

## COORDENAR GRUPOS: reflexão à luz das Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem<sup>a</sup>

Denise Bouttelet MUNARI<sup>b</sup>

Carla Natalina da Silva FERNANDES<sup>c</sup>

### RESUMO

O objetivo desta reflexão é discutir as características necessárias ao enfermeiro como coordenador de grupos e analisar, nas Novas Diretrizes Curriculares do Curso de Graduação em Enfermagem, aspectos em que é necessário esse conhecimento específico. Para tanto, nos baseamos na literatura específica sobre o tema e no documento oficial do MEC sobre as Diretrizes Curriculares. Foi possível identificar vários pontos onde esse conhecimento parece indispensável para o desenvolvimento de habilidades e competências do enfermeiro na gestão de pessoas, grupos e equipes e na assistência de enfermagem, bem como sinalizar alguns indicadores para fortalecermos a formação profissional nessa direção.

**Descritores:** educação em enfermagem; diretrizes; processos grupais.

### RESUMEN

*El objetivo de esta reflexión es discutir las características necesarias al enfermero como coordinador de grupos y analizar, en las nuevas Líneas del Plan de Estudios Nacionales de la Graduación en enfermería, aspectos donde es necesario este conocimiento específico. Para esto, nosotros nos basamos en la literatura específica en el tema y en el documento oficial del Ministerio de Educación y Cultura acerca de las líneas del plan de estudios. Fue posible identificar algunos puntos donde este conocimiento parece imprescindible para el desarrollo de capacidades del enfermero en la administración de personas, de grupos y de equipos y en la ayuda en enfermería, así como señalar algunos indicadores para fortificar la formación profesional en esta dirección.*

**Descriptor:** educación en enfermería; pautas; procesos de grupo.

**Título:** *Coordinar grupos: la reflexión a la luz de las líneas del Plan de Estudios Nacionales del Curso de la Graduación en Enfermería.*

### ABSTRACT

*The goal of this reflexion is to discuss about the necessary nurse characteristics as group co-ordinator and analyse, in the New National Curriculum Guidings of the Nursing Graduation Course, aspects that are necessary in this specific knowledge. For this, we base on the specific literature about the subject and in the official document of MEC about the Curriculum Guidings. It was possible to identify many points where this knowledge seems necessary to the development of the nurse abilities and competences in the management of people, groups and teams, even so signalize some indicators to make stronger the professional formation in this direction.*

**Descriptors:** education, nursing; guidelines; group processes.

**Title:** *Co-ordinate groups: reflexion on the light of the National Curriculum Guidings of the Nursing Graduation Course.*

<sup>a</sup> Trabalho vinculado ao Núcleo de Estudos e Pesquisas em Saúde Integral (NEPSI), Faculdade de Enfermagem, Universidade Federal de Goiás, financiado pelo CNPq.

<sup>b</sup> Enfermeira. Doutora em Enfermagem Psiquiátrica e Saúde Mental. Professora Titular da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Goiás. Pesquisadora CNPq 2A.

<sup>c</sup> Acadêmica da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Goiás. Bolsista de Iniciação Científica/CNPq.

## 1 INTRODUÇÃO

A organização sempre fez parte da vida humana e essa evidência está presente nas civilizações antigas e modernas, onde os objetos, as atividades e as pessoas são organizados de acordo com suas necessidades, crenças e culturas. Somos por natureza organizados e para isso formamos duplas, casais, famílias, grupos, equipes com quem realizamos grande parte de nossas atividades e suprimos nossas necessidades de compartilhar a vida em comum<sup>(1)</sup>.

Em todas as dimensões do trabalho humano é possível observar a tendência, cada vez mais evidente, na busca pelo fortalecimento do coletivo em detrimento de interesses individuais<sup>(2)</sup>. As organizações contemporâneas colocam como prioridade o desenvolvimento das pessoas e das equipes como forma de alcançar resultados positivos, que não se encerram apenas nos lucros financeiros, mas também no crescimento e satisfação das pessoas que as compõem<sup>(1-3)</sup>.

No trabalho em saúde, essa tendência também é uma realidade, se considerarmos a valorização do trabalho coletivo, o investimento no desenvolvimento de recursos humanos e o fortalecimento das equipes multiprofissionais na concepção dos programas de atenção à saúde<sup>(4-7)</sup>.

A Enfermagem, dentro deste contexto e, pela própria natureza da constituição da equipe de enfermagem, vê-se também diante do desafio de potencializar as ações multiprofissionais e as relações interpessoais como forma de melhorar a qualidade da assistência e das relações de trabalho<sup>(7-10)</sup>.

Nesse sentido, temos observado que alguns enfermeiros que desempenham funções gerenciais à frente de equipes e serviços vem sendo reconhecidos como importantes articuladores no trabalho, viabilizando, muitas vezes, a ação dos demais profissionais de saúde.

Isso nos faz pensar que o enfermeiro possui na sua própria formação um olhar privilegiado, que lhe possibilita uma visão dinâmica dos serviços de saúde, o que facilita a sua ação na coordenação de grupos e equipes.

As tendências do trabalho em saúde que privilegia a ação multiprofissional e o interesse na compreensão da atuação do enfermeiro como coordenador de grupo, nos levou a buscar nas Novas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem aspectos que indicam a necessidade de formação específica para o desenvolvimento dessa tarefa.

Esse exercício nos motivou a desenvolver esta reflexão por entendermos que nesse importante momento histórico do ensino da Enfermagem Brasileira, é fundamental mais do, que uma simples mudança curricular, uma fecunda discussão sobre a necessidade de uma mudança paradigmática de nosso pensar, sentir e fazer enfermagem e saúde nesse milênio.

Parece-nos que não se trata, na conjuntura atual de fazer pequenos ajustes técnicos curriculares, mas de conceber um projeto político pedagógico imbuído de uma nova lógica.

Na proposta desta reflexão, temos como objetivo discutir as características necessárias ao enfermeiro como coordenador de grupos e analisar nas Novas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem aspectos em que é necessário conhecimento específico acerca da coordenação de grupos.

## 2 O ENFERMEIRO COMO COORDENADOR DE GRUPOS: características e tendências

No Brasil a partir da década de 60 as técnicas grupais foram sendo incorporadas no trabalho da Enfermagem, e na década de 80 é que surgem as primeiras pesquisas

acerca deste tema, onde o enfermeiro utiliza o grupo para várias finalidades sem, no entanto, haver uma preocupação com a formação específica deste profissional para exercer o papel de coordenador de grupo<sup>(11)</sup>.

A dimensão coletiva do trabalho do enfermeiro requer um conhecimento oriundo da dinâmica de grupo, que não se restringe a simples utilização de técnicas, mas sim da compreensão dos movimentos grupais com toda a sua complexidade.

Por não ter uma formação específica para isso, o enfermeiro se depara com grandes dificuldades quando enfrenta o mercado de trabalho e se vê frente a obstáculos na liderança, na comunicação, no relacionamento interpessoal, já que coordenar grupos não se constitui tarefa simples<sup>(11)</sup>.

Em um estudo sobre o ensino da temática de grupo nos cursos de graduação em Enfermagem no Brasil, foram identificadas 42 (quarenta e duas) Escolas que tratam dessa temática em algumas disciplinas<sup>(12)</sup>. No contexto nacional, o índice encontrado de instituições que dispõe esse conhecimento para a formação do enfermeiro é pequeno, frente ao universo de instituições existentes no país.

Em uma experiência no ensino dessa temática no curso de graduação em Enfermagem, Saeki, Munari, Alencastre e Souza<sup>(13)</sup> apontam caminhos para se construir um espaço que possibilita ao aluno a vivência como membro e coordenador de grupo, posto que é a partir dessa estratégia que é possível se ter a real dimensão do trabalho grupal.

O desenvolvimento das habilidades para a coordenação de grupos deve estar ancorado em um processo que possibilite ao aluno experimentar-se nos diversos papéis possíveis dentro do contexto do grupo. É fundamental nesse aprendizado, um referencial teórico que dê sustentação à compreensão dos diversos processos que ocorrem no interior dele e dos recursos que o coordenador precisa para o seu manejo.

A compreensão desses movimentos grupais é um instrumento precioso, tanto pa-

ra melhorar a eficácia das intervenções do coordenador, quanto para investigar e estimular os potenciais do próprio grupo<sup>(14)</sup>.

Assim, consideramos que é necessário ao enfermeiro um ensino específico sobre a coordenação de grupos para que este possa atuar de modo mais adequado e com respaldo teórico que lhe permita uma leitura das forças que gravitam no interior dos grupos e equipes. Isso, certamente, lhe garantirá uma atuação mais segura e ampliará a sua capacidade para explorar todo o potencial transformador presente no contexto grupal.

Uma das possibilidades de viabilizar esse aprendizado, por exemplo, é através do modelo de Educação de Laboratório que trabalha as dimensões cognitiva, emocional, atitudinal e comportamental<sup>(15)</sup>. Na Enfermagem, experiências que utilizam esse recurso na formação do enfermeiro mostraram resultados positivos e adequação dessa tecnologia ao ensino dessa temática<sup>(16,17)</sup>.

A utilização desse conhecimento na Enfermagem vem sendo um importante recurso na assistência, pesquisa e gestão de pessoas<sup>(11)</sup>. Finalmente, ressaltamos que a falta desse conhecimento para o enfermeiro pode levar à banalização da utilização das atividades grupais, quando este propõe um trabalho com grupos apenas pelo uso de técnicas e jogos, sem contextualizá-las e sem embasamento teórico que dê sustentação ao processo do grupo como um todo. Muitas vezes, elas não são adequadas, nem necessárias ao momento do grupo e podem não ter finalidade alguma.

### **3 ANÁLISE DO CONHECIMENTO ESPECÍFICO DO ENFERMEIRO PARA A COORDENAÇÃO DE GRUPOS NAS NOVAS DIRETRIZES CURRICULARES NACIONAIS DE GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM**

As Novas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem foram divulgadas em 2001 e trazem

os parâmetros nacionais para a formação do Enfermeiro.

A leitura direcionada para identificar aspectos presentes no documento, que sinalizam a importância do conhecimento do enfermeiro sobre a coordenação de grupos nos possibilitou verificar que, na proposição do artigo 4º (quarto) onde está delimitado o conjunto de conhecimentos necessários para a formação do profissional, alguns pontos merecem destaque.

O primeiro deles, no item III, que diz respeito à comunicação e, o item IV, que trata da liderança, o foco é voltado para a interação no trabalho em equipe multiprofissional. Nesse aspecto, vale dizer que como membro ou coordenador da equipe é indispensável ao enfermeiro o conhecimento sobre as características da formação, do funcionamento e da comunicação dos grupos.

É importante que o profissional saiba distinguir as diversas etapas pelas quais um grupo de trabalho passa, assim como identificar as forças que impulsionam e restringem o seu desempenho, os bloqueios e filtragens da comunicação, entre outros aspectos da dinâmica grupal, que são fundamentais para melhorar a performance do grupo como um todo<sup>(4,18,19)</sup>.

Do mesmo modo, o item V, que trata do conteúdo da Administração e Gerenciamento, destaca a importância desse conteúdo para viabilizar o que é esperado do enfermeiro quanto a potencialização da força de trabalho da Enfermagem estimulando o desenvolvimento da sua capacidade para o empreendedorismo, a gestão e a liderança de equipes de saúde.

Um estudo recente<sup>(17)</sup> mostra a importância do desenvolvimento desse conhecimento na formação do enfermeiro e o impacto que ele traz na prática do profissional, que tendo sido despertado para isso, na graduação, passa a perceber melhor a complexidade do trabalho coletivo, a se posicionar com maior segurança e habilidade na coordenação de grupos e equipes.

No artigo quinto das Diretrizes são trazidas as competências e habilidades específicas esperadas do enfermeiro. Nesse artigo destacamos os itens VI, VIII, XII, XXI, XXII e XXIII.

Entre as habilidades e competências contidas nos itens sinalizados é esperado o posicionamento do enfermeiro como coordenador de grupos tanto no que diz respeito à assistência de enfermagem para grupos específicos nos serviços de saúde (VI, XI) mas, principalmente, a sua atuação como membro das equipes de enfermagem e multiprofissional de saúde (VII, XII, XXI, XXII e XXIII).

Embora o foco de cada um dos itens sinalizem habilidades e competências distintas, fica explícita a responsabilidade das Escolas de Enfermagem em prover condições adequadas para o aprendizado do aluno para coordenar grupos e equipes.

Nesse sentido, consideramos fundamental que o ensino dessa temática deva ser incorporado na formação do enfermeiro, de modo a instrumentalizá-lo para a tarefa de coordenador de grupos de maneira mais sistematizada, tendo em vista a complexidade da dinâmica dos grupos, de modo geral.

No documento analisado<sup>(10)</sup>, embora a temática não seja tratada em tópico específico, ela está articulada em vários itens como já citados anteriormente. O artigo 14º (décimo quarto), em particular, que dispõe sobre a estrutura do curso de graduação sugere que sejam assegurados dois aspectos que, sem dúvida, exigem uma sistematização desse conhecimento durante a formação do enfermeiro.

O primeiro deles (item VI), diz respeito a necessidade do curso definir estratégias pedagógicas que propiciem uma mudança de paradigma na abordagem do aluno, de modo a viabilizar o seu desenvolvimento em várias dimensões: “o saber fazer e o saber conviver”<sup>(10:6)</sup>. A aprendizagem através desses níveis contribui para a formação de pessoas

conscientes de si, dos outros e do seu ambiente, o que torna a compreensão dos movimentos grupais indispensáveis para melhor apreender as vicissitudes da convivência humana.

Nesse sentido, o contexto grupal parece muito favorável ao desenvolvimento dessas habilidades, ao mesmo tempo em que podem ser trabalhados temas específicos da coordenação de grupos<sup>(13,16,17)</sup>.

Outro ponto enfatizado no artigo 14º (item VII) aponta explicitamente que a estrutura do curso deva estimular “dinâmicas de trabalhos em grupos, por favorecerem a discussão coletiva e as relações interpessoais”<sup>(10:6)</sup>.

O sentido do termo **dinâmica de trabalho em grupo** utilizado nas Diretrizes diz respeito a “um conjunto de técnicas ligadas a programas de treinamento em relações humanas”<sup>(20:08)</sup>. Embora seja exatamente essa a recomendação das diretrizes, chamamos a atenção de que a utilização de técnicas grupais devem ser adequadas as necessidades dos grupos<sup>(14)</sup> e, preferencialmente, articuladas à compreensão da dinâmica dos mesmos, entendida aqui como o movimento interno das forças que coexistem no campo grupal. Tais movimentos poderão ser melhores dimensionados e potencializados, se o aluno tiver oportunidade também, de compreendê-los na sua complexidade e, ainda ter pistas para o seu manejo, o que fortalecerá o campo das relações humanas das equipes e grupos.

Desta maneira, o processo de aprender a coordenar grupos pode proporcionar ao aluno em formação, crescimento e amadurecimento com o grupo do qual participa, refletindo, auto-avaliando e se conscientizando de seus valores e atitudes aplicados na vivência coletiva.

Finalmente, consideramos que, embora as Diretrizes Curriculares expressem orientações gerais para a construção dos projetos políticos pedagógicos, a necessidade de disponibilizar aos alunos dos Cursos de Graduação em Enfermagem, conhecimentos especí-

ficos sobre a coordenação e a dinâmica dos grupos, parece estar evidente em vários pontos do documento. Nesse sentido é fundamental que as Escolas de Enfermagem estejam atentas para tornar possível aos enfermeiros a exploração de todo o seu potencial como coordenador de grupos e equipes.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ser humano participa e vive constantemente inserido nos grupos e o enfermeiro, por sua vez, desenvolve atividades que lhe exige a capacidade de compreender e coordenar trabalhos focados no contexto do grupo. Por isso, o entendimento do universo da dinâmica dos grupos amplia suas chances de desempenhar melhor o papel de coordenador de grupos.

Identificamos nas Novas Diretrizes Curriculares do Curso de Graduação em Enfermagem vários pontos onde esse conhecimento parece indispensável para o desenvolvimento de habilidades e competências do enfermeiro na gestão de pessoas, grupos e equipes e na assistência de Enfermagem.

Acreditamos que o processo de aprendizagem dessa temática possibilita ao indivíduo sair da rotina do conhecido e procurar novas formas de interpretações da realidade. Nessa perspectiva o aluno poderá ser despertado para a possibilidade de melhorar o seu desempenho na comunicação, nas relações interpessoais, na liderança e, finalmente, no manejo adequado de grupos e equipes de modo a explorar todo o potencial destes com vistas ao seu crescimento e mudança.

No que se refere à atuação do enfermeiro frente as ações de promoção à saúde, as atividades grupais parecem ser cada vez mais utilizadas ao longo dos anos<sup>(11)</sup>. Essa tendência exige um preparo específico do enfermeiro para um melhor desempenho técnico-científico, o que lhe torna capaz de fazer mais visível sua intervenção através dessa tecnologia.

A construção dessa reflexão foi guiada pela crença de que, o conhecimento da dinâmica grupal oferece a oportunidade para o enfermeiro não ter receio de trilhar novos caminhos, de ter ampliada a sua capacidade de analisar a complexidade das relações interpessoais no trabalho e, finalmente, de buscar melhores formas de intervenção para os problemas do cotidiano dos serviços de saúde, especialmente, no planejamento de um ambiente mais propício à promoção da saúde, ao desenvolvimento da criatividade e da valorização das relações interpessoais como base para o crescimento humano.

## REFERÊNCIAS

- 1 Moscovici F. A organização por trás do espelho: reflexos e reflexões. Rio de Janeiro: José Olympio; 2001. 288 p.
- 2 Hesselbein F, Goldsmith M, Beckhard R. O líder do futuro. São Paulo: Futura; 1996. 316 p.
- 3 Bitencourt C. Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre (RS): Bookman; 2004. 528 p.
- 4 Motta PB. Desempenho em equipes de saúde: manual. Rio de Janeiro: Editora da FGV; 2001. 142 p.
- 5 Peduzzi M. Equipe multiprofissional de saúde: conceito e tipologia. Revista de Saúde Pública, São Paulo 2001 fev;35(1):103-9.
- 6 Campos GWS. Subjetividade e administração de pessoal: considerações sobre modos de gerenciar trabalho em equipes de Saúde. In: Merhy EE, Onocko R, organizadores. Agir em saúde: um desafio para o público. São Paulo: HUCITEC; 1997. 385 p. p. 229-66
- 7 Fortuna CM. O trabalho de equipe numa unidade básica de saúde: produzindo e reproduzindo-se em subjetividades: em busca do desejo, do devir e de singularidades [dissertação de Mestrado Enfermagem]. Ribeirão Preto (SP): Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo; 1999. 245 f.
- 8 Ciampone MHT, Peduzzi M. Trabalho em equipe e trabalho em grupo no programa de saúde da família. Revista Brasileira de Enfermagem, Brasília (DF) 2000 dez;53(n. esp.):143-7.
- 9 Mendes IAC, Trevizan MA, Ferraz CA, Hayashida M. Liderança da enfermeira na perspectiva da ética pós-moderna. Revista Brasileira de Enfermagem, Brasília (DF) 2000 jul/set; 53(3):410-4.
- 10 Ministério da Educação e Cultura (BR), Secretaria de Educação Superior. Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem. Brasília (DF); 2001. Disponível em: URL: <<http://www.mec.gov.br/sesu/ftp/pareceres/113301EnfMedNutr.doc>>. Acessado em: 13 jun 2002.
- 11 Munari DB, Furegato ARF. Enfermagem e grupos. 2ª ed. Goiânia (GO): AB; 2003. 96 p.
- 12 Munari DB, Rocha BS. O ensino da dinâmica de grupos nos cursos de graduação em enfermagem no Brasil. In: Kantorski LP, Carvalho AMP, Thomaz O, Cardoso L, organizadores. Caderno de Resumos do 7º Encontro de Pesquisadores em Saúde Mental e 6º Encontro de Especialistas em Enfermagem Psiquiátrica; 2002 mar 25-8; Ribeirão Preto (SP), Brasil. Ribeirão Preto (SP): Scala; 2002. 260 p. p. 184.
- 13 Saeki T, Munari DB, Alencastre MB, Souza MCBM. Reflexões sobre o ensino da dinâmica de grupo para alunos de graduação em enfermagem. Revista da Escola de Enfermagem da USP, São Paulo 1999 dez;33(4):342-7.
- 14 Andaló CSA. O papel de coordenador de grupos. Psicologia USP, São Paulo 2001;12(1): 135-52.
- 15 Moscovici F. Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo. 11ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio; 2001. 276 p.
- 16 Munari DB, Costa HK, Cardoso AHA, Almeida CCOF. Características da competência interpessoal do enfermeiro: estudo com graduandos de enfermagem. Revista Brasileira de Enfermagem, Brasília (DF) 2003 set/out;56(5):484-7.
- 17 Munari DB, Cruz RMM, Merjane TVB. A educação de laboratório no processo de formação do

- enfermeiro para o desempenho do papel de gestor [monografia de Especialização em Consultorias e Coordenação de grupos]. Goiânia (GO): Universidade Católica de Goiás; 2003. 58 f.
- 18 Mailhiot GB. A dinâmica e a gênese dos grupos. 5ª ed. São Paulo: Duas Cidades; 1981. 118 p.
- 19 Moscovici F. Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano. 5ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio; 1999. 240 p.
- 20 Cartwright D, Zander A. Group dynamics, research and theory. Evanston (IL): Row, Peterson and Company; 1953. 642 p.

---

**Endereço da autora/Author's address:**

Denize Bouttelet Munari  
Rua 28-A, 705, aptº 602  
Edifício Cleber Gouveia, Setor Aeroporto  
74075-500, Goiânia, GO  
E-mail: [denize@fen.ufg.br](mailto:denize@fen.ufg.br)

Recebido em: 21/10/2003

Aprovado em: 17/03/2004

---