

## GERENCIAMENTO DE CONFLITOS NA EQUIPE DE ENFERMAGEM: O PAPEL DA LIDERANÇA

*Shirley Kellen Ferreira<sup>1</sup>*

*Amanda Souza Freitas<sup>2</sup>*

### RESUMO

O conflito é grande gerador de instabilidade entre relações e entender o conflito e lidar com ele de maneira adequada é um dos atributos de um verdadeiro líder. Neste sentido, este estudo visa identificar as ações de liderança mais evidentes na resolução dos conflitos das equipes de enfermagem no serviço de atendimento inicial e de retaguarda das urgências dos municípios de Ceres-Go, a partir de uma pesquisa exploratória descritiva com abordagem quali-quantitativa.

**Palavras-chave:** liderança em enfermagem; gerenciamento de conflitos; conflitos.

## MANAGING CONFLICTS IN THE NURSING TEAM: THE ROLE OF LEADERSHIP

### ABSTRACT

Conflict is great generator of instability between relationships, understanding conflict and dealing with it properly is one of the attributes of a true leader. In this sense, this study aims to analyze the different types of conflicts existing in the different hospital units in the city of Ceres-Go, in order to highlight the important role of nurses as leaders within their team.

**Keywords:** The role of nursing leadership, conflict management, conflicts.

---

<sup>1</sup> Docente titular do Departamento de Enfermagem da Universidade Estadual de Goiás (UEG), *campus* Ceres. Diretora Administrativa do Hospital São Pio X de Ceres, Go. Especialista e Mestranda em Enfermagem pela Universidade Federal de Goiás (UFG).

<sup>2</sup> Graduada em Enfermagem pela Universidade Estadual de Goiás (UEG), *campus* Ceres.

## INTRODUÇÃO

O conflito nasce quando há a necessidade de escolha entre situações que podem ser consideradas incompatíveis, ou seja, quando se tem opiniões divergentes, podendo gerar efeitos negativos e positivos. Há algum tempo atrás a presença de conflitos era vista como algo ruim, porém hoje sabemos que eles também podem beneficiar o meio quando resolvidos de forma adequada (SPAGNOL, et al 2010).

Administrar conflitos em enfermagem consiste em tratar os conflitos na medida em que estes vão aparecendo reativamente, ou atuar antes que o conflito apareça afim de minimizar o impacto proativamente (GRECO, s/d. *apud* DINSMORE, 1989).

O relacionamento no trabalho não é um processo fácil, pois cada pessoa possui ligações seja por laços profissionais, afetivos, amizades e afinidades, que são determinadas por uma série de atitudes mútuas. Essas características possibilitam ao trabalhador conviver com maior ou menor habilidade para se relacionar no trabalho. Na prática profissional percebem-se mal-entendidos, desconfianças, egoísmo, desrespeito e irritação o que demonstra diferenças individuais manifestas no ambiente de trabalho, em decorrência de mau relacionamento. O relacionamento mais ou menos harmonioso no trabalho exige da gerência competências para resolver as diferenças, utilizando ferramentas úteis, visando a construção coletiva da equipe, principalmente em uma equipe de enfermagem (CORRADI, et al 2008).

É preciso que o gestor de enfermagem foque no desenvolvimento de habilidades e competências para o trabalho em equipe, demonstrando capacidade de liderança no incentivo ao bom relacionamento entre os funcionários e solucionando os problemas, visando o melhor atendimento ao paciente (CORRADI, et al 2008).

A liderança é um processo grupal, onde o líder tem o papel de influenciar seus liderados com a finalidade de alcançar metas, e está ligada diretamente a ação, podendo ser aprendida. É preciso que o líder saiba conduzir, organizando o trabalho da equipe, visando um atendimento eficiente, pois o líder é o ponto de apoio para a equipe, estimulando a equipe para desenvolver plenamente seu potencial, o que interferirá

diretamente na qualidade da assistência. (GELBCKE, et al 2008).

Os conflitos, quando tratados de forma inadequada, geram grandes instabilidades nas relações, podendo gerar desmoralização de profissionais, redução de motivação e diminuição da produtividade do profissional. Eles existem e tem-se, por conseguinte a necessidade de serem resolvidos, e quando mal resolvidos podem voltar gerando conflitos maiores.

Dentro de toda equipe de trabalho existem alguns conflitos. A equipe de enfermagem não se diferencia tanto desta realidade. Porém neste contexto, o enfermeiro necessita ter habilidade em lidar com diferentes situações, destacando-se a importância de sua liderança. Um líder deve saber reconhecer a estratégia de resolução ou administração de conflitos que são mais adequados para cada situação, tem também o papel de criar soluções para que sejam minimizadas as diferenças entre os indivíduos envolvidos no conflito. O líder deve saber gerenciar a diversidade, saber ouvir e também saber falar, tratar as pessoas de modo inteligente e com respeito, sempre percebendo que as diferenças podem levar a um crescimento profissional como também pessoal.

Diante de tal complexidade, justifica-se este estudo percebendo a importância do enfermeiro que desenvolve a função de líder junto a equipe de enfermagem, reconhecendo que uma boa liderança abre caminhos para que haja soluções adequadas referentes aos conflitos, abrindo espaço para uma equipe atuante onde prevaleça a harmonia.

Neste sentido, o presente artigo visa identificar as ações de liderança mais evidentes na resolução dos conflitos das equipes de enfermagem no serviço de atendimento inicial e de retaguarda das urgências dos municípios de Ceres-Go. Por conseguinte, pretende-se identificar também os principais fatores causadores de conflitos na equipe de enfermagem da urgência; identificar as dificuldades enfrentadas pelos líderes na resolução dos conflitos da equipe de enfermagem da urgência; e levantar os principais conflitos existentes nas equipes de enfermagem dos serviços de urgência.

## **METODOLOGIA**

Trata-se de uma pesquisa de campo, de caráter exploratório, descritivo, com abordagem quali-quantitativa. O estudo foi realizado em duas instituições hospitalares do município de Ceres – Go, cujo objetivo foi identificar características da liderança que favoreçam o gerenciamento de conflitos na equipe de enfermagem dos serviços de atendimento inicial e de retaguarda das urgências do município de Ceres-GO. Para isso, aplicou-se um questionário semiestruturado aos profissionais líderes e aos membros da equipe de enfermagem atuantes nas referidas instituições.

A pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema (explicitá-lo). Pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. (GIL, 2008).

Pesquisa descritiva é quando o pesquisador coleta e relata os fatos analisados sem intervir neles. Descreve características da população a ser estudada, envolve uso de questionários entre outros, assume o papel de levantamento (PRONADOV, FREITAS, 2013).

Para realização da pesquisa todos os participantes foram informados sobre o objetivo, metas e o desenvolvimento do estudo, tendo sido, em todas as fases de desenvolvimento da pesquisa, respeitados os princípios éticos regulamentados pela Resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde. Foram ainda respeitados os princípios da bioética, tendo sido assegurado aos participantes a privacidade, ou seja, anonimato aos profissionais e às informações coletadas.

De acordo com a Resolução nº 466/12, os dados coletados serão mantidos em arquivo físico ou digital, sob guarda e responsabilidade do pesquisador responsável, por um período de cinco anos após o término da pesquisa e, após esse tempo, serão incinerados (BRASIL, 2012).

O projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa das Faculdades Integradas Santa Fé do Sul - FISA/FUNEC, sob parecer nº 1.792.545 e aprovado em

26/10/2016. A partir da aprovação deu-se a coleta de dados que foi realizada durante o mês de novembro 2016.

Os questionários contavam com 29 questões, que classificavam os profissionais quanto à idade, cargo exercido, tempo de formação e atuação na área, escala de trabalho, cursos na área de administração e ou gerenciamento, fatores que influenciam o surgimento de conflitos, importância em resolvê-los, ações a serem tomadas por enfermeiros líderes na gerencia de conflitos, dentre outros, sendo que as questões de 23 a 29 foram direcionadas somente aos profissionais enfermeiros. Estes foram aplicados pelo pesquisador aos líderes e membros da equipe de enfermagem de cada instituição que totalizaram 42 profissionais que se dispuseram a participar da entrevista, apesar de que a mostra inicial seria de 57 profissionais.

Após a aplicação dos questionários, deu-se a análise dos dados coletados, a partir da categorização, ordenação, classificação e análise final dos mesmos, priorizando o objetivo principal da pesquisa que era identificar características da liderança que favoreciam o gerenciamento de conflitos na equipe de enfermagem dos serviços pesquisados.

## **RESULTADOS**

Foram convidados a participar do estudo 57 profissionais das equipes de enfermagem do hospital São Pio X e da Unidade de Pronto Atendimento (UPA), sendo que destes, apenas 42 aceitaram participar da pesquisa. Dos 43 participantes, 13 (31%) são enfermeiros supervisores, 27 (64%) são técnicos de enfermagem, 01 (2%) auxiliar de enfermagem e 01 (2%) gerente de enfermagem. Dos 15 profissionais da amostra que não aceitaram participar da pesquisa ou alegaram falta de tempo ou não foram encontrados nas instituições para aplicação do questionário.

## PERFIL DOS PROFISSIONAIS ATUANTES NAS INSTITUIÇÕES PESQUISADAS

A idade predominante dos profissionais que atuam nas instituições pesquisadas foi acima de 43 anos, representando 29% (12 entrevistados), seguido por 21% entre 32 a 37 anos (9 entrevistados), 21% também entre 38 e 43 anos (7 entrevistados), (17%) de 20 a 25 anos e 5 entrevistados de 26 a 31 anos (12%), conforme Tabela 1.

Quanto ao tempo de formação na área da enfermagem, 2 (5%) possuem menos de 1 ano, 8 (19%) de 1 a 3 anos, 6 (14%) de 4 a 6 anos, 10 (24%) de 7 a 10 anos, e acima de 10 anos de formação 16 profissionais (38%). Já em relação aos anos de atuação nessa área, 2 (5%) atuam na área a menos de um ano, 11 (26%) atuam de 1 a 3 anos, 8 (19%) possuem de 4 a 6 anos de atuação, 5 (12%) atuam de 7 a 10 anos e 16 (38%) atuam na área há mais que 10 anos.

Dos entrevistados, a escala de trabalho com maior número de profissionais em atuação no momento da pesquisa foi a escala de revezamento 12 horas x 36 horas no período noturno, representada por 25 (60%) profissionais. 13 entrevistados (31%) cumprem também escala de revezamento 12 horas x 36 horas, porém no período diurno. 3 entrevistados (7%) cumprem escala de 8 horas diárias e 1 profissional referiu cumprir outro tipo de escala correspondendo a 2% dos entrevistados. No que se refere a existência de vínculo empregatício em outra instituição, 35 profissionais (83%) afirmaram não possuir outros vínculos, porém, 7 profissionais (17%) afirmaram que atuam em outra instituição, possuindo outro vínculo empregatício em outra instituição.

**Tabela 1 - Distribuição dos dados sócio demográficos dos funcionários participantes da pesquisa.**

VARIÁVEIS	N	%
<b>Faixa Etária (Anos)</b>		
20-24	07	17%
26-31	05	12%

---

32-37	09	21%
38-43	09	21%
Acima de 43	12	29%

#### **Anos de Formação**

Menos de 1 ano	02	5%
1 a 3 anos	08	19%
4 a 6 anos	06	14%
7 a 10 anos	10	24%
Acima de 10 anos	16	38%

#### **Anos de Atuação**

Menos de 1 ano	02	5%
1 a 3 anos	11	26%
4 a 6 anos	08	19%
7 a 10 anos	05	12%
Acima de 10 anos	16	38%

#### **Escala de Trabalho na Instituição**

12x36 noturno	25	60%
12x36 diurno	13	31%
8 horas diárias	03	7%
Outro	01	2%

---

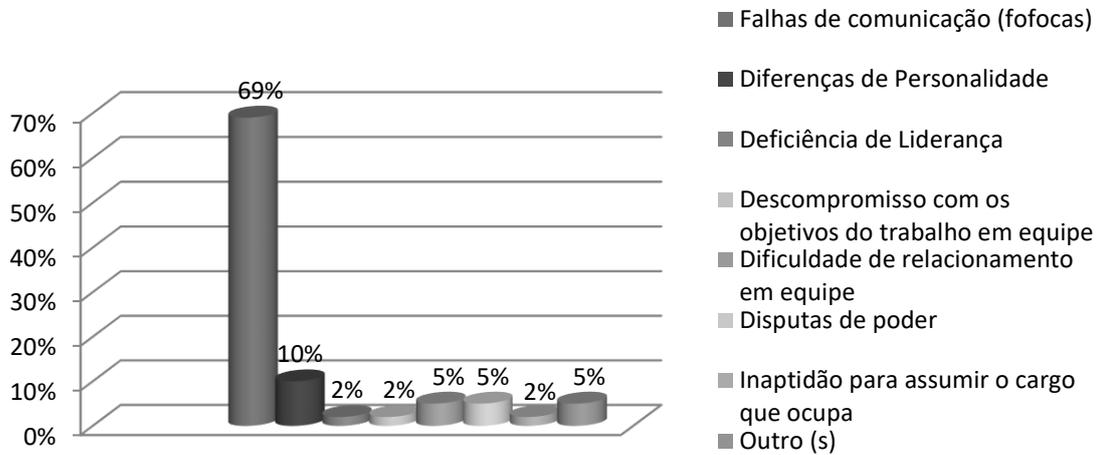
Vínculo Empregatício em outra Instituição		
Não	35	83%
Sim	07	17%

### A PERSPECTIVA DA TEMÁTICA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS SOB A ÓTICA DA EQUIPE DE ENFERMAGEM

Com relação à percepção dos participantes a respeito da existência de conflitos dentro da equipe de enfermagem, 31 deles (74%) responderam que sim, os conflitos são existentes e 11 (26%) responderam que não percebem a existência de conflitos. Ainda no que se refere à existência dos conflitos, foi questionado se os mesmos demoram a ser resolvidos, e dos entrevistados, 15 (48%) dos profissionais disseram que sim e 16 (52%) afirmaram que não, sendo que 11 profissionais responderam não perceber a existência de conflitos.

Como pode-se perceber no Gráfico 1, quando foi questionado aos participantes quais as causas mais comuns do surgimento de conflitos dentro de sua equipe de trabalho, 29 (69%) disseram que falhas de comunicação (focacas) é a principal causa, 4 (10%) afirmaram ser devido às diferenças de personalidade, 1 entrevistado (2%) afirma ser por deficiência de liderança, 1 (2%) acredita que a causa seja o descompromisso com os objetivos do trabalho em equipe, 2 deles (5%) dizem que é por dificuldades de relacionamento em equipe, 2 (5%) afirmam ser devido a disputa de poder, 1 (2%) diz ser por inaptidão para assumir o cargo que ocupa e 2 deles (5%) referiram ser outras as causas.

**Gráfico 1. Causas mais comuns do surgimento de conflitos na equipe.**



Fonte: elaborado pelas autoras (2016)

Sobre os requisitos necessários para que um líder tenha um bom desempenho frente a sua equipe, 30 entrevistados (71%) disseram que é necessário um bom relacionamento interpessoal, 10 (24%) acham necessário ser um profissional ético e responsável, 2 (5%) acham necessário possuir competência profissional. Quando questionados sobre a importância em se resolver os conflitos que são enfrentados pela equipe de enfermagem, 19 dos entrevistados (45%) afirmaram ser fundamental para melhorar o relacionamento interpessoal, 16 (38%) dizem que é para manter uma equipe de trabalho mais motivada, 6 deles (14%) afirmam que é importante para se prestar uma assistência de boa qualidade, e 1 (2%) marcaram a opção outros. Quanto à satisfação, foi questionado aos profissionais se os mesmos estão satisfeitos com as políticas de resolução de conflitos empregados pelos líderes de sua equipe, onde dos 42 entrevistados, 33 (79%) disseram sim e 9 (21%) afirmam que não. Em relação à satisfação do entrevistado com o trabalho que lhe era designado, os 42 profissionais (100%) disseram que se sentem satisfeitos.

Ao serem questionados se os mesmos são convidados a participar de discussões relacionadas a diminuição e ou resolução de conflitos, 13 (31%) disseram que sempre

são convidados, 8 (19%) afirmaram que nunca, e 21 (50%) disseram que as vezes são convidados.

Foi questionado aos profissionais se dinâmicas em grupo são eficazes para a resolução de conflitos, 37 (88%) disseram que sim e 5 (12%) que não são eficazes. Já em relação a não existência de conflitos, foi questionado aos profissionais se existem equipes de enfermagem onde conflitos não existam, 7 (17%) acreditam que sim e 35 (83%) acreditam que não.

Foi perguntado aos participantes se na opinião dos mesmos a existência de conflitos nas equipes são positivas, e em resposta, 17 (40%) disseram que sim, porém, 25 dos entrevistados (60%) referiram que não. Dos 17 entrevistados que acreditam que a existência de conflitos na equipe é positiva, quando foram indagados quanto aos motivos alguns responderam dizendo que levam ao crescimento da equipe, outros disseram que conseguem ver os pontos negativos, e ainda tiveram os que acreditam que geram resultados positivos, conforme pode ser verificado nas falas de alguns dos participantes a seguir:

*“Porque levam a discussão de casos e crescimento.” (EF)*

*“Crescimento do grupo.” (EF).*

*“Dependendo da discussão em que o assunto em questão seja para o crescimento da equipe, onde agregue conhecimentos e valores.” (GE).*

*“Acredito que sim, pois com os conflitos estamos vendo os pontos negativos.” (TE).*

*“Necessariamente a maneira como são enfrentados pela equipe aceitação de mudança ou existem conflitos bem administrados que geram resultados positivos.” (EF).*

Foi questionado aos técnicos de enfermagem sobre como os mesmos agiriam na resolução de um conflito se estes fossem líderes da equipe de enfermagem. Foram selecionadas algumas respostas com diferentes perspectivas como identificado a seguir e que expressão a opinião dos mesmos:

*“Um bom diálogo, respeito e informação, capacitação.” (TE)*  
*“Procurava investigar os dois lados. E poder resolvê-los com ajuda da minha equipe.” (TE)*  
*“Com uma reunião por mês e pediria a opinião das pessoas que fazem parte da equipe.” (TE)*  
*“Acho que você como líder tem que ouvir as duas partes, se possível em momentos diferentes dependendo do problema até mudança de setores, ou escalas.” (TE)*  
*“Agiria com ética, paciência porque diante de um conflito a paciência e sabedoria é fundamental.” (TE)*  
*“De forma harmoniosa, sabedoria tentando ser empática com a equipe.” (TE)*  
*“Conversa particulares, sem reunião para que um não saiba do problema do outro.” (TE)*

Foi questionado somente aos enfermeiros se os mesmos, enquanto líderes, realizavam alguma ação referente à resolução de conflitos. Dos 14 enfermeiros entrevistados, 10 (71%) disseram que sim e apenas 4 (29%) relataram não realizar nenhuma ação referente a resolução de conflitos. Dos 14 enfermeiros pesquisados, nenhum referiu possuir alguma especialização na área de administração e/ou gerenciamento, 4 (29%) referiram que a instituição onde trabalham oferece ou já ofereceu alguma capacitação voltada ao gerenciamento e resolução de conflitos, e 10 (71%) disseram que não, que a instituição nunca ofereceu nenhuma capacitação nessa área. Dos enfermeiros que disseram que a instituição ofereceu algum curso, os mesmos citaram os cursos realizados pela secretaria estadual de saúde.

Em relação às funções de gerenciamento e liderança, foi questionado aos enfermeiros quais as maiores dificuldades encontradas. Com exceção de um entrevistado, o restante apresentou as seguintes opiniões:

**Quadro 1. Dificuldades dos enfermeiros em relação às funções de gerenciamento e liderança**

<p>“As diferentes culturas, personalidades, e cooperação em equipe”</p> <p>“Conflito de ideias”</p> <p>“A falta de apoio da equipe, o desinteresse”</p> <p>“Funcionários insatisfeitos com o serviço precisam prejudicar o próximo”</p> <p>“Ser justo sem ser tachado de perseguidor”</p> <p>“A comunicação efetiva com a equipe, e os diversos tipos de temperamento”</p> <p>“Liderar várias personalidades diferentes, em suas diversas funções. Soltar a escala com satisfação de todos”</p> <p>“A quantidade de chefias que interferem na sua gerência”</p> <p>“Falhas de comunicação, disputas de poder”</p> <p>“Disputas de poder, relacionamento interpessoal”.</p> <p>“A hierarquia nem sempre consegue entrar em consenso deixando a liderança e gerenciamento deficiente”.</p> <p>“Equipe tem resistência”.</p> <p>“[...] Líder deve agir com participação arregaçar as mangas [...] viver a realidade de seus colaboradores, conversar com clientes e melhorar organização da empresa”.</p>
--

Dentre os profissionais enfermeiros foi questionado, ainda, se enquanto líderes, no momento em que se deparam com um conflito a ser gerenciado e resolvido, quais as ações costumam tomar, 14 (100%) referiram que conversar é a melhor ação, e que como líderes estão abertos a negociação com seus companheiros de equipe para que o conflito seja resolvido.

## **DISCUSSÃO**

Spagnol et al 2010 *apud* Lima, 1998, definem a escala como um instrumento gerencial utilizado pelo enfermeiro para organizar o processo de trabalho, que necessita

ter critérios estabelecidos e pactuados entre os trabalhadores da enfermagem, para se encontrar um consenso na equipe e com isso reduzir os conflitos no trabalho. Referem ainda que a escala de trabalho é grande geradora de conflitos entre os integrantes da equipe de enfermagem. Neste sentido, no estudo em questão, identificou-se que a escala de trabalho com mais profissionais em atuação no momento da pesquisa é a escala de revezamento 12 horas x36 horas, no período noturno, representada por 60% das respostas dos profissionais.

Segundo Ferreira (1993), conflito significa luta, combate, guerra, desavença, discórdia. Muito mais do que isso pode ser definido como algo que interfere na conquista de desejos, vontades, metas ou objetivos. Em qualquer organização onde exista interação entre indivíduos haverá situações conflituosas. Obviamente é de grande valia que o gestor possua conhecimentos suficientes para alcançar a melhor forma para sua resolução ou negociação. Conflitos geram instabilidade entre as relações, tornando-se negativo ou não, dependendo de como as pessoas lidam com ele de acordo com Corradi et al, (2008) *apud* Santos (2005). Assim a percepção da maioria dos enfermeiros (74%) das instituições pesquisadas, de que os conflitos existem já é fator preponderante para que os mesmos sejam resolvidos ou negociados da melhor forma possível. Ressalta-se, porém, a necessidade de capacitação aos demais que não percebem existência de conflitos. Ora, se em qualquer tipo de organização existem conflitos, pois existem relações interpessoais, porque não haveria em equipes de enfermagem.

Para lidar com uma situação de conflito e suas causas, o gestor deve se preparar para fazer com que os sistemas organizacionais trabalhem de forma integrada, visando à eficiência do processo de resolução de conflitos dentro da equipe. (FARIAS et al 2014 *apud* COHEN, 2003; BARNARD, 1971). Neste sentido, quando os entrevistados foram questionados se os conflitos existentes demoram a ser resolvidos, 52% dos participantes referiram que não. Marta et al, (2010), diz que comumente é observado um grande gasto de tempo com as estratégias para resoluções de conflitos, e que nem sempre os mesmos são resolvidos da melhor maneira possível, sendo comum encontrar insatisfação dos envolvidos ou de uma parte dos envolvidos.

Em relação as causas mais comuns do surgimento de conflitos dentro da equipe de trabalho, observou-se que falhas de comunicação (fofocas) tornam-se significativamente um dos principais motivos identificados pelos pesquisados, representando 69% das respostas. Segundo Spagnol et al (2010), em uma investigação feita no HC-UFMG, na visão dos técnicos e auxiliares de enfermagem, encontrou-se inúmeros fatores causadores de conflitos, dentre eles a fofoca, o que corrobora com o presente estudo. Os autores dizem ainda, que quando as pessoas se sentem ameaçadas diante do agir do outro e não conseguem expressar claramente os seus desejos, interesses e opiniões, isso pode levar a um clima hostil em que as pessoas deixam de ser sinceras e começam a falar mal do outro.

Já Corradi et al (2008), em sua pesquisa citam que a desmotivação pelos baixos salários, relações conflituosas em diferentes níveis hierárquicos, os problemas no desempenho de funções pela falta de conhecimentos e habilidades, agrupado como “inaptidão à função que ocupa”, são algumas causas de conflitos. Os autores ainda dizem que problemas como falta de ética, fofocas, desrespeito, falsidade, falta de companheirismo e coleguismo, impontualidade, e resistência às mudanças, poderão ser trabalhados individualmente pelo enfermeiro junto aos membros da equipe que apresentam estas características e a fim de se tentar resgatar valores e propor metas. As diferenças de personalidades são evidenciadas como explicação para as desavenças tanto no ambiente familiar como no ambiente de trabalho, e reveladas no relacionamento diário através de algumas características indesejáveis na outra parte envolvida (COSTA, VISCONTI, LUNELLI, 2016). Fator este que foi evidenciado também como resultado dessa pesquisa como sendo a segunda causa mais comum do surgimento de conflitos representando 10% da opinião dos entrevistados.

Sobre os requisitos necessários para que um líder apresente um bom desempenho frente a sua equipe, Gelbcke et al (2008), em seu estudo dizem que alguns requisitos são necessários, como ser humanitário, saber reconhecer os limites do outro e as necessidades pessoais e profissionais, ser responsável, ser ético, hábil e competente. Diz ainda que é preciso ter um bom relacionamento com o grupo, o que corrobora com os

resultados evidenciados neste estudo, onde 71% dos pesquisados acreditam que é necessário que um líder possua um bom relacionamento interpessoal. Porém Agostini 2005, apud Tanaka 2001, ao investigar, em seu estudo, a percepção dos enfermeiros chefes sobre o relacionamento interpessoal no cotidiano do trabalho em um hospital público de ensino, afirma que esse relacionamento é difícil.

Corradi et al (2008), dizem que para que um líder tenha um bom desempenho frente a equipe é necessário que saiba conviver, compreender e lidar com situações complexas e ambíguas, requerendo assim maturidade, experiência e capacidade para analisar as situações. De modo geral pode-se dizer que o enfermeiro para gerenciar conflitos deve saber lidar com as próprias emoções e aceitar que os seres humanos são diferentes, podem pensar diferente, ter objetivos diferentes, valores diferentes e, mesmo assim conviverem de maneira saudável e com qualidade (GRECO, s/d).

Sobre a importância em se resolver os conflitos que são enfrentados pela equipe de enfermagem, a maioria dos entrevistados 45% dos profissionais afirmaram ser de fundamental importância para melhorar o relacionamento interpessoal. Considerando que Spagnol et al (2010), em seu estudo relatam que o líder da equipe de enfermagem necessita ter subsídios teóricos e vivências práticas para gerenciar as relações interpessoais, dizendo também que é necessário saber identificar, analisar e conduzir os conflitos de forma coletiva, onde os mesmos não interfiram no serviço prestado. E por fim confirmando com o resultado expresso pela pesquisa, Corradi et al (2008), diz que é fundamental agir em problemas e encontrar novas soluções, pois a resolução dos conflitos contribuem para o crescimento do grupo.

Spagnol et al (2010), em seu estudo mostra que os TE/AE se mostram satisfeitos com os enfermeiros líderes e as políticas de resolução de conflitos empregadas pelos mesmos, para os pesquisados neste estudo, a atitude do enfermeiro nas situações de conflito foi citada como sendo justa, imparcial e que esse profissional possui jogo de cintura para lidar com situações difíceis e complexas como os conflitos organizacionais. Para eles, o enfermeiro procura entender o contexto e optar pelas decisões corretas para determinada situação, buscando não beneficiar alguns e prejudicar outros, mas sim

sendo neutro. Tal resultado corrobora plenamente com o resultado alcançado no presente estudo, visto que 79% dos profissionais disseram que são satisfeitos com as políticas de resolução de conflitos adotadas pelos líderes das instituições pesquisadas.

Em contrapartida, no mesmo estudo Spagnol et al (2010), diz também que encontrou profissionais insatisfeitos, que mediante uma situação de conflito percebe o enfermeiro como um profissional que atua sem reflexões prévias, que age de forma indiferente, sem tomar decisões necessárias, que não procura entender o problema e a realidade dos fatos, relataram ainda, que quando os enfermeiros não os querem enfrentar ou apresentam dificuldades para lidar com situações conflituosas no trabalho, utilizando medidas punitivas junto aos integrantes da equipe de enfermagem.

Melo et al (2011), diz que satisfação no trabalho consiste em sentimento de bem-estar, resultante da interação de vários aspectos ocupacionais, podendo influenciar a relação do trabalhador com a organização, clientes e família. Desta forma, o estudo evidenciou este fato, pois percebeu-se que 100% dos profissionais se sentem satisfeitos com o trabalho que lhe são designados.

Em relação a participação dos funcionários em discussões relacionadas a diminuição e ou resolução de conflitos, infelizmente apenas 31% dos profissionais entrevistados relataram que sempre são chamados para participar de discussões cujo objetivo seria a resolução de conflitos. Medeiros, 2011 diz em seu estudo que os participantes sentem falta de participar das decisões da organização, sentem-se afastados do núcleo de decisões, mas percebem várias maneiras que poderiam amenizar problemas práticos e manejar dificuldades criadas pelas deficiências da estrutura e da administração. Muitos membros da equipe têm compreensão das falhas no nível do gerenciamento, por isso possuem também anseios, críticas e sugestões para oferecer ao gestor da organização. O líder deve, portanto, promover a integração, planejar, traçar metas juntamente com os membros da equipe, envolvê-los em busca dos objetivos comuns, gerenciar os conflitos de maneira positiva, visualiza-los como meio do crescimento da equipe, aproveitando as ideias, e promover a participação de todos. (CORRADI et al, 2008). Spagnol et al (2001), relatam que em seu estudo pode-se

observar que a dinâmica em grupo foi uma técnica facilitadora que possibilitou aos enfermeiros, alunos de pós- graduação, discutirem método funcional, correlacionando a situação fictícia com a sua prática, refletindo pontos críticos da profissão, na tentativa de buscar novas formas de gerência para organizar o trabalho de enfermagem, corroborando com os achados desta pesquisa, onde 88% dos profissionais relataram que dinâmicas em grupo são eficazes. Vendemiatt et al (2010), dizem que os conflitos fazem parte da dinâmica organizacional, e de uma forma ou de outra, vem sendo enfrentado pelos gestores na tentativa de potencialização de seus efeitos seja para os sujeitos ou para a organização, sendo assim este estudo também reforça tal afirmação visto que 83% dos pesquisados relataram que os conflitos são existentes em toda equipe de enfermagem. Greco (s/d), relata que os conflitos são inerentes as condições humanas, sendo decorrentes das relações entre pessoas e grupos, mostrando que o lugar onde frequentemente os conflitos estarão presentes são as empresas ou instituições.

Segundo Greco (s/d), *apud* Marquis, Huston (2010) os conflitos não são nem bons nem ruins, podendo causar crescimento ou destruição dependendo de como são administrados. Dos profissionais pesquisados neste estudo, 40% apontam os conflitos como sendo positivos, sendo que 60% referem que não veem positividade nos conflitos. Segundo Sanhudo (s/d), *apud* Ciampone, Kurcgant (2010), um dos efeitos benéficos dos conflitos refere-se à oportunidade de incrementar entendimento das diferentes perspectivas de análise dos problemas, onde haverá uma mobilização de recurso e energia de ambas as partes, que se voltam para busca de soluções alternativas. Dessa forma, todos aprendem e refletem juntos caracterizando assim, o verdadeiro trabalho em equipe. Em relação aos aspectos negativos dos conflitos, também diz que a relação conflituosa pode gerar sentimentos ambíguos e criar uma situação hostil entre as pessoas, dificultando a comunicação, resultando em desperdício de energia, ambiente improdutivo e tenso. A comunicação distorcida interfere no comportamento das pessoas e leva a tomada de decisão errada e ao não compartilhamento de decisões. Muitas vezes esses aspectos negativos estão relacionados à forma destrutiva com que

se lida com os conflitos, quando os grupos estão desmotivados e não cooperativos. Nesse caso, predomina a falta de confiança, e os valores individuais sobrepõem-se aos institucionais.

Os resultados aqui encontrados, evidenciam que os técnicos de enfermagem relataram que enquanto líderes buscariam capacitação, usariam a estratégia do diálogo para mediar as situações, fazer a negociação com as partes envolvidas em um conflito, usariam a ética e respeito, realizariam investigação e até mesmo a mudança de escala e de setores se necessário.

Um líder sabe reconhecer a estratégia de resolução ou de administração de conflitos que são mais adequadas para cada situação, dessa forma, dos enfermeiros investigados, 71% relataram realizar ações referentes a resolução de conflitos, 29% disseram não realizar nenhuma ação. Segundo Spagnol et al (2010) *apud* Agostini (2005), em uma investigação realizada em um hospital público do Paraná-PR, a autora constatou que os enfermeiros pesquisados ao se depararem com situações de conflito, às vezes as ignoram ou, então, o enfermeiro nem tem conhecimento da existência desse fenômeno na sua equipe de trabalho.

De todos os enfermeiros pesquisados nenhum possui especialização na área de administração e gerenciamento, 29% relataram que a instituição oferece ou já ofereceu alguma capacitação voltada ao gerenciamento e resolução de conflitos, entretanto em seu estudo Corradi et al (2008), mostrou que os enfermeiros entrevistados, mesmo a maioria não realizando cursos na área de gerenciamento de conflitos, gestão de pessoas, visualizam as situações conflitivas como forma de crescimento do grupo e apontam caminhos nas resoluções no ambiente de trabalho.

Os enfermeiros pesquisados neste estudo relataram que as maiores dificuldades em relação às funções de gerenciamento e liderança são as diferentes culturas, personalidades, cooperação em equipe, conflitos de ideias, a falta de apoio da equipe, o desinteresse, funcionários insatisfeitos com o serviço que precisam prejudicar o próximo, ser justo sem ser tachado de perseguidor, comunicação efetiva com a equipe, e os diversos tipos de temperamento, liderar várias personalidades diferentes, em suas

diversas funções, soltar a escala com satisfação de todos e a quantidade de chefias que interferem na sua gerência. Em contrapartida a estes resultados, Camelo et al (2016), em sua pesquisa diz que as enfermeiras relataram como sendo uma das dificuldades, conhecer a unidade, as tarefas associadas ao cargo e a missão institucional, planejar e realizar o cuidado de enfermagem, gerenciar a equipe e os recursos materiais. Spagnol et al (2010), relata em seu estudo como sendo dificuldades em relação ao gerenciamento e liderança, o despreparo do enfermeiro para lidar com os conflitos organizacionais, devido a diversos fatores como: inexperiência profissional, falta de interação com a equipe, ausência de diálogo, falta de autoridade, de bom senso e de sabedoria. Foi solicitado aos 14 profissionais enfermeiros da pesquisa que respondessem qual a melhor ação mediante o gerenciamento e a resolução de um conflito, e 100% dos profissionais relataram que a conversa é a melhor ação, e que estão abertos a negociação com os companheiros de equipe para que os conflitos sejam resolvidos.

Spagnol et al (2010), Graco (s/d), *apud* Morita, Marx (2000) relata que atitude do enfermeiro quando se depara com uma situação de conflito no ambiente de trabalho, na maioria das vezes, é a utilização do diálogo aberto com a equipe e com a máxima discrição. Sendo que “a maneira mais comum de resolver um conflito é através da negociação, durante a qual as propostas são feitas e depois negociadas”; pois um enfermeiro com habilidades de negociação consegue resolver conflitos e desta forma encorajar a colaboração, contribuindo para um ambiente de trabalho positivo e fortalecido.

A negociação requer algumas habilidades específicas dos negociadores que levará ao sucesso da negociação, são elas: proativo; não aceitar as coisas como elas são, sem antes perguntar por que elas não podem ser feitas melhor; trabalhar o medo da perda e do ataque; quebrar resistências e acreditar que é possível aprender a negociar (SANHUDO, s/d *apud* CIAMPONE, KURCGANT, 2010).

Sanhudo (s/d) diz que além das habilidades esperadas ao negociador, faz-se necessário um bom planejamento da negociação, onde planejar significa preparar-se

adequadamente antes da negociação, manter equilíbrio e autoconfiança durante a negociação e reafirmar o compromisso de cada parte negociada, para concluir a negociação de forma agradável. O ponto inicial para uma boa negociação consiste na identificação do problema a ser resolvido, após isso é necessário ao negociador reunir o maior número de informação possível, sobre a questão a ser negociada, considerando que conhecimento é poder, quanto mais informado, maior o seu poder. (SANHUDO s/d; MARQUIS, HUSTON, 2010).

Segundo Greco (s/d), o enfermeiro para gerenciar conflitos deve saber lidar em princípio com as próprias emoções e aceitar que apesar das diferenças os seres humanos podem conviver de maneira saudável em harmonia e com qualidade. Assim, o enfermeiro deve criar soluções que sejam satisfatórias para todos os envolvidos, gerenciar as diversidades, saber ouvir e se expressar com respeito e de modo inteligente, compreendendo que as diferenças podem levar a um crescimento pessoal e profissional.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No presente estudo pode-se perceber que os profissionais pesquisados identificam os conflitos presentes em sua equipe e os resolvem rapidamente, evidenciando que organizações aonde existam pensamentos, atitudes, personalidades diversas, relações, vínculos e hierarquia, sempre haverá possibilidade de existir o conflito. Observou-se, porém, que os enfermeiros necessitam desenvolver habilidades que favoreçam o processo de comunicação eficaz, pois falhas na comunicação identificadas aqui como fofocas, foi a causa mais comum do aparecimento dos conflitos. O estudo evidenciou também que os enfermeiros entrevistados não possuem especialização na área de administração e/ou gerenciamento, o que traduz assim, uma possível falta de qualificação referente ao enfrentamento de conflitos. Porém, tal fato não se constitui um impedimento para que os conflitos sejam enfrentados, como foi observado nos resultados, outrossim, se faz necessário que os enfermeiros procurem

meios de se capacitar a fim de que a resolução de conflitos ocorra de forma mais amena e propositiva.

É necessário e imprescindível que dentro de uma equipe haja a interação completa dos funcionários, onde o diálogo que foi citado pelos enfermeiros pesquisados como sendo a principal ferramenta na resolução de conflitos seja um dos principais instrumentos para um melhor convívio interpessoal também. É certo que a partir de uma equipe unida e motivada, onde os conflitos são tratados de maneira adequada, sendo vistos como oportunidade de crescimento, na qual exista o envolvimento de todos os membros na resolução dos conflitos, a assistência será prestada com qualidade, respeitando cada um seus deveres e responsabilidades.

Sabemos que o papel da liderança em enfermagem não é algo fácil, sendo que quando se trata de resolução de conflitos, a perspectiva em relação a sua ambiguidade faz com que os membros da equipe apresentem pensamentos divergentes. O conflito pode apresentar tanto características boas quanto ruins, porém ambas promovendo o crescimento da equipe. É papel da liderança saber gerir os conflitos de modo que esses se transformem em melhorias.

Foi identificado que os enfermeiros possuem dificuldades em relação as funções de gerenciar os conflitos, sendo assim, o líder deve saber que para cada tipo de conflito é necessário que haja a tomada de decisão mais adequada, tendo em vista que os objetivos em relação a gerência dos mesmos sejam alcançados. Usar a ética nas tomadas de decisões, buscando se aperfeiçoar em relação a negociação e comunicação, proporcionar a equipe de enfermagem um ambiente onde os conflitos serão tratados da melhor forma.

Percebe-se que a maioria dos profissionais estão satisfeitos com a política de resolução de conflitos e todos se mostraram satisfeitos com o trabalho que lhe são designados. Verificou-se que a maioria dos enfermeiros identificam e realizam ações para que os conflitos sejam resolvidos, comprovando, assim, a importância da resolução de conflitos na equipe de enfermagem. Onde houver a existência de conflitos é necessário a atuação de profissionais qualificados que os encare com a devida

importância e conduza sua negociação e resolução com habilidade necessária a fim de que a assistência seja priorizada e para que o relacionamento interpessoal seja de boa qualidade, sendo este o papel de um verdadeiro líder.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGOSTINI, Rosângela de. **O conflito como fenômeno organizacional identificação e abordagem na equipe de enfermagem de um hospital público**. 106 fls. Dissertação (Mestrado em Enfermagem). Universidade de São Paulo – USP, 2005.

BRASIL. **Resolução nº 466 de 12 de dezembro de 2012**. Resolve aprovar as seguintes diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Diário Oficial da União, Brasília, 13 jun. 2013. Seção 1. Disponível em: <<http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>> Acesso em: 10 de mai. 2016.

CAMELO, S. H. H. *et al.* Competências Profissionais e Estratégias Organizacionais de Gerentes de Enfermagem. **Ciencia y Enfermeria** n. 22, v.1, p.75-86, 2016. <[conflitos-cotidiano-de-iana-cristina](#)>. Acesso em: 22 nov. 2016.

CORRADI, E. M.; ZGODA, L. T. R. W.; PAUL, M. F. B. O gerenciamento de conflitos entre a equipe de enfermagem. **Cogitare Enfermagem**, v. 13, n. 2, p. 184-93, jan/mar, 2008.

COSTA, I. C. S; VISCONTI, K.; LUNELLI, T. **Atuação do enfermeiro frente a conflitos no cotidiano de trabalho**. jun., 2016. Disponível em <<https://www.linkedin.com/pulse/atua%C3%A7%C3%A3o-do-enfermeiro-frente>>

FARIAS, A. P. S. *et al.* **A gestão de conflitos numa organização localizada no sertão do Pajeú (pe)**. In: XI SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 22 a 24 out. 2014, Resende-RJ, 2014. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/34420513.pdf> Acesso em: 23 nov. 2016.

FERREIRA, A. B. O. **Minidicionário da língua portuguesa**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.

GELBCKEL, F. L. *et al.* Liderança em ambientes de cuidados críticos: reflexões e desafios à enfermagem brasileira. **Revista Brasileira de Enfermagem**. Brasília, v. 62, n. 1, p. 136-139, jan/fev, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRECO, R. M. **A gerência de conflitos em Enfermagem**. Material Instrucional (Disciplina Administração em Enfermagem II) – Faculdade de Enfermagem, Departamento de Enfermagem Básica, UFJF. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/admenf/files/2011/08/A-Ger%C3%AAncia-de-Conflitos-em-Enfermagem.pdf>> Acesso em: 07 mar. 2014.

MARTA, C. B. *et al.* Gestão de conflitos: competência gerencial do enfermeiro. **Revista de pesquisa: cuidado é fundamental online**, v. 2, p. 604-608, out/dez., 2010.

MEDEIROS, J. M. **A vivência do ambiente hospitalar pela equipe de enfermagem**. 2011. 96 f. Dissertação. (Mestrado em Ciências Ambientais e Saúde), Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC, Goiânia, 2011.

MELO, M. B; BARBOSA, M. A.; SOUZA, P. R. Satisfação no trabalho da equipe de enfermagem: revisão integrativa. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 19, n. 2, jul/ago, 2011.

PRODANOV, C.C; FREITAS, C.E; **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SHANUDO, N. F. **Enfermagem, gerenciamento de conflitos e negociação**. Material Instrucional (Graduação em Enfermagem) – Faculdade de Enfermagem, Departamento de Enfermagem Básica, UFJF. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/admenf/files/2015/03/ADM-II-Enfermagem-e-o-gerenciamento-de-conflitos-e-negociacao-1.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2016.

SPAGNOL, C. A. *et al.* O método funcional na prática da enfermagem abordado através da dinâmica de grupo: relato de uma experiência. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 122-9, jun., 2001.

\_\_\_\_\_. Situações de conflito vivenciadas no contexto hospitalar: a visão dos técnicos e auxiliares de enfermagem. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 803-11.

VENDEMIATTI, M. *et al.* Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança. **Ciência & Saúde Coletiva**. v. 15, p. 1301-1314, 2010.

**Recebido em: 02/12/2016**

**Aprovado em: 01/12/2020**