando inserida no contexto da organização de trabalho, proporciona que os trabalhadores desenvolvam suas habilidades e talentos, instigando a tolerância, paciência e sensação de interconectividade, potencializando os valores pessoais, o que favorecerá na melhoria do desempenho individual e da organização como um todo.⁽²²⁻²³⁾





Para tanto, os profissionais enfermeiros também podem lançar mão dos princípios gerenciais para direcionar o trabalho individual e coletivo, que busque talentos no grupo, minimizando os conflitos interpessoais para que alcancem os seus objetivos. Nessa perspectiva, a competência profissional também está atrelada à capacidade de gerenciar, sejam relações humanas e unidades assistenciais.⁽²⁴⁾

Os seres humanos são dotados de singularidade e têm visões diferentes do mundo, o que não nos permite padronizar ou instituir condutas e ações. Todavia, a equipe de enfermagem precisa construir estratégias para alcançar objetivos almejados, mesmo que cada membro trabalhe a seu modo ou apresente pontos de vista particulares.⁽²⁴⁾

Enfermeiras que atuam em diferentes cenários do cuidado podem observar por meio do exercício de uma liderança e coordenação o modo como cada profissional da equipe de enfermagem se percebe no processo de construção de vínculos profissionais. Diante desse exercício pode-se identificar as fragilidades das relações humanas no trabalho em enfermagem, mas também, as potencialidades e estratégias para fortalecê-lo que se encontram dentro da própria equipe. A peculiaridade de cada cenário permite um despertar para atitudes diferentes diante dos desafios profissionais, assim a Teoria dos Vínculos Profissionais instrumentaliza a enfermeira ao fazê-la perceber como se dá seu processo de trabalho e a dinâmica das relações interpessoais da equipe de enfermagem.⁽²⁵⁻⁷⁻²⁰⁾

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa conseguiu alcançar seu objetivo ao identificar as fragilidades das relações interpessoais e estratégias de fortalecimento de vínculo em equipe de enfermagem. Para isso, a TVP constitui-se numa tecnologia de gestão relacional para as enfermeiras utilizarem junto às suas equipes, pois almeja formar e fortalecer os vínculos interpessoais e a construção de um ambiente saudável no trabalho.

Constata-se que a mudança faz parte do cotidiano de todo profissional, assim, é preciso ser adaptável e flexível para que as inovações e conquistas tão almejadas pelas equipes aconteçam. Os vínculos profissionais somente podem ser constituídos quando o grupo apresentar abertura para as mudanças e comprometimento com o trabalho e com o colega de equipe. A formação e afirmação de vínculos profissionais saudáveis perpassa também por transformações internas e externas dos indivíduos, da equipe de trabalho e dos ambientes institucionais.

Essas transformações requerem uma sensibilidade maior tanto de organizações de saúde quanto dos profissionais enfermeiros, para fomentar espaços de escuta, rotas dialógicas, que incentivem a formação de competências profissionais e habilidades relacionais nas equipes de enfermagem. Reforça-se, com isso, a necessidade de um trabalho menos prescritivo e mecanizado, para um fazer mais criativo, proativo, que potencialize talentos, que valorize indivíduos e grupos, construindo coletivamente um ambiente de trabalho prazeroso.

Cabe mencionar a importância do comprometimento da gestão e da administração da instituição de saúde com intuito de construir um clima organizacional que permita às equipes de enfermagem identificarem-se com suas unidades de trabalho, que estimule um trabalho colaborativo e motive os profissionais diante dos desafios do processo de trabalho e defina as responsabilidades de cada um. Soma-se a esses aspectos a necessidade de contínua capacitação dos enfermeiros coordenadores no que tange a gestão de pessoas e da assistência em enfermagem para a qualificação do cuidado.

Pôde-se perceber que a posição do enfermeiro como coordenador é a mola propulsora para que a equipe de enfermagem aceite a ideia da aplicabilidade da Teoria dos Vínculos Profissionais, pois a mediação é realizada pelo coordenador que estimula que as questões relacionais sejam discutidas, emergindo fragilidades, potencialidades e estratégias de enfrentamento para os conflitos interpessoais.



Como contribuição para a prática em enfermagem, o estudo possibilita um exercício reflexivo sobre a formação de ambientes mais saudáveis na saúde e um repensar sobre as relações interpessoais no trabalho em enfermagem. Por meio da ação e intervenção, emergiram as fragilidades do trabalho da equipe de enfermagem em seus respectivos cenários de cuidado e as estratégias para o fortalecimento de vínculo em equipe.

Além do mais, incentiva os enfermeiros a posicionarem-se como coordenadores e para a construção de competências gerenciais que observe as questões relacionais no micro e macro espaço de atuação da enfermagem. Portanto, a aplicação da Teoria dos Vínculos Profissionais a realidade de cada equipe pode constituir uma tecnologia leve pois promove um olhar intra e interpessoal, incidindo na qualidade do trabalho em saúde.

Os autores do trabalho não possuem conflitos de interesses.

REFERÊNCIAS

1. Fernandes HN, Thofehrn MB, Porto AR, Amestoy CS, Jacondino MB, Soares MR. Relacionamento interpessoal no trabalho da equipe multiprofissional de uma unidade de saúde da família. *R de Pesq: cuidado é fundamental online*. 2015;7(1):1915-26.
2. Thofehrn MB, Leopardi MT. Teoria dos vínculos profissionais: um novo modo de gestão em enfermagem. *Texto & contexto enferm*. 2006;15(3):409-17.
3. Leopardi MT, Gelbcke FL, Ramos FRS. Cuidado: objeto de trabalho ou objeto epistemológico da Enfermagem? *Texto & contexto enferm*. 2001;10(1):32-49.
4. Amestoy SC, Trindade LL, Waterkemper RHITS, Boehs AE, Backes VMS. Liderança dialógica nas instituições hospitalares. *Rev bras enferm*. 2010;63(5):844-7.
5. Pereira T, Bezerra MR, Barros M. Relações interpessoais da equipe de enfermagem no ambiente de trabalho. *Ciências em Foco*. 2019;3(1):65-81.
6. Thofehrn MB, Carvalho LA, Bettin AC, Fernandes HN. Equipe de enfermagem com vínculos profissionais saudáveis. In: *Enfermagem: manual de gerenciamento*. Porto Alegre: Moriá Editora; 2016.
7. Garcia BL, Thofehrn MB, Porto AR, Mauro PMM, Carvalho LA, Fernandes HN. Relação entre liderança e vínculos profissionais: percepção de enfermeiros. *Rev pesq saude*. 2017;18(2):114-8.
8. Minayo MCS. *O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 14 ed. São Paulo: Hucitec; 2015.
9. Brasil MS. Resolução CNS nº466/ 2012. *Diário Oficial da União*. Brasília/DF, junho de 2013. Acesso em 15 de agosto de 2014.
10. Thofehrn MB, Fernandes HN, Porto AR, Sena CA, Borel MGC, Amestoy SC, Borges FFD. Relações interpessoais na equipe de enfermagem: fatores para formação de vínculos profissionais saudáveis. *ReTEP*. 2018;10(4):3-11.
11. Martins MS, Matos E, Salum NC. Rotatividade dos trabalhadores de Enfermagem em uma Unidade de Emergência Adulto. *Texto & contexto enferm*. 2019;28:e20160069.
12. Corrêa BS. Rotatividade da equipe de enfermagem em hospital privado [dissertation]. Ribeirão Preto: University of São Paulo, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto; 2020. doi: 10.11606/D.22.2020.tde-06072020-162002.
13. Silveira FS, et al. O Impacto da Rotatividade Externa de Enfermeiros para as Instituições Hospitalares. *Rev Psicologia & Saberes*. 2019; 8(13):113-25.
14. Oliveira ÁF, et al. Análise dos Fatores Organizacionais Determinantes da Intenção de Rotatividade. *Trends Psychol*. 2018;26(2):1031-42.
15. Santos EO, Coimbra VCC, Kantorski LP, et al. Reunião de equipe: proposta de organização do processo de trabalho. *Rev fund care*. 2017;9(3):606-13.
16. Migowski ER, Oliveira Junior N, Riegel F, Migowski SA. Interpersonal relationships and safety culture in Brazilian health care organisations. *J Nurs Manag*. 2018;1-7. Natália Longati Teixeira, Milena Muniz Silva, Patricia Bover Draganov. Desafios do enfermeiro no gerenciamento de conflitos dentro da equipe de enfermagem
17. Silva MM, Teixeira NL, Draganov PV. Desafios do enfermeiro no gerenciamento de conflitos dentro da equipe de enfermagem. *Rev adm saude*. 2018;18(73):1-12.
18. Ferreira GE, Dall'Agnol CM, Porto AR. Repercussions of proactivity in the management of care: perceptions of nurses. *Rev esc Anna Nery*. 2016;20(3):e20160057.
19. Amestoy SC, Backes VMS, Trindade LL, Canever BP. Produção científica sobre liderança no contexto da enfermagem. *Rev esc enferm USP*. 2012;46(1):227-33.
20. Thofehrn MB. Equipes de Enfermagem: formação de vínculos profissionais saudáveis. *Rev enf UFJF [Internet]*. 21º de dezembro de 2018 [citado 8º de dezembro de 2020];4(1). Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/enfermagem/article/view/14012>.
21. Tavares M, Gomes A, Barbosa D, Rocha J, Bernardes M, Thiengo P. Espiritualidade e religiosidade no cotidiano da enfermagem hospitalar. *Rev enf UFPE*. 2018;12(4):1097-102.
22. Arrieira ICO, Thofehrn MB, Porto AR, Amestoy SC, Cardoso DH. Espiritualidade e o processo de morrer: reflexões de uma equipe interdisciplinar de cuidados paliativos. *Avances enferm*. 2016;34(2):137-47.
23. Afsar B, Rehman M. The relationship between workplace spirituality and innovative work behavior: the mediating role of perceived person- organization fit. *J manag spirit relig*. 2015;12(4):329-53.
24. Rothebarth AP, Cesário JB, Lima LPS, Ribeiro RR. O trabalho em equipe na enfermagem: da cooperação ao conflito. *Rev eletr gestão saude*. 2016;7(2):531-4.
25. Carvalho LA, Thofehrn MB, Barlem ELD, Nunes NJS. Resignificating theory of professionals links in nursing work. *Rev esc Anna Nery*. 2020;24(1):e20190138.