

## USO DE DINÂMICA DE GRUPO COMO ESTRATÉGIA DE ABORDAGEM DO TEMA LIDERANÇA SAUDÁVEL

### GROUP DYNAMICS OF USE AS LEADERSHIP THEME OF HEALTHY APPROACH STRATEGY

### DINÁMICA DE GRUPOS DE USO COMO LIDERAZGO TEMA DE SALUD ENFOQUE ESTRATEGIA

Raquel Gvozđ<sup>1</sup>, Paloma de Souza Cavalcante Pissinati<sup>2</sup>, Maria do Carmo Fernandez Lourenço Haddad<sup>3</sup>, Juliana Helena Montezeli<sup>1</sup>

#### RESUMO

**Objetivo:** descrever a utilização de uma dinâmica de grupo como estratégia de abordagem do tema liderança saudável entre enfermeiros pós-graduandos. **Métodos:** trata-se de um relato de experiência vivenciado durante a disciplina Desenvolvimento de Competências para a Liderança na Enfermagem, em um programa de pós-graduação em enfermagem de uma universidade estadual do norte do Paraná. **Resultados:** a utilização da estratégia da dinâmica de construção da árvore temática sobre liderança saudável, realizada com 12 enfermeiros pós-graduandos, favoreceu a reflexão sobre as características necessárias para um líder saudável e suas implicações no processo de trabalho. Além disso, permitiu estimulá-los a analisarem sua prática profissional e os motivarem para mudanças. **Conclusão:** evidenciou-se que o uso de metodologias ativas pode subsidiar a atuação de docentes e gestores na abordagem de temas gerenciais, pois permite superar a dimensão física da sala de aula e contribui para a reflexão na perspectiva da prática profissional dos participantes e, não somente, do ponto de vista teórico.

**Descritores:** Liderança; Enfermagem; Educação de pós-graduação em enfermagem.

#### ABSTRACT

**Objective:** describes the use of a group dynamic as healthy leadership theme approach strategy among graduate nurses. **Method:** it is an account of lived experience during the Skills Development course for Leadership in Nursing, in a graduate program in nursing a Northern State University of Paraná. **Results:** Using the strategy of the dynamics of the thematic tree construction on healthy leadership held with 12 graduate nurses favored the consideration of the characteristics necessary for a healthy leader and its implications in the work process. It also provided encouraging them to analyze their professional practice and motivate for change. **Conclusion:** it was demonstrated that the use of active methodologies can support the work of teachers and administrators in addressing management issues because it allows overcoming the physical dimension of the classroom and contributes to the reflection from the perspective of professional practice of the participants and not only, from a theoretical point of view.

**Descriptors:** Leadership; Nursing; Education nursing graduate.

#### RESUMEN

**Objetivo:** este estudio tuvo como objetivo describir el uso de un grupo dinámico tan saludable estrategia de enfoque tema del liderazgo entre enfermeras graduadas. **Método:** es un relato de la experiencia vivida durante el curso Desarrollo de Habilidades de Liderazgo en Enfermería, en un programa de postgrado en enfermería de la Universidad Estatal del Norte de Paraná. **Resultados:** el uso de la estrategia de la dinámica de la construcción del árbol temático sobre liderazgo sano celebrada con 12 enfermeras graduadas a favor de la consideración de las características necesarias para un líder saludable y sus implicaciones en el proceso de trabajo. También proporcionó alentándolos a analizar su práctica profesional y motivar para el cambio. **Conclusión:** se demostró que el uso de metodologías activas puede apoyar el trabajo de los maestros y administradores para abordar las cuestiones de gestión, ya que permite la superación de la dimensión física del aula y contribuye a la reflexión desde la perspectiva de la práctica profesional de los participantes y no sólo, desde un punto de vista teórico.

**Descriptores:** Liderazgo; Enfermería; Educacion de posgrado en enfermería.

<sup>1</sup>Graduada em Enfermagem. Doutoranda em Enfermagem. Docente do Departamento de Enfermagem da Universidade Estadual de Londrina. <sup>2</sup>Graduada em Enfermagem. Mestre em Enfermagem pela Universidade Estadual de Londrina. <sup>3</sup>Graduada em Enfermagem. Doutora em Enfermagem. Docente do Departamento de Enfermagem da Universidade Estadual de Londrina.

#### Como citar este artigo:

Gvozđ R, Pissinati PSC, Haddad MCFL et al. Uso de Dinâmica de grupo como estratégia de abordagem do tema liderança saudável. 2017;7:e1262. <https://doi.org/10.19175/recom.v7i0.1262>

## INTRODUÇÃO

Dentre as funções assumidas pelo enfermeiro em seu processo de trabalho está o exercício da gestão, o qual requer a adoção de comportamentos de liderança, sendo necessário que o profissional desenvolva a capacidade de empatia e de influenciar pessoas, para que atuem de forma ética e em concordância com os objetivos da instituição. Assim, aquele que fornece maior assistência e orientação aos colaboradores, e os auxilia a encontrar as melhores soluções para seus problemas, tem maiores possibilidades de ser considerado um líder<sup>(1-2)</sup>.

Para tanto, um líder deve saber se posicionar e se desenvolver dentro da equipe e da organização. A forma de liderar tem efeito profundo sobre a qualidade dos resultados alcançados, desde as diretrizes traçadas pelos líderes, os resultados por eles atingidos, até os valores e a forma como motivam sua equipe<sup>(3)</sup>.

Assim, torna-se evidente a importância de se praticar a liderança saudável, a qual consiste em formar uma equipe bem selecionada, treinar e desenvolver continuamente seus liderados. Ainda, faz-se necessário manter um elevado grau de habilidades e conhecimentos, obter o comprometimento aos objetivos, às metas individuais, grupais e organizacionais e, sobretudo, motivar as pessoas, de forma a elevar sua autoestima e o sentimento de realização<sup>(4)</sup>.

Nesse sentido, a inteligência emocional apresenta-se como uma das principais características exigidas na gestão saudável, relacionada à autoconsciência, adaptabilidade, empatia, flexibilidade mental, determinação e ao otimismo, autocontrole e equilíbrio emocional. Esta depende da determinação do líder, do estabelecimento de objetivos adequados à instituição, do gerenciamento de conflitos, do trabalho em equipe e da colaboração da mesma para o desempenho das atividades diárias<sup>(3,5)</sup>.

Ressalta-se que a inteligência emocional não constitui uma habilidade intrínseca do indivíduo ou de fácil obtenção. Ao contrário, trata-se de algo que se aprende e que pode ser melhorado por meio de educação permanente, esforço e persistência<sup>(5-6)</sup>.

Considerando a relevância do tema, o mesmo foi abordado em uma disciplina ministrada para enfermeiros pós-graduandos *Stricto Sensu*, pertencentes aos níveis de

mestrado e doutorado em enfermagem. Para promover reflexões interativas sobre a liderança saudável, as autoras aplicaram a estratégia pedagógica de dinâmica de grupo por meio da construção da árvore temática sobre este tema. A utilização desta metodologia ativa objetivou favorecer a motivação e participação efetiva dos estudantes na discussão.

As metodologias ativas têm o potencial de despertar a curiosidade, à medida que inserem os indivíduos na teorização e proporcionam que estes tragam elementos da sua vivência para as discussões. Além disso, podem utilizar a problematização como estratégia de ensino e aprendizagem, a fim de motivar o participante, pois diante do problema, ele se detém, examina, reflete e passa a ressignificar suas descobertas, e como resultado produz novos conhecimentos e promovem o seu próprio desenvolvimento<sup>(7-8)</sup>.

Ressalta-se que na educação de adultos, o que impulsiona a aprendizagem são a superação de desafios, a resolução de problemas e a construção do conhecimento novo a partir de experiências prévias dos indivíduos. Esse processo favorece a compreensão do tema, além de contribuir para o desenvolvimento de habilidades e competências necessárias ao trabalho em saúde<sup>(9-10)</sup>.

Diante disso, este estudo objetivou descrever a utilização de uma dinâmica de grupo como estratégia de abordagem do tema liderança saudável entre enfermeiros pós-graduandos.

## MÉTODOS

Trata-se de um estudo descritivo que relata a experiência da utilização da dinâmica de grupo na construção de uma árvore temática sobre liderança saudável, realizada em um dos encontros da disciplina Desenvolvimento de Competências para a Liderança na Enfermagem, ofertada pelo programa de pós-graduação em enfermagem de uma universidade estadual localizada no norte do Estado do Paraná.

Esta, composta por 30 horas, abordou, além da temática estudada, o desenvolvimento de competências para a liderança na enfermagem, competência e comunicação interpessoal, novos estilos de liderança: transformacional e servidora, papéis grupais, a importância do *feedback* nas relações

interpessoais e a relação entre o clima, a cultura organizacional e a liderança.

A dinâmica utilizada para a construção de uma árvore temática sobre liderança saudável foi adaptada pelas autoras a partir do Manual de Técnicas Pedagógicas e Ludopedagógicas para a Operacionalização das Ações Educativas no Sistema Único de Saúde de São Paulo<sup>(11)</sup>. Utilizaram-se desenhos em papel resistente, afixados, sequencialmente, na parede no decorrer da dinâmica, nos formatos de *troncos* de árvore, representando o enfermeiro enquanto líder de equipes; *folhas verdes*, como características favoráveis a uma liderança saudável; *flores coloridas*, que significavam os efeitos da liderança saudável; papéis de cor marrom que correspondia ao *solo*, representando a instituição de trabalho como suporte para a liderança saudável; *frutos vermelhos*, simbolizando as contribuições da dinâmica e o conhecimento que incorporariam na prática profissional; e um *sol*, compreendido como instrumento de motivação pessoal de cada participante.

As autoras atuaram como coordenadoras da atividade que teve duração de três horas e meia. Dividiram os 12 pós-graduandos em dois subgrupos e em seguida distribuíram os materiais

recortados e os pincéis atômicos, para cada subgrupo.

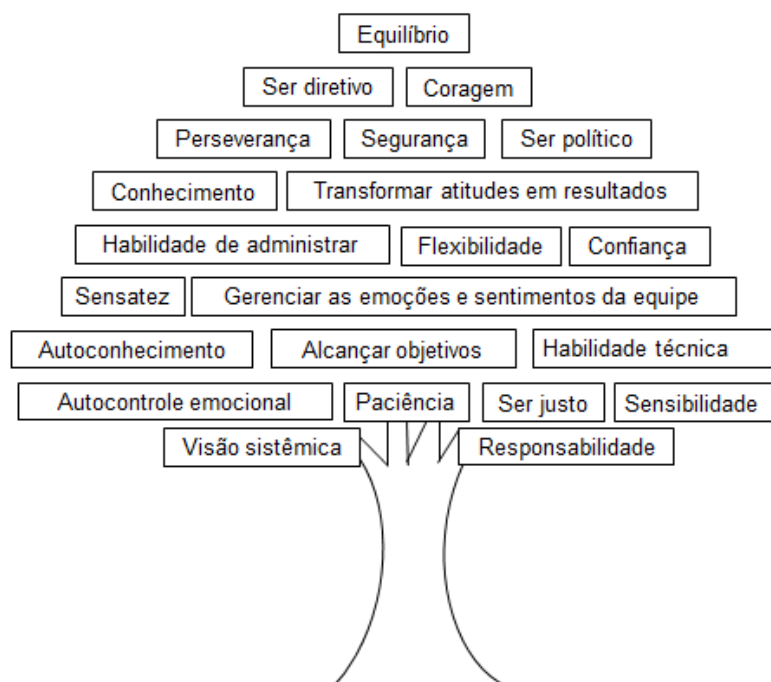
## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os recortes de dois troncos de árvores foram fixados na parede, sendo um para cada grupo. Comunicou-se aos participantes que as imagens representavam o enfermeiro na condição de líder. Discutiui-se com o grupo a necessidade de serem inseridas nos troncos as folhas verdes, portanto solicitou-se aos participantes que escrevessem nos recortes em formato de folhas verdes as características que consideravam essenciais para que o enfermeiro exercesse a liderança saudável. O grupo não hesitou na execução da tarefa e a maioria dos participantes optou por escrever em mais de uma folha, o que demonstrou o desejo de expressar seus conhecimentos sobre o tema.

Sequencialmente, as folhas verdes foram coladas na parede junto aos troncos, de modo que possibilitasse a visualização de duas árvores que "ganhavam vida". Naquele momento, foi possível observar a satisfação dos participantes ao verem o trabalho até então produzido.

A Figura 1 apresenta as características que os participantes relataram serem necessárias para um líder saudável.

Figura 1. Características de um líder saudável na opinião de enfermeiros pós-graduandos da disciplina de Desenvolvimento de Competências para a Liderança na Enfermagem. Paraná, Brasil, 2014.



Fonte: Os autores, 2014.

A diversidade de características descritas na Figura 1 demonstra que os pós-graduandos que participaram da atividade possuíam conhecimento dos fatores que resultam em uma liderança saudável. Destaca-se que as características equilíbrio, autoconhecimento e autocontrole emocional foram relatados por mais de um enfermeiro.

Estas possuem forte relação com a inteligência emocional, caracterizada como a capacidade do líder de reconhecer sentimentos em si e nos demais, sendo hábil em manejá-los ao trabalhar com o outro. Para tanto, é necessário ter habilidade para o trabalho em equipe, exercitar frequentemente o diálogo e a autoanálise, permitir ao sujeito manter-se em equilíbrio consigo mesmo e com os outros. Dessa forma, torna-se possível interagir com os demais, trabalhar em grupo, tolerar situações difíceis e de conflito, fortalecer vínculos afetivos, estabelecer empatia, controlar os impulsos e manter níveis adequados de humor<sup>(5)</sup>.

A habilidade de gerenciar eficazmente a si mesmo e também aos relacionamentos consiste na utilização de competências pessoais e sociais. Dentre as pessoais, pode-se citar a percepção emocional, autoavaliação, autoconfiança, autocontrole, confiabilidade, adaptabilidade, inovação, motivação, otimismo e engajamento. Já as competências sociais compreendem a empatia, a influência, a comunicação, a liderança, catálise de mudanças, gerenciamento de conflitos, estabelecimento de vínculos, colaboração e cooperação e capacidade de equipe<sup>(5)</sup>.

Além das características positivas, os participantes reforçaram fatores envolvidos no ambiente de trabalho que poderiam interferir no exercício de uma liderança saudável. Dentre eles, destacam-se algumas dificuldades como o inadequado dimensionamento de pessoal, que acarreta sobrecarga de atividades, cansaço e desmotivação dos profissionais e do líder, por questões de baixa remuneração e reconhecimento dentro da instituição.

Ressalta-se que outros determinantes interferem direta ou indiretamente na conduta do líder, como os fatores políticos, culturais, institucionais e pessoais<sup>(12)</sup>. Ainda, os determinantes pessoais relacionados com a manutenção do controle emocional e manejo dos problemas pessoais têm relação direta com a condução da equipe e desempenho da liderança.

As dificuldades expostas pelos participantes reforçam a necessidade de uma liderança saudável, a qual exige do líder o reconhecimento e a avaliação das influências que interferem no processo de trabalho. Para isso, este pode utilizar alternativas que minimizem riscos de tais influências, como proporcionar apoio dos supervisores e de colegas de trabalho; permitir, quando possível, a flexibilidade quanto ao local de trabalho; proporcionar uma comunicação oportuna, aberta e honesta; sensibilizar e capacitar os trabalhadores em relação à prevenção de conflitos<sup>(13)</sup>.

Compete ao líder observar influências psicossociais que possam gerar desmotivação na equipe, sendo importante que o enfermeiro busque obter informações sobre a motivação, pois muitos possuem uma percepção distorcida desse conceito. Esta, quando bem utilizada, torna-se ferramenta fundamental para instigar o desenvolvimento das potencialidades da sua equipe e reduzir consequências deletérias das influências psicossociais<sup>(14)</sup>.

Diante das dificuldades enfrentadas pelo enfermeiro líder em seu processo de trabalho, os participantes reforçaram em diversos momentos que tal profissional necessita ter autocontrole para enfrentar satisfatoriamente as dificuldades cotidianas, sendo esta uma das características da liderança saudável. Enfatiza-se que o autocontrole não quer dizer bloquear ou abafar as emoções, e sim, aprender a expressá-las não tão imediatamente e de forma habilidosa<sup>(15)</sup>.

Dessa forma, evidencia-se que quando o líder realiza uma gestão saudável, com as características supramencionadas e aliadas à habilidade de motivar sua equipe diante das adversidades, observam-se consequências positivas no processo de trabalho e, conseqüentemente, na qualidade da assistência prestada aos pacientes.

Após aplicarem as folhas nas árvores, representando as características necessárias a uma liderança saudável, o grupo avançou na discussão sobre os efeitos que tal liderança traz para o líder, seus liderados e para a instituição. Esses resultados foram expostos por meio de registros em flores coloridas de papel e estão descritos no Quadro 1.

Quadro 1. Consequências de uma liderança saudável na opinião de enfermeiros pós-graduandos da disciplina de Desenvolvimento de Competências para a Liderança na Enfermagem. Paraná, Brasil, 2014.

Reflexão	Satisfação profissional	Respeito
Qualidade	Motivação	Alcance de metas
Satisfação da equipe	Conhecimento	Produtividade
Entrosamento	Integração entre as pessoas	Comprometimento

Fonte: Os autores, 2014.

Dentre as consequências de uma liderança saudável ilustradas na Figura 2, destaca-se a satisfação profissional, citada por vários participantes e selecionada para discussão nesse artigo. A importância atribuída a esse componente demonstra que os enfermeiros acreditavam que a adoção desse estilo de liderar torna o processo de trabalho satisfatório para a equipe.

A satisfação no trabalho ocorre quando este é capaz de oferecer aos profissionais oportunidades de suprir suas necessidades e expectativas<sup>(16)</sup>. O trabalhador com um elevado nível de satisfação apresenta atitudes e comportamentos positivos, enquanto aquele insatisfeito apresenta atitudes negativas<sup>(17)</sup>. Essas implicações foram observadas nas demais consequências positivas da liderança saudável citadas pelos participantes, dentre elas o vínculo e comprometimento da equipe.

No decorrer da dinâmica, incorporou-se ao cenário um papel marrom abaixo de cada árvore, o qual representava o solo. Os participantes fizeram uma analogia deste componente com a instituição de trabalho, de forma a representá-la como suporte para o exercício da liderança saudável, ao oferecer um ambiente laboral motivador e que favorecesse o crescimento dos indivíduos, seu sucesso e bem-estar.

Destaca-se que as características do ambiente de trabalho são relevantes para a produtividade, competitividade e sustentabilidade das empresas e comunidades. Em longo prazo, as instituições que promovem e protegem a saúde física e emocional dos trabalhadores, estão entre as mais bem sucedidas

e competitivas, além de alcançarem as melhores taxas de retenção de funcionários<sup>(13)</sup>.

Um ambiente de trabalho saudável pode ser compreendido como aquele em que não somente os gestores, mas também os trabalhadores colaboram para um processo de melhoria contínua da proteção e promoção da segurança, saúde e bem estar para a sustentabilidade<sup>(13)</sup>. Ainda, sua importância não constitui uma preocupação recente dos gestores, pois estudo publicado em 1995 já propunha uma reflexão sobre a temática e afirmava que uma organização seria saudável quando os líderes desempenhassem seu papel por meio de um padrão de relações éticas e equilibradas, mutuamente confiáveis e não ameaçadoras<sup>(18)</sup>.

No ano de 2010, a Organização Mundial da Saúde destacou, além das relações equilibradas que favorecem a conquista de uma organização saudável, a importância de se considerar as áreas de influência em que as ações possam ocorrer de maneira satisfatória. Esses espaços compreendem o ambiente físico e psicossocial de trabalho, os recursos para a saúde pessoal e o envolvimento da empresa na comunidade<sup>(13)</sup>.

Após a contextualização da importância e influência da organização na prática da liderança do enfermeiro e no seu ambiente de trabalho, utilizaram-se frutos recortados em papel vermelho para que os participantes registrassem o que tinham apreendido com a atividade desenvolvida e o que incorporariam como significado para sua prática profissional. Dentre as contribuições expressas estavam o conhecimento, mais projeção, o aprendizado,

motivação para mudanças, a reflexão e ação, coragem, vontade de ir adiante e a esperança.

Os significados manifestados pelo grupo permitiram um entendimento de que as atividades realizadas superaram a dimensão física da sala de aula e contribuiu para a reflexão do tema abordado na perspectiva de sua própria prática profissional e não somente do ponto de vista teórico. A partir desta dinâmica evidenciou-se a necessidade do líder desenvolver inteligência emocional para articular as dificuldades enfrentadas no trabalho de forma que produza resultados satisfatórios para todos os envolvidos.

O líder deve ter uma boa comunicação, introduzir informações e ideias que provoquem a reflexão e o interesse da equipe em continuar a refletir sobre o assunto, levando à sensibilização e à conscientização de problemas e da necessidade de mudanças no processo de trabalho. Quando ocorre a decisão pela mudança e a aprendizagem de novos padrões de percepção e novos conhecimentos, há a incorporação de diferentes formas de abordar os problemas e de resolvê-los, passando a exteriorizar opiniões e comportamentos inovadores<sup>(15)</sup>.

A etapa de incorporação de novos conhecimentos e a transformação de conceitos resulta em uma fase de reestabelecimento do equilíbrio e a transição para a mudança. Para tanto, há a necessidade de reforços externos para que as atitudes e comportamentos anteriores não se manifestem novamente<sup>(15)</sup>.

Nesse sentido, a pós-graduação exerce um importante papel, por proporcionar momentos de renovação de conhecimentos e de construção de atitudes empreendedoras nos enfermeiros, que proporcionam uma gestão de qualidade, fundamentada nos padrões modernos dos processos de trabalho. Ao aliar a renovação de aprendizados ao uso de metodologias ativas de ensino, caminha-se para o aprendizado significativo, o qual possibilita a aplicação na prática dos pontos teorizados.

Destaca-se que a utilização de metodologias ativas no processo de aprendizagem de alunos de pós-graduação favorece o exercício da dialética de ação-reflexão-ação, tendo sempre como ponto de partida a realidade social, com sedimentação do aprendizado e a aquisição de um conhecimento mais dinâmico, em função da possibilidade de interação entre a teoria com a experiência prática<sup>(19)</sup>. As autoras deste estudo identificaram

esta dialética na condução da dinâmica da árvore, pois a maioria dos enfermeiros participantes da disciplina atuava em serviços de saúde, o que permitiu um resgate de suas vivências para embasar a discussão da temática, realizando uma reflexão crítica do seu papel de líder a partir das metodologias ativas adotadas, tendo a oportunidade de modificar a ação.

Como finalização das atividades, foi indagado aos pós-graduandos sobre o desejo de incluir um sol ao cenário criado no decorrer da dinâmica. Os participantes concordaram com a sugestão e expressaram que este componente era essencial para a manutenção da saúde das árvores, porém decidiram não o nomear, ao contrário do executado com os demais desenhos.

Ainda, o grupo reforçou que o sol, na temática discutida, possuía um significado particular, sugeriram então, uma reflexão pessoal do seu sentido, porém sem revelá-lo. Assim, evidenciou-se que este elemento representava um instrumento de motivação individual. A individualidade de cada participante foi respeitada, pois se considerou como uma propensão pessoal, que move o indivíduo em determinada direção, rumo a um objetivo que pretende alcançar<sup>(20)</sup>, não cabendo às coordenadoras da atividade qualquer direcionamento nesse sentido.

Espera-se que o sol seja de fato um instrumento de motivação aos enfermeiros, pois as organizações precisam de líderes motivados, motivadores e capacitados para influenciar no comportamento dos seus colaboradores, permitindo o desenvolvimento organizacional<sup>(20)</sup>.

Dessa forma, as organizações têm voltado atenção às características pessoais e profissionais de seus funcionários, sua maneira de ser, o respeito para com os colegas e a forma assertiva de tratamento, visto serem estas as dimensões da gestão organizacional exigidas nos tempos modernos. Observa-se que as empresas que valorizam e reconhecem a motivação e a satisfação interna dos indivíduos ganham com a contribuição destes para o sucesso no mercado<sup>(12)</sup>.

A Figura 2 demonstra o resultado da reflexão dos dois subgrupos sobre liderança saudável, com os troncos de árvore que representavam o líder agora com suas folhas, flores e frutos, além da terra como sustentação às árvores e um sol, símbolo de motivação para o exercício de uma liderança saudável.

Figura 2. Representação ilustrativa da reflexão sobre liderança saudável dos dois subgrupos de enfermeiros pós-graduandos da disciplina de Desenvolvimento de Competências para a Liderança na Enfermagem. Paraná, Brasil, 2014.



Fonte: Os autores, 2014.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização da dinâmica da árvore favoreceu a reflexão sobre os conceitos de liderança saudável, bem como as características favoráveis ao seu desenvolvimento, suas consequências no processo de trabalho e os fatores envolvidos no ato de liderar.

A realização dessa atividade permitiu aos participantes se expressarem com liberdade oportunizando a reflexão sobre seu processo de trabalho e sua prática profissional.

Destaca-se que o tema central deste estudo e os demais abordados na disciplina de Desenvolvimento de Competências para a Liderança na Enfermagem, como organização saudável e as características de um líder de sucesso, são mais frequentemente abordados nas áreas de administração, economia e engenharia, sendo que a enfermagem pesquisa assuntos relacionados ao trabalho em equipe, gerenciamento de conflitos, relações interpessoais, entre outros. Assim, este relato torna-se relevante por instigar a reflexão sobre a importância de um tema cada vez mais emergente na enfermagem, que interfere substancialmente no processo de trabalho e pode servir de alicerce para uma gestão de sucesso.

Este estudo reforça a relevância de se utilizar metodologias ativas no ensino da enfermagem e das demais profissões, seja com discentes ou com trabalhadores, pois estas conduzem os participantes a uma reflexão da sua prática profissional na medida em que consideram suas vivências, o que contribui para a motivação e mudanças na postura profissional.

### REFERÊNCIAS

1. Moura GMSS, Magalhaes AMM, Dall'agnol CM, Juchem BC, Marona DS. Leadership in nursing: analysis of the process of choosing the heads. *Rev Latino-am Enferm*. 2010;18(6):1099-106. <https://doi.org/10.1590/S0104-11692010000600009>
2. Souza RB, Ilha S, Lima CLF, Gracioli MAS, Backes DS, Nicola GDO. Organização e liderança no trabalho do enfermeiro: percepção de enfermeiros e técnicos de enfermagem. *Rev Enferm Cent O Min*. 2013;3(2):687-95. <https://doi.org/10.19175/recom.v0i0.360>
3. Prufeta P. Emotional intelligence of nurse managers: an exploratory study. *J Nurs Adm*. 2017;47(3):134-9. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000455>

4. Baçoğul C, Özgür G. Role of emotional intelligence in conflict management strategies of nurses. *Asian Nurs Res (Korean Soc Nurs Sci)*. 2016;10(3):228-33.  
<https://doi.org/10.1016/j.anr.2016.07.002>
5. Goleman D, Boyatzis R, McKee A. O poder da Inteligência Emocional, a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia. Rio de Janeiro: Campus; 2002.
6. Ribeiro PC. O equilíbrio emocional do líder. *RH Portal*. 2013 [acesso em 08 jan 2016]. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/o-equilibrio-emocional-do-lder>
7. Berbel NAN. As metodologias ativas e a promoção da autonomia de estudantes. *Semina Cienc Sociais Humanas*. 2011;32(1):25-40.  
<https://doi.org/10.5433/1679-0383.2011v32n1p25>
8. Mitre SM, Siqueira-Batista R, Girardi-de Mendonça JM, Morais-Pinto NM, Meirelles CAB, Pinto-Porto C et al. Metodologias ativas de ensino-aprendizagem na formação profissional em saúde: debates atuais. *Cienc Saúde Coletiva*. 2008;13(Suppl 2):2133-44.  
<https://doi.org/10.1590/S1413-81232008000900018>
9. Kalinowski CE, Mazzoquetti RMD, Peres AM, Larocca LM, Cunha ICKO, Gonçalves LS et al. Metodologias participativas no ensino da administração em Enfermagem. *Interface (Botucatu)*. 2013;17(47):959-967.  
<https://doi.org/10.1590/S1414-32832013005000029>
10. Freire P. *Pedagogia do oprimido*. São Paulo: Paz e Terra; 1996.
11. São Paulo, Secretaria de Estado da Saúde (SP), Núcleo de Educação em Saúde. Manual de técnicas pedagógicas e ludopedagógicas para a operacionalização das ações educativas no SUS- São Paulo. São Paulo: Núcleo de Educação em Saúde; 2002. (Educação em saúde: coletânea de técnicas, vol 2).
12. Henriques Camelo SH, Rossi RFL, Días PCL, Santos SVL, Inácio SM. Competências profissionais e estratégias organizacionais de gerentes de enfermagem. *Cienc Enferm*. 2016;22(1):75-86.  
<https://doi.org/10.4067/S0717-95532016000100007>
13. Organização Mundial da Saúde – OMS. Ambientes de trabalho saudáveis: um modelo para ação: para empregadores, trabalhadores, formuladores de política e profissionais. Brasília, D. F.: SESI/DN, 2010 [acesso em 7 jan 2016].
- Disponível em:  
[http://www.who.int/occupational\\_health/ambientes\\_de\\_trabalho.pdf](http://www.who.int/occupational_health/ambientes_de_trabalho.pdf)
14. Bezerra FD, Andrade MFC, Andrade JS, Vieira MJ, Pimentel D. Motivação da equipe e estratégias motivacionais adotadas pelo enfermeiro. *Rev Bras Enferm*. 2010;63(1):33-7.  
<https://doi.org/10.1590/S0034-71672010000100006>
15. Moscovici F. *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. 19a ed. Rio de Janeiro: José Olympio; 2010.
16. Brito LC, Faller LP, Lopes LFD, Ribas FTT, Rosa JS. Afinal, do que as mulheres gostam? Analisando os aspectos organizacionais que influenciam na satisfação no trabalho de profissionais do gênero feminino. *Global Manager*. 2012 [acesso em 8 jan 2016];12(2):1-20. Disponível em:  
<http://ojs.fsg.br/index.php/global/article/view/539/433>
17. Robbins SP. *Comportamento organizacional*. 14a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall; 2010.
18. Berndt A, Coimbra R. As organizações como sistemas saudáveis. *Rev Adm Empres*. 1995;35(4):33-41.  
<https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000400005>
19. Silva LS, Cotta RMM, Costa GD, Campos AAO, Cotta RM, Silva LS, et al. Formação de profissionais críticos reflexivos: o potencial das metodologias ativas de ensino-aprendizagem e avaliação na aprendizagem significativa. *Revista CIDUI*. 2014 [acesso em 26 maio 2017];(2):1-16. Disponível em:  
<http://www.cidui.org/revistacidui/index.php/cidui/article/view/541>
20. Simões MA, Dalfior SR. A influência da liderança na motivação da equipe. *Gestão Contemp*. 2014 [acesso em 8 jan 2016];4(1):73-91. Disponível em:  
<http://revistas.es.estacio.br/index.php/gestaocontemporanea/article/view/220>

**Nota:** Este estudo faz parte de Relatório Final de Pesquisa da disciplina de Doutorado em Enfermagem intitulada Competências para a Liderança na Enfermagem.

**Recebido em:** 14/01/2016

**Versão final apresentada em:** 25/09/2017

**Aprovado em:** 26/09/2017

**Endereço de correspondência:**

Raquel Gvozd; e-mail: [raquelgvozd@yahoo.com.br](mailto:raquelgvozd@yahoo.com.br)  
Avenida Robert Koch 60 - Operária  
CEP 86038-350 - Londrina/PR - Brasil