

A GESTÃO DE CONFLITOS: DESAFIO NA PRÁTICA GERENCIAL DO ENFERMEIRO

Edna Silva de Oliveira¹

Karine Gonzaga Cruz²

Hendyara Oliveira Carvalho Almeida³

Ingrid Almeida de Melo⁴

Rebecca Maria Oliveira de Góis⁵

Enfermagem



ISSN IMPRESSO 1980-1785

ISSN ELETRÔNICO 2316-3143

RESUMO

A existência de conflitos é um fato corriqueiro em qualquer ambiente de trabalho, sobretudo na área da saúde, podendo ocasionar sérias consequências. Para efetuar a gestão desses conflitos, o enfermeiro deverá seguir os preceitos éticos e legais, bem como dispor de conhecimento e sensibilidade para tomar decisões eficazes. Trata-se de revisão integrativa, com o objetivo de identificar a produção científica sobre gerenciamento de conflitos pelo enfermeiro no ambiente hospitalar, no período de 2011-2017. Os dados foram coletados nas bases de dados Biblioteca Virtual da Saúde (BVS) e Scientific Electronic Library Online (SciELO), sendo submetidos à técnica de Análise de Conteúdo proposto por Bardin. Foram selecionados 15 artigos que foram agrupados em duas categorias distintas por similaridade de conteúdo - Gerenciamento do conflito no contexto hospitalar: papel do enfermeiro negociador, com cinco artigos (33,33%) e Potencialidades e limitações da atuação do enfermeiro na gestão de conflitos no ambiente hospitalar, com 10 artigos (66,67%). Os estudos das publicações selecionadas demonstraram que o enfermeiro gerente possui muitas dificuldades no gerenciamento dos conflitos. Para realizar tal função este deve ser capaz de coordenar sua equipe, não apenas delegando tarefas, mas, também, conhecendo cada colaborador de maneira individual levando em consideração as suas particularidades, para assim evitar a ocorrência de conflitos.

PALAVRAS-CHAVE

Conflitos; Enfermagem; Enfermeiro; Gestão e Hospital.

ABSTRACT

The existence of conflicts is a common occurrence in any work environment, especially in the area of health, and may have serious consequences. In order to manage these conflicts, the nurse must follow the ethical and legal precepts, as well as have the knowledge and sensitivity to make effective decisions. It is an integrative review, with the objective of identifying the scientific production on conflict management by nurses in the hospital environment, in the period 2011-2017. The data were collected in the databases Biblioteca Virtual da Saúde (BVS) and Scientific Electronic Library Online (SciELO), being submitted to the technique of Content Analysis proposed by Bardin. Fifteen articles were selected and grouped into two distinct categories according to content similarity - Conflict management in the hospital context: role of the nurse negotiator, with five articles (33,33%) and potentialities and limitations of the nurse's role in the management of conflicts in the hospital environment, with 10 articles (66,67%). Studies of the selected publications have demonstrated that the nurse manager has many difficulties in the management of conflicts. In order to perform this function, it must be able to coordinate its team, not only by delegating tasks, but also by knowing each collaborator in an individual way, taking into account their particularities, in order to avoid the occurrence of conflicts.

KEYWORDS

Conflicts. Nursing. Nurse. Management and Hospital.

INTRODUÇÃO

A existência de conflitos é um fato corriqueiro em qualquer ambiente de trabalho e, se não for controlado, sobretudo na área de saúde, pode ocasionar sérias consequências. É nessa perspectiva que o enfermeiro como gerente do serviço possui grande importância na mediação desses problemas, onde deverá ser capaz de negociar com as diversas categorias profissionais a fim de garantir resoluções assertivas. Para efetuar a gestão desses conflitos, o enfermeiro deverá, também, seguir os preceitos éticos e legais, bem como dispor de conhecimento e sensibilidade para tomar decisões eficazes (CAMELO *et al.*, 2016; GUERRA, 2016) responsibilities and challenges], "container-title": "Revista Enfermagem UERJ", "page": "e11637", "volume": "24", "issue": "3", "source": "www.e-publicacoes.uerj.br", "DOI": "10.12957/reuerj.2016.11637", "ISSN": "0104-3552", "shortTitle": "Enfermeiros gerentes de um hospital de ensino", "language": "pt", "author": [{"family": "Camelo", "given": "Sílvia Helena Henriques"}, {"family": "Soares", "given": "Mirelle Inácio"}, {"family": "Chaves", "given": "Lucieli Dias Pedreschi"}, {"family": "Rocha", "given": "Fernanda Ludmilla Rossi"}, {"family": "Silva", "given": "Vânea Lucia dos Santos"}], "issued": {"date-parts": [{"2016", "6", "27"}]}, {"id": "748", "uris": [{"http://zotero.org/users/local/Bk0Ow3Jp/items/3DKXDUF4"}, {"http://zotero.org/users/local/Bk0Ow3Jp/items/3DKXDUF4"}], "itemData": {"id": "748", "type": "article-

-journal","title":"Género e conciliação do trabalho e vida familiar : um estudo em enfermeiros gestores","source":"estudogeral.sib.uc.pt","abstract":"O género e a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar assumem uma grande importância para a vida dos indivíduos e para as organizações, dadas as alterações sociais e económicas vividas nos dias de hoje.\r\nEste estudo tem como finalidade analisar as diferenças na presença em cargos de liderança e na conciliação entre o trabalho e a vida familiar entre as enfermeiras e os enfermeiros gestores e em que medida essa conciliação é influenciada por variáveis diferentes nos homens e nas mulheres em cargos de gestão em enfermagem.\r\nA elaboração do presente estudo baseou-se no método de abordagem científico hipotético-dedutivo. O estudo é de natureza quantitativa, do tipo correlacional e transversal.\r\nA população é constituída pelos enfermeiros gestores que exercem funções no Sistema Nacional de Saúde. Para a formação da amostra foi utilizado um método de amostragem por redes. A amostra é constituída por enfermeiros gestores contactados através de uma rede social, perfazendo uma amostra de 142 enfermeiros gestores.\r\nOs resultados do presente estudo indicam que a opinião sobre a conciliação da vida familiar e profissional dos homens, no que diz respeito à negociação no casal e partilha de papéis, está relacionada com o agregado familiar. Quanto maior o agregado familiar dos homens, maior a valorização da negociação no casal e partilha de papéis, existindo uma correlação positiva moderada. As mulheres com dependentes no agregado familiar atribuem maior valorização à negociação no casal e partilha de papéis do que as mulheres sem dependentes no agregado familiar. Quanto maior o burnout pessoal nos homens, maior a valorização atribuída à concessão ao nível pessoal, familiar e profissional.\r\nEste estudo constitui uma mais-valia para a investigação em Portugal, uma vez que não existem estudos sobre género e conciliação do trabalho e vida privada nos enfermeiros gestores, dando continuidade a uma sequência de trabalhos sobre a mulher no mercado de trabalho e a conciliação entre o trabalho e a vida familiar.,"URL":"https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/32407?mode=full","shortTitle":"Género e conciliação do trabalho e vida familiar","language":"por","author":{"family":"Guerra","given":"Ana Bárbara Barroso Carreira"},"issued":{"date-parts":[["2016",7,29]]},"accessed":{"date-parts":[["2017",6,3]]}},"schema":"https://github.com/citation-style-language/schema/raw/master/csl-citation.json" .

Conforme Lima *et al.* (2014), conflito pode ser definido como o desacordo interno ou externo proveniente de divergências de pensamentos, valores ou sentimentos entre as pessoas. Para Almeida *et al.* (2015)3,29]]}},"schema":"https://github.com/citation-style-language/schema/raw/master/csl-citation.json" , conflito é um fenómeno natural que se for dirigido corretamente gera bons resultados que são essenciais para a organização do trabalho. E, de acordo com Feldhaus *et al.* (2016), a ocorrência de conflitos entre a equipe de enfermagem ocasiona uma quebra na continuidade das informações e causam uma resolutividade prejudicada, justificando a necessidade de resolvê-los ou amenizá-los.

Nesse sentido, vale destacar que a dinâmica do trabalho em enfermagem consiste em uma complexidade de atribuições, visto que, para ser considerado um bom profissional, este deve ser capaz de associar o saber gerenciar com o saber assistir. E, a

partir daí exercer funções como coordenar, negociar, planejar, acompanhar, controlar, avaliar, ter conhecimento científico e técnico, além de ter a capacidade de se adaptar para realizar os cuidados, mediante condições de cada instituição. O enfermeiro é o responsável por garantir e promover a gerência do cuidado, visto que lidera a sua equipe e efetua a continuidade da assistência com os demais profissionais (ANDRES; PEREIRA, 2014; SANTOS *et al.*, 2016)6,1]]}}}, {"id":733,"uris":["http://zotero.org/users/local/Bk0Ow3Jp/items/8ZXHXDCA"],"uri":["http://zotero.org/users/local/Bk0Ow3Jp/items/8ZXHXDCA"],"itemData":{"id":733,"type":"article-journal","title":"Strategies used by nurses to promote teamwork in an emergency room","container-title":"Revista Gaúcha de Enfermagem","volume":"37","issue":"1","source":"SciELO","abstract":"Objetivo analisar as estratégias utilizadas por enfermeiros para promover o trabalho em equipe em um serviço de emergência. Método pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso realizada com 20 enfermeiros do Serviço de Emergência de um Hospital Universitário da região Sul do Brasil. Os dados foram coletados entre junho e setembro de 2009 por meio de observação participante e entrevista semiestruturada e analisados pela técnica de análise temática. Resultados as estratégias utilizadas pelos enfermeiros para promover o trabalho em equipe foram: articulação das ações profissionais; estabelecimento de relações de cooperação; construção e manutenção de vínculos amistosos; e gerenciamento de conflitos. Conclusão o enfermeiro destaca-se por estabelecer conexões entre as ações realizadas pela equipe de saúde e mediar as relações entre os profissionais, visando ao desenvolvimento de melhores práticas assistenciais. Palavras-Chave: Gerência; Enfermagem em emergência; Papel do profissional de Enfermagem; Serviço hospitalar de emergência; Equipe de assistência ao paciente","URL":"http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1983-14472016000100402&lng=en&nrm=iso&tlng=pt","DOI":"10.1590/1983-1447.2016.01.50178","ISSN":"1983-1447","author":[{"family":"Santos","given":"José Luís Guedes","dropping-particle":"dos"}, {"family":"Lima","given":"Maria Alice Dias da Silva"}, {"family":"Pestana","given":"Aline Lima"}, {"family":"Colomé","given":"Isabel Cristina dos Santos"}, {"family":"Erdmann","given":"Alacoque Lorenzini"}, {"family":"Santos","given":"José Luís Guedes","dropping-particle":"dos"}, {"family":"Lima","given":"Maria Alice Dias da Silva"}, {"family":"Pestana","given":"Aline Lima"}, {"family":"Colomé","given":"Isabel Cristina dos Santos"}, {"family":"Erdmann","given":"Alacoque Lorenzini"}],"issued":{"date-parts":["2016"]},"accessed":{"date-parts":["2017","6","2"]}}}, {"schema":"https://github.com/citation-style-language/schema/raw/master/csl-citation.json"}.

Segundo Oliveira (2014) em especial o enfermeiro, que possui maior contato na prestação de cuidados. Para tanto, torna-se fundamental o desenvolvimento das qualidades técnicas e humanas dos profissionais de enfermagem, principalmente quando associadas à prestação dos cuidados. \nObjetivo: Conhecer como são atendidos os princípios éticos na prestação dos cuidados pelos enfermeiros na UTI; identificar os principais conflitos éticos vivenciados pelos enfermeiros no cotidiano; conhecer se a formação acadêmica os preparou para enfrentar os conflitos éticos da prática profissional e identificar situações que favorecem ou desfavorecem para que os enfermeiros desenvolvam uma assistência que priorize os cuidados de forma ética. \n

Metodologia: Trata-se de uma pesquisa descritiva, exploratória e qualitativa, utilizando-se observação não participante e entrevista semi-estruturada, realizadas em um hospital público e um filantrópico, ambos de grande porte, na cidade de Aracaju/SE, com amostra composta por 14 enfermeiros.

Resultados e Discussão: As observações e entrevistas foram analisadas e expressas em núcleos de sentido que, por sua vez, foram agrupados nas categorias: justiça, beneficência, não maleficência e autonomia. Percebeu-se constantes conflitos, envolvendo o desempenho das funções dos enfermeiros, a interação com as equipes de enfermagem e multiprofissional, bem como com os pacientes e familiares. Nas entrevistas, muitos dos relatos de conflitos relatados pelos enfermeiros como prejudiciais para o desenvolvimento de uma assistência ética, foram vistos nas observações sendo cometidos pelos próprios enfermeiros que relataram tal fato. Dentre estes os mais citados foram: descompromisso com a carga horária contratual, negligência, imprudência e relação interprofissional/interpessoal prejudicada. No que diz respeito ao preparo da formação acadêmica, os enfermeiros relataram que a graduação contribuiu para torná-los aptos a desenvolver uma assistência ética, porém não foi suficiente para que eles soubessem lidar com os conflitos da prática.

Conclusões: O presente estudo salienta a necessidade dos enfermeiros em refletirem sobre suas atitudes na prática profissional a fim de prezar para que a existência de conflitos não interfira na prestação de uma assistência adequada aos pacientes.

URL: <http://bdtd.ufs.br//handle/tede/896>, shortTitle: "Enfermeiros que trabalham em UTI", language: "por", author: [{"family": "Oliveira", "given": "Jussielly Cunha"}], issued: {"date-parts": [{"2014", "1", "17"}]}, accessed: {"date-parts": [{"2017", "6", "3"}]}}, schema: "https://github.com/citation-style-language/schema/raw/master/csl-citation.json", um estudo realizado com profissionais de saúde no Estado de Sergipe, traz os relatos de que os principais motivos para a ocorrência de conflitos são: inadequação da postura, desrespeito entre a equipe, condições inadequadas para a realização das atribuições, negligência e imperícia na prestação da assistência. Desse modo, a gestão de conflitos é imprescindível para assegurar o desempenho das atuações, visando à qualidade dos cuidados.

O enfermeiro deve ter e desenvolver competências que o auxiliem no gerenciamento dos conflitos, tais como: poder de persuasão, aptidão, atitude, autonomia, boa interpretação e análise crítica dos fatos, visão estratégica, senso de justiça, flexibilidade, criatividade e compromisso. Assim, o enfermeiro conseguirá resolver os conflitos que surgirem na unidade, da melhor maneira possível, pois, as competências gerenciais são necessárias em todos os processos de trabalho deste profissional (SADE; PERES; WOLFF, 2014; FONTES; LEABEDAL; FERREIRA, 2016).

Dessa forma, este estudo teve como principal motivação o interesse das acadêmicas de enfermagem da Universidade Tiradentes (UNIT), que despertou ao longo dos ensinamentos clínicos desenvolvidos no ambiente hospitalar e principalmente durante a vivência dos estágios referentes ao Estágio Curricular Supervisionado I (ESC I), que aconteceu em um hospital público de Aracaju/SE, na Unidade de Terapia Intensiva (UTI), onde, por diversas vezes, pôde-se observar situações conflituosas entre a equipe de enfermagem.

Corroborando com esse pensamento segundo Amestoy *et al.* (2014), o gerenciamento de conflitos na enfermagem é um dos itens essenciais para eficácia do serviço prestado, visto que, o trabalho quando executado em equipe viabiliza melhores resultados nos cuidados dos pacientes. O enfermeiro deve ser capaz de liderar, instruir e gerenciar para que o ambiente de trabalho se torne propício para obter uma boa relação entre os colaboradores.

Assim, justifica-se essa pesquisa por considerar relevante a discussão do tema proposto, observando a importância para o indivíduo, a sociedade e a saúde. Do ponto de vista individual, há inúmeras vantagens para o paciente sendo a principal a diminuição no tempo de internação. No âmbito social, destaca-se a rotatividade no ambiente hospitalar, trazendo melhores condições de atendimento prestado à população. E, por fim, para a saúde, o gerenciamento de conflitos auxilia na redução dos agravos das doenças e, conseqüentemente, poderá provocar o declínio na taxa de ocupação hospitalar (ALMEIDA *et al.*, 2015)3,29]]}}}, "schema": "https://github.com/citation-style-language/schema/raw/master/csl-citation.json" .

O problema deste estudo é centralizado em como os enfermeiros realizam o gerenciamento dos conflitos nas unidades hospitalares. Desse modo, propõe-se a seguinte pergunta norteadora: qual o papel do enfermeiro diante dos conflitos no ambiente hospitalar?

Face ao exposto, visando responder essa questão foi realizado este estudo, com o objetivo de identificar a produção científica sobre gerenciamento de conflitos pelo enfermeiro no ambiente hospitalar, no período de 2011-2017. E como objetivos específicos verificar as potencialidades e limitações da atuação do enfermeiro no gerenciamento de conflitos no ambiente hospitalar.

METODOLOGIA

Trata-se de uma revisão integrativa de literatura. De acordo com Ercole; Melo; Alcoforado (2014), esse tipo de revisão é aplicado com o propósito de agrupar resultados adquiridos em pesquisas sobre um determinado tema, de maneira sistemática, ordenada e abrangente. Para a elaboração de uma revisão integrativa deve-se realizar seis etapas, que são: 1) Estabelecimento da pergunta norteadora; 2) Delimitação dos critérios de inclusão e de exclusão; 3) Extrair os dados dos artigos selecionados; 4) Análise crítica dos dados; 5) Interpretação e síntese dos resultados; e 6) Apresentação da revisão integrativa.

Para a realização da revisão integrativa foi estabelecida a questão norteadora: *"Qual o papel do enfermeiro diante dos conflitos no ambiente hospitalar?"*. Em seguida, foi feito o levantamento bibliográfico de artigos científicos publicados e indexados nas bases de dados Biblioteca Virtual da Saúde (BVS) e Scientific Electronic Library Online (SciELO), onde as buscas iniciaram-se no mês de maio até novembro de 2017, utilizando-se os descritores: "gestão", "hospital administration", "enfermagem", "nursingteam", "nursing", "enfermeiro", "nurses", "nurses's role" e "hospital". Onde os mesmos foram sintetizados a partir do operador booleano AND, sendo utilizadas as

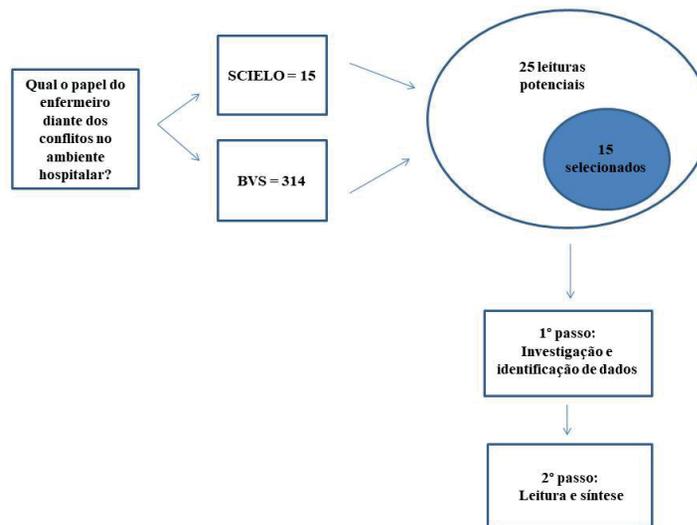
seguintes conjugações: “papel do enfermeiro and conflitos”, “conflitos and enfermagem” e “nursing and conflicts”.

Foram adotados como critérios de inclusão da revisão integrativa: artigos publicados entre 2011 a 2017 nas bases de dados BVS e SciELO que respondam a pergunta norteadora. Optou-se por realizar a pesquisa entre os últimos cinco anos, visto a necessidade de literatura atual para o embasamento do tema em questão. Foram excluídos os artigos que não corresponderem ao objetivo da pesquisa, bem como os que possuírem textos incompletos e que não estejam disponíveis na íntegra online. Para a construção da revisão integrativa não foi necessária a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), tendo em vista que os dados coletados são de domínio público.

A busca resultou em um total de 329 referências, onde 304 destas foram excluídas por não atenderem aos critérios de inclusão, totalizando em 25 publicações potenciais, onde após a leitura na íntegra foram selecionadas 15 destas publicações (Figura 01).

Nesta etapa da pesquisa foi elaborado um instrumento de coleta de dados, que buscou sistematizar os dados encontrados, com os seguintes itens: autores, título, ano, objetivos, metodologia e resultados encontrados. Em seguida, os dados obtidos foram submetidos à técnica de Análise de Conteúdo proposto por Bardin. Vale destacar que, a Análise de Conteúdo é realizada através de três fases: a pré análise é a fase da organização, nesta delimita-se a estrutura do projeto, havendo a *leitura flutuante* onde se faz o primeiro contato com os documentos que serão analisados e escolhidos, bem como a criação dos objetivos; a exploração do material é a fase onde são definidas as unidades de codificação e classificação em blocos; e o tratamento dos resultados a inferência e a interpretação é a fase onde são filtrados os aspectos mais relevantes para a pesquisa (BARDIN, 2011).

Figura 01. Fluxograma do desenvolvimento da pesquisa.



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste estudo foram selecionados 15 artigos, onde dois foram encontrados na base de dados SciELO e 13 na BVS. Através da leitura na íntegra dos artigos selecionados, estes foram agrupados por similaridade, após a análise de conteúdo, de modo que se agruparam os eixos temáticos em duas categorias, que foram denominadas, primeiramente: Gerenciamento do conflito no contexto hospitalar: papel do enfermeiro negociador, com cinco artigos (33,33%) e a segunda intitulada, Potencialidades e limitações da atuação do enfermeiro na gestão de conflitos no ambiente hospitalar, com 10 artigos (66,67%).

Gerenciamento do conflito no contexto hospitalar: papel do enfermeiro negociador

Os cinco artigos que integraram esta categoria retratavam, de maneira geral, os principais conflitos existentes no ambiente hospitalar, bem como deve ser o gerenciamento dos mesmos e, ainda, o perfil do enfermeiro negociador. De acordo com Almeida *et al.*(2015) e Spagnol *et al.*(2013), denomina-se conflitos qualquer situação de desentendimento que provoque a interrupção do trabalho em equipe, logo, não sendo identificado e solucionado, este causa inúmeros problemas no ambiente de trabalho, tais como: dificuldades na relações interpessoais e déficit na assistência prestada.

Segundo Marques *et al.*(2015) o conflito é algo comum ao ser humano e pode ser classificado como funcional – quando possibilita a criação de novas ideias e mudanças construtivas; ou disfuncional – quando motiva a violência ou estimula o afastamento daqueles que o percebem. Porém, o conflito não deve ser impedido e sim gerenciado com eficácia para que não haja comprometimento no desenvolvimento do trabalho. Assim, torna-se imprescindível conhecer a origem dos conflitos para que seja possível criar planos de ações para resolvê-los da melhor maneira possível, levando em consideração todas as partes envolvidas(BRISTOT *et al.*, 2017)

Nesse sentido, segundo Moura *et al.* (2013) e Marinho *et al.*(2016) sabe-se que cada pessoa tem a sua forma de pensar e agir, e que obstáculos existem em qualquer ambiente de trabalho, mas é necessário priorizar as boas relações interpessoais para que o convívio não se torne conflituoso e provoque consequências no atendimento aos pacientes. Desse modo, a comunicação direta, clara e concisa é fundamental para o desenvolvimento do cuidar em enfermagem, entretanto por envolver uma grande quantidade de profissionais se torna uma atividade complexa, e se há falhas neste processo, conseqüentemente haverá grandes dificuldades para promover a continuidade da assistência.

Na área da saúde, sobretudo na enfermagem, as relações humanas são altamente importantes e nesse âmbito é notória a existência de várias causas de conflitos, tais como: a dificuldade na aceitação da hierarquia, a falta de motivação e reconhecimento profissional, a ausência de trabalho em equipe, a sobrecarga das atividades, a precariedade das condições de infraestrutura e recursos materiais por meio da instituição, bem como o excesso de estresse no ambiente. Todos esses aspectos ocasionam um déficit na assistência prestada, desarmonia no setor de trabalho e, ainda, dificultam a rotina (PEREIRA *et al.*, 2013).

Tabela 01. Distribuição dos artigos da categoria gerenciamento do conflito no contexto hospitalar: papel do enfermeiro negociador.

TÍTULO	AUTOR (ES) / ANO	OBJETIVO	RESULTADOS
Conflito na gestão da enfermagem no contexto hospitalar.	GUERRA, S. T. <i>et al.</i> , 2011.	Analisar como os conflitos se manifestam nas relações interpessoais e as dimensões que assumem na gestão da enfermagem nos hospitais.	11 dos 13 enfermeiros expressaram que não tinham ideia sobre o papel de gerência antes de assumir essa função; os enfermeiros consideraram que os conflitos são iminentes na organização e os conflitos internos foram os mais determinantes para os gerentes.
O negociador que se tem e o negociador que se quer na enfermagem.	EDUARDO, E. A. <i>et al.</i> , 2016.	Identificar o perfil negociador de gerentes de enfermagem de um hospital público.	Evidenciou-se que o perfil do enfermeiro negociador é marcado pela falta de autonomia e legitimidade.
Vivenciando situações de conflito no contexto da enfermagem: o esquete como estratégia de ensino-aprendizagem.	SPAGNOL, C. A. <i>et al.</i> , 2013.	Analisar a experiência dos alunos que cursaram a disciplina e dramatizam uma situação real de conflito.	A encenação sobre a temática gestão de conflitos permitiu que os alunos pudessem refletir sobre suas condutas como futuros enfermeiros.
Relacionamento interpessoal de docentes de enfermagem: conflitos e desafio.	MARINHO, F. P. <i>et al.</i> , 2016.	Analisar o relacionamento interpessoal entre os docentes do departamento de enfermagem em uma universidade pública de Natal-RN.	Foram discutidos os conflitos interpessoais que são vistos como normais no ambiente de trabalho, o bom relacionamento nos grupos e dificuldades de relacionamento no grande grupo do corpo docente.
Administração de conflitos: análise de percepções de enfermeiros gerentes.	SILVA, G. S. <i>et al.</i> , 2012.	Analisar as percepções de enfermeiros em cargos de gerência de Unidades Básicas de Saúde (UBS) sobre a administração de conflitos.	Dentre os principais resultados, destacam-se as causas dos conflitos e a atuação dos gerentes na administração dos mesmos.

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Potencialidades e limitações da atuação do enfermeiro na gestão de conflitos no ambiente hospitalar

Os 10 artigos que compuseram esta categoria abordavam as potencialidades e fragilidades na prática gerencial do enfermeiro, bem como as estratégias de enfrentamento dos conflitos. Segundo Rocha *et al.*(2016), nas últimas duas décadas, devido às mudanças, avanços tecnológicos e o crescente desenvolvimento social, político e econômico, as instituições de saúde têm exigido cada vez mais do enfermeiro, instigando o aumento das responsabilidades e competências, o que tem levado o surgimento de novos e grandes desafios, nesse aspecto, o enfermeiro deve buscar constantemente o aperfeiçoamento teórico-prático para atingir os resultados esperados.

De acordo com Amestoy *et al.* (2014) e Oliveira *et al.* (2015) dentre as várias competências do enfermeiro, uma delas é gerenciar os conflitos, e para isso, este deverá saber desenvolver o espírito de liderança exigido nessa profissão, assim sendo capaz de restabelecer a harmonia e o equilíbrio da sua equipe. O enfermeiro gerente deve aprimorar a sua habilidade de observação, senso crítico, comunicação e análise das situações estressoras que tendem a causar problemas para poder resolvê-los de maneira eficiente, sem que haja danos para os indivíduos envolvidos e também para que não afetem na qualidade da assistência prestada aos pacientes.

Porém, mediante tantas atribuições é natural que o enfermeiro desenvolva angústia, ansiedade, estresse, esforço físico, exaustão emocional e preocupações que podem desencadear o seu próprio adoecimento, e também, o comprometimento da assistência prestada. Outro aspecto relevante é a excessiva carga horária de trabalho onde este profissional realiza suas funções de maneira ininterrupta, podendo acrescer seu tempo de permanência na instituição devido às horas extras, o que acarretará em alterações no seu ritmo biológico e diversos riscos ocupacionais (MANETTI *et al.*, 2016).

Sabe-se que não há como determinar protocolos para a resolução desses conflitos, visto que cada pessoa tem a sua particularidade, mas, por outro lado, há diversos meios a serem seguidos e ferramentas que podem ser utilizadas para auxiliar na resolutividade da situação (SILVA *et al.*, 2016). Conforme Lanzoni *et al.* (2015) a comunicação efetiva é a principal estratégia de incentivo para a resolução dos conflitos, além de favorecer a troca de experiências entre os colaboradores da unidade.

Quando usada de forma objetiva proporciona maior facilidade na obtenção dos resultados esperados e promove um clima agradável. E há, também, a avaliação de desempenho dos funcionários que deve ser realizada constantemente com o intuito de diminuir as dificuldades e problemas que podem ocasionar riscos ou danos à saúde dos pacientes. O primeiro passo para se resolver os conflitos é a análise ética dos fatos, seguida da escuta da versão de todos envolvidos, pois, só assim o enfermeiro irá conseguir planejar suas ações de maneira lógica e eficaz (ARAÚJO; MASSAROLLO, 2014; LANZONI *et al.*, 2015; MARQUES *et al.*, 2015).

Tabela 02. Distribuição dos artigos da categoria potencialidades e limitações da atuação do enfermeiro na gestão de conflitos no ambiente hospitalar.

TÍTULO	AUTOR (ES)/ ANO	OBJETIVO	RESULTADOS
Rotação de trabalho de Profissionais de Enfermagem entre os sectores de um hospital: uma ferramenta de gestão na resolução de conflitos.	PINHATTI, E. D. G. <i>et al.</i> , 2017.	Revelar os sentimentos e percepções dos profissionais de enfermagem que passaram pelo processo de rotação de empregos como ferramenta de gerenciamento na resolução de conflitos.	O processo de rotação do emprego foi positivo em relação aos fatores que ajudam na resolução de conflitos. No entanto, esse processo provocou ansiedade, medo, frustração, tristeza, angústia e sentimentos inseguros nos profissionais de enfermagem.
Gestão de conflitos: desafios experimentados por enfermeiros-líderes no ambiente hospitalar.	AMESTOY, S. C. <i>et al.</i> , 2014.	Compreender os principais conflitos vividos por enfermeiros-líderes no hospital, assim como as estratégias adotadas para o enfrentamento.	A adoção de uma liderança participativa, baseada no diálogo, emerge como uma estratégia para lidar com conflitos no ambiente hospitalar.
Facilidades e dificuldades do trabalho em terapia intensiva: um olhar da equipe de enfermagem.	RODRIGUES, I. L. <i>et al.</i> , 2016.	Conhecer facilidades e dificuldades encontradas no cotidiano de trabalho da equipe de enfermagem de uma UTI Adulto.	Facilitadores para o desenvolvimento do trabalho: o uso da tecnologia, o ambiente pequeno e fechado. Já as dificuldades são: os conflitos pessoais, a falta de comprometimento de colegas e a carência de recursos humanos e materiais.
Conflitos gerenciais e estratégias de resolução pelos enfermeiros gerentes.	LIMA, S. B. S. de. <i>et al.</i> , 2014.	Identificar quais as principais estratégias gerenciais utilizadas e as dificuldades gerenciais encontradas na mediação dos conflitos dentro do ambiente de trabalho pelo enfermeiro atuante em posição de gerência.	Após análise das situações problema os enfermeiros foram capazes de propor estratégias de resolução.
Conflitos gerenciais: dificuldades para o enfermeiro gerente.	LAMPERT, A. do N. <i>et al.</i> , 2013.	Verificar o que está sendo pesquisado a respeito de conflitos gerenciais vividos por enfermeiros e como esses estão lidando com os mesmos a fim de garantir a qualidade da assistência prestada aos pacientes.	Mostraram que esta temática não é muito explorada e refletida pelos profissionais, em contrapartida nota-se a partir da literatura consultada a presença de conflitos nos serviços hospitalares, e a dificuldade de gerenciá-los.

TÍTULO	AUTOR (ES)/ ANO	OBJETIVO	RESULTADOS
Conflitos nos relacionamentos interpessoais decorrentes de fatores que dificultam a comunicação enfermeiro/cliente durante o cuidado.	PAULA, V. G.; SANTIAGO, L. C., 2012.	Identificar os principais fatores causadores de estresse no cuidado em Centro de Terapia Intensiva (CTI), sendo entrevistados vinte e dois enfermeiros.	Identificou-se os conflitos nos relacionamentos interpessoais decorrentes de fatores que dificultam a comunicação enfermeiro/cliente durante o cuidado.
Estratégias utilizadas pelos enfermeiros para promover o trabalho em equipe em um serviço de emergência.	SANTOS, J. L. G. dos. <i>et al.</i> , 2016.	Analisar as estratégias utilizadas por enfermeiros para promover o trabalho em equipe em um serviço de emergência.	As estratégias utilizadas para promover o trabalho em equipe foram: articulação das ações profissionais; estabelecimento de relações de cooperação; construção e manutenção de vínculos amistosos; e gerenciamento de conflitos.
Estresse em profissionais de enfermagem: impacto do conflito no grupo e do poder do médico.	COSTA, D. T.; MARTINS, M. C. F., 2011.	Investigar o impacto das percepções de conflito intra grupal e de bases de poder do médico sobre o estresse de profissionais de enfermagem.	Os resultados revelaram que conflito de tarefa e poder de coerção são preditores diretos de estresse, enquanto idade revelou-se preditor inverso.
Competências profissionais e estratégias organizacionais de gerentes de enfermagem.	CAMELO, S. H. H. <i>et al.</i> , 2016.	Caracterizar as competências de enfermeiros gerentes de um hospital de ensino e as estratégias organizacionais para mobilizar essas competências.	Mostraram enfermeiros entre 27 e 60 anos, sendo que 50% possuem especialização em gestão.
Estratégias gerenciais para o desenvolvimento de competências em enfermagem em hospital de ensino.	LELLI, L. B. <i>et al.</i> , 2012.	Identificar as competências gerenciais utilizadas por enfermeiros que ocupam cargo de supervisores em unidades funcionais assistenciais, em um hospital de ensino na capital paranaense; levantar as competências esperadas pelos enfermeiros sob sua responsabilidade e apreender qual a sua contribuição para o desenvolvimento dessas competências.	Verificou-se que as competências gerenciais identificadas são tradicionais e não confluentes com o modelo institucional, contudo, as estratégias para o desenvolvimento de competências necessitam ser reavaliadas e inovadas visando resultados positivos e consolidados.

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

CONCLUSÃO

Esta revisão integrativa permitiu identificar as publicações científicas atuais que tratam da temática proposta. Este artigo traz discussões pertinentes enfatizando os principais fatores que ocasionam os conflitos no ambiente hospitalar, bem como as potencialidades e fragilidades na prática gerencial do enfermeiro, determinando quais as estratégias de enfrentamento mais utilizadas por este profissional e, ainda, como deve ser o perfil do enfermeiro gestor para realizar o processo de trabalho.

Percebe-se que os artigos referem os conflitos como inerentes a interação humana e, conseqüentemente no ambiente de trabalho, portanto, compete ao enfermeiro saber gerenciá-los a fim de não desmotivar sua equipe de colaboradores ou mesmo provocar a baixa produtividade dos profissionais devido aos conflitos relacionados ao ambiente de trabalho.

Os estudos das publicações selecionadas demonstraram que o enfermeiro, enquanto gestor do cuidado possui muitas dificuldades no gerenciamento dos conflitos. Para realizar tal função este deve ser capaz de coordenar, negociar, planejar, acompanhar, controlar, avaliar, ter conhecimento científico e técnico para, assim, conseguir liderar a sua equipe. É importante que se conheça cada colaborador de maneira individual, levando em consideração as suas particularidades, para assim evitar a ocorrência de conflitos.

Dessa maneira, este estudo possibilitou o aprofundamento desse tema tão pertinente na prática do enfermeiro no ambiente hospitalar. Percebe-se que este conhecimento é válido no que se refere ao gerenciamento de conflitos, isso porque o processo de trabalho do enfermeiro tem como objeto central o cuidado do indivíduo, família ou comunidade, logo, o objeto central está relacionado à pessoa, o ser humano. Além disso, o enfermeiro deve liderar sua equipe de trabalho, não só a equipe técnica, mas por vezes, a equipe multiprofissional, então se faz necessário o repensar das práticas gerenciais, no que se refere à gestão de pessoas, pois, o conflito é inerente a essa práxis.

Diante do exposto é de fundamental importância fortalecer o processo de trabalho do enfermeiro em uma prática acolhedora e humanizada, buscando a participação dos colaboradores na gestão dos processos, utilizando a liderança como competência gerencial imprescindível para alinhar os processos de trabalho, negociação de conflitos na gestão de pessoas, como também garantir uma assistência de qualidade e livre de danos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. L. S. *et al.* Conflitos na equipe de enfermagem: um desafio na gestão do enfermeiro. **ÚNICA Cadernos Acadêmicos**, v. 1, n. 1, 3 set. 2015.

AMESTOY, S. C. *et al.* Gerenciamento de conflitos: desafios vivenciados pelos enfermeiros-líderes no ambiente hospitalar. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 35, n. 2, p. 79–85, 27 jun. 2014.

ANDRES, C. C.; PEREIRA, A. L. B. CONCEPÇÕES DE LIDERANÇA DOS PROFISSIONAIS DE ENFERMAGEM NO CONTEXTO HOSPITALAR. **Revista Estudo & Debate**, v. 21, n. 1, 14 ago. 2014.

ARAÚJO, M. N. DE; MASSAROLLO, M. C. K. B. **Conflitos éticos vivenciados por enfermeiros no processo de doação de órgãos**. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=307031542005>>. Acesso em: 31 maio. 2017.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2011.

BRISTOT, R. B.; CERETTA, L. B.; SORATTO, M. T. Conflitos éticos da equipe de enfermagem no processo de trabalho na atenção básica. **Enfermagem Brasil**, v. 16, n. 1, p. 11–19, 15 maio 2017.

CAMELO, S. H. H. *et al.* Enfermeiros gerentes de um hospital de ensino: formação profissional, responsabilidades e desafios [Nurse managers at a teaching hospital: training, responsibilities and challenges]. **Revista Enfermagem UERJ**, v. 24, n. 3, p. e11637, 27 jun. 2016.

ERCOLE, F. F.; MELO, L. S. DE; ALCOFORADO, C. L. G. C. Revisão integrativa *versus* revisão sistemática. **Revista Mineira de Enfermagem**, v. 18, n. 1, p. 9–12, 2014.

FONTES, W. D. DE; LEADEBAL, O. D. C. P.; FERREIRA, J. DE A. Competências para aplicação do processo de enfermagem: autoavaliação de discentes concluintes do curso de graduação. **Northeast Network NursingJournal**, v. 11, n. 3, 19 set. 2016.

GUERRA, A. B. B. C. Género e conciliação do trabalho e vida familiar : um estudo em enfermeiros gestores. 29 jul. 2016.

LANZONI, G. M. DE M. *et al.* Ações/interações motivadoras para liderança do enfermeiro no contexto da atenção básica à saúde. **Rev. Eletr. Enf.**, v. 17, n. 2, p. 322-332, abr./jun., 2015.

LIMA, S. B. S. DE *et al.* Conflitos gerenciais e estratégias de resolução pelos enfermeiros gerentes. **Revista de Enfermagem da UFSM**, v. 4, n. 2, p. 419–428, 27 ago. 2014.

MANETTI, M. L.; MARZIALE, M. H. P.; ROBAZZI, M. L. DO C. C. Revisando os fatores psicossociais do trabalho de enfermagem. **Northeast Network NursingJournal**, v. 9, n. 1, 5 out. 2016.

MARINHO, F. P. *et al.* Relacionamento interpessoal de docentes de enfermagem: conflitos e desafios Interpersonal relationship of nursing professors: conflicts and chal-

lenges. **Revista de Pesquisa: Cuidado é Fundamental Online**, v. 8, n. 3, p. 4609–4615, 15 jul. 2016.

MARQUES, F. R. B. *et al.* Natureza e fonte de conflitos relacionais no contexto da oncologia pediátrica: revisão integrativa da literatura/Nature and source of conflicts of relationships in the context of pediatric oncology: an integrative literature review. **Ciência, Cuidado e Saúde**, v. 14, n. 2, p. 1184–1193, 12 jun. 2015.

OLIVEIRA, J. C. **Enfermeiros que trabalham em UTI: enfrentamento de conflitos e prestação de uma assistência ética**. 17 jan., Aracaju, 2014.

OLIVEIRA, M. A. N.; ROSA, D. DE O. S. Conflitos e dilemas éticos vivenciados pelo enfermeiro no cuidado perioperatório/ Conflicts and ethical dilemmas experienced by the nurse in the perioperative care. **Ciência, Cuidado e Saúde**, v. 14, n. 2, p. 1149–1156, 11 jun. 2015.

PEREIRA, E. R. *et al.* Competência interpessoal como proposta para a gestão de conflitos no trabalho em saúde: revisão integrativa. **Revista de enfermagem UFPE online** - ISSN: 1981-8963, v. 7, n. 7, p. 4918–4927, 25 jun. 2013.

ROCHA, M. J.; SOUSA, P.; MARTINS, M. A opinião dos enfermeiros diretores sobre a intervenção do enfermeiro chefe. **Investigación en Enfermería: Imagen y Desarrollo**, v. 18, n. 2, p. 89–105, 2 maio 2016.

SANTOS, J. L. G. DOS *et al.* Strategies used by nurses to promote teamwork in an emergency room. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 37, n. 1, 2016.

SILVA, M. P.; MEDEIROS, S. M.; QUENTAL, L. L. C. Relacionamento interpessoal da equipe de enfermagem: fragilidades e fortalezas [Interpersonal relationships among nursing staff: fragilities and strengths] [Relación interpersonal del equipo de enfermería: debilidades y fortalezas]. **Revista Enfermagem UERJ**, v. 24, n. 5, p. e7657, 31 out. 2016.

SPAGNOL, C. A. *et al.* Experiencing conflict situations in the context of nursing: the use of sketch as a teaching-learning strategy. **Escola Anna Nery**, v. 17, n. 1, p. 184–189, mar. 2013.

Data do recebimento: 10 de Dezembro de 2017

Data da avaliação: 10 de Dezembro de 2017

Data de aceite: 15 de Dezembro de 2017

1 Enfermeira pela Universidade Tiradentes – UNIT. E-mail: oliveira_edna@hotmail.com

2 Enfermeira pela Universidade Tiradentes – UNIT. E-mail: nineegonzaga@hotmail.com

3 Enfermeira; Mestre em Saúde e Ambiente pela Universidade Tiradentes; Docente do curso de Enfermagem da Universidade Tiradentes – UNIT. E-mail: hendyarcarvalho@hotmail.com

4 Enfermeira; Mestre em Ciências da Saúde pela Universidade Federal de Sergipe – UFS; Docente do curso de Enfermagem da Universidade Tiradentes – UNIT. E-mail: ingridenzo@yahoo.com.br

5 Enfermeira; Mestre em Enfermagem pela Universidade Estadual de Feira de Santana – UEFS; Docente do curso de Enfermagem da Universidade Tiradentes – UNIT. E-mail: rebecca.gois@hotmail.com