

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO E SAÚDE – FACES  
GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM

**CRISTIANE REGINA CARDOSO DE ANDRADE**

**CONFLITOS GERENCIADOS E ESTRATÉGIAS IMPLEMENTADAS POR  
ENFERMEIROS EM SERVIÇOS DE SAÚDE: REVISÃO INTEGRATIVA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado em forma de artigo ao Curso de Enfermagem do UniCEUB, sob a orientação do professor Linconl Agudo Oliveira Benito.

Brasília  
2019

## CONFLITOS GERENCIADOS E ESTRATÉGIAS IMPLEMENTADAS POR ENFERMEIROS EM SERVIÇOS DE SAÚDE: REVISÃO INTEGRATIVA

Cristiane Regina Cardoso De Andrade<sup>1</sup>

Lincoln Agudo Oliveira Benito<sup>2</sup>

### Resumo

O objetivo desta pesquisa foi identificar quais são as dificuldades dos profissionais enfermeiros ao gerenciar os conflitos entre as equipes de enfermagem e de saúde, assim como, apontar possíveis soluções para estas situações. Trata-se de uma revisão de literatura do tipo integrativa e que se propôs a analisar os conflitos gerenciais e as estratégias implementadas por profissionais enfermeiros junto a serviços de saúde. Os critérios de inclusão utilizados para a pesquisa e seleção dos respectivos artigos foram o ano de publicação, ou seja, a partir de 2010. As bases de dados que foram utilizadas nas pesquisas foram, biblioteca virtual em saúde (BVS), Google Acadêmico. As principais dificuldades dos enfermeiros no gerenciamento de conflitos identificados nos resultados dos artigos apresentados, que são os seguintes, despreparo, dificuldades no relacionamento interpessoal, insegurança, reduzido conhecimento, reduzido quantitativo de equipamento, diferenças individuais, reduzida experiência e sensação de impunidade. Já as estratégias de solução identificadas na pesquisa, foram categorizadas em 3 classes, educação contínua, mediação de conflitos e mudança de cultura.

**Palavras-chave:** Equipe de enfermagem, Conflitos, Solução de conflitos em equipes de enfermagem, Gestão de conflitos em enfermagem.

### MANAGED CONFLICTS AND STRATEGIES IMPLEMENTED BY NURSES IN HEALTH SERVICES: INTEGRATIVE REVIEW

#### Abstract

The objective of this research was to identify the difficulties of nursing professionals in managing conflicts between nursing and health teams, as well as to point out possible solutions to these situations. It is a literature review of the integrative type and it was proposed to analyze the managerial conflicts and the strategies implemented by professional nurses with health services. The inclusion criteria used for the research and selection of the respective articles were the year of publication, that is, as of 2010. The databases that were used in the surveys were, Virtual Health Library (VHL), Google Scholar. The main difficulties of nurses in the management of identified conflicts in the results of the presented articles, which are the following unpreparedness, difficulties in interpersonal relationships, insecurity, reduced knowledge, reduced quantity of equipment, individual differences, reduced experience and feelings of impunity. Already the solution strategies identified in the research were categorized into 3 classes: continuous education, conflict mediation and culture change.

**Keywords:** Nursing team, Conflicts, Conflict resolution in nursing teams, Conflict management in nursing.

<sup>1</sup> Acadêmica de Enfermagem do UniCEUB

<sup>2</sup> Professor do UniCEUB

## 1 Introdução

O conflito pode ser entendido enquanto ideias e percepções divergentes das pessoas envolvidas, o que acaba gerando instabilidade entre relações e podendo se tornar negativo, ou seja, se esse tipo de situação for conduzido através das emoções, há uma probabilidade muito grande de que seja produzido efeitos desastrosos nas relações (CORRADI; ZGODA; PAUL, 2018).

Na visão tradicional, a mesma abordava que todo o conflito era ruim e que deveria ser evitado, porém, na moderna ela está relacionada a resolução destas situações, considerando que este não tem como serem evitados, devido aos mesmos gerarem efeitos nas interações entre as pessoas e que podem se tornar benéficos ao ambiente de trabalho, de acordo com a intensidade e através da maneira como forem tratados (MARTA *et al.*, 2010).

Normalmente eles são comuns junto as situações de conflitos no ambiente de trabalho, entre a equipe e colaboradores sendo que, estão relacionadas a comunicação, disputa de papéis, mal-entendidos, tarefas diferentes, alta rotatividade, desvalorização do trabalho, dúvidas sobre a organização, entre outros (SPAGNOL; L'ABBATE, 2010).

Nesse contexto, o enfermeiro acaba se deparando com situações de conflito, devido ter que conduzir várias relações de uma equipe com diversas categorias profissionais (PROCHNOW *et al.*, 2017). Assim, esses gestores desempenham a função de gerenciar as relações interpessoais que os profissionais de enfermagem instituem entre si, com outras pessoas da área e com quem procura os serviços de saúde (URBANETTO; CAPELLA, 2014).

Na enfermagem, é necessário aprender sobre as várias dimensões do trabalhador, para que possa ser desenvolvido o respeito ao próximo e o cuidado humanizado, só se tornando possível, frente a tentativa de conhecer o profissional, seus conflitos, vínculos, família, trabalho, a produção e a inclusão de cada um na equipe (GOMES *et al.*, 2011).

O enfermeiro gestor necessita de capacitação e qualificação para poder desenvolver competências e habilidades, como capacidade de se comunicar, escutar, observar, negociar, questionar e analisar o outro e a situação em que está inserido (LIMA *et al.*, 2014). É importante que o profissional de enfermagem aceite que cada um tem as suas diferenças, que podem pensar

de maneiras diferentes e que não possuem os mesmos objetivos e valores, podendo conviver de maneira saudável (GRECO, 2011).

De acordo com Sales *et al.* (2017) é muito complexo trabalhar com uma equipe de saúde e que as vezes a melhor maneira de resolver os conflitos é através da negociação onde são desenvolvidas propostas e concordâncias. Almeida *et al.* (2011) relatam que, quando o enfermeiro não trata de forma adequada ou desconsidera o conflito, isso pode levar as pessoas a se sentirem insatisfeitas, desmotivadas e ainda pode ocorrer a diminuição da produtividade junto a instituição.

Segundo Sanhudo (2015) existem várias estratégias para administrar os conflitos e assim, poder manter um equilíbrio, boas relações no ambiente de trabalho além de, as ações precisam estar centradas no bom relacionamento humano, podendo considerar os padrões éticos, comunicação eficaz e o espírito de equipe. Diante das situações de conflitos, o enfermeiro não deve se intimidar e sim, examinar com atenção, observar os movimentos, ou seja, se preparar para não ser surpreendido e, se precavendo para o inesperado (GUERRA *et al.*,2011).

Em face destas constatações, surgiu o interesse em recorrer a literatura científica no intuito de encontrar respostas a seguinte questão, quais são as dificuldades identificadas pelo profissional enfermeiro ao gerenciar os conflitos entre a equipe?

Nesse sentido, a justificativa desta pesquisa se baseia na importância de se analisar o gerenciamento e as estratégias implementadas por enfermeiros, junto a serviços de saúde, por meio da literatura científica.

Este estudo tem como principal objetivo identificar quais são as dificuldades dos profissionais enfermeiros ao gerenciar os conflitos entre as equipes de enfermagem e de saúde, assim como, apontar possíveis soluções para estas situações.

## **2 Metodologia**

Trata-se de uma revisão de literatura de artigos científicos, aplicando-se a análise integrativa da literatura por permitir o aprofundamento do conhecimento do tema investigado que constitui, portanto, um método valioso para os profissionais da área de saúde na realização da leitura de toda a produção científica disponível, dando suporte para analisar os conflitos gerenciais e as estratégias implementadas por profissionais enfermeiros junto a serviços de saúde.

A base bibliográfica utilizada na pesquisa foi a Biblioteca virtual em saúde (BVS), o site de informação Google Acadêmico.

Os descritores utilizados para a pesquisa das publicações foram, “Equipe de enfermagem”, “Conflitos”, “Solução de conflitos em equipes de enfermagem”, “Gestão de conflitos em enfermagem”. Foram feitas combinações entre os termos utilizando-se a expressão “AND” entre os mesmos.

Os critérios de inclusão utilizados para a pesquisa e seleção dos respectivos artigos foram o ano de publicação, ou seja (a partir de 2010) e, também, pesquisas especializadas na abordagem de conflitos identificados em equipes de enfermagem e que apresentassem estratégias de solução para os conflitos analisados.

Foram utilizadas referências que se encontram no idioma português. Já os critérios de exclusão foram que as referências fossem, resumos de eventos científicos ou referências que não se encontravam completas.

### **3 Resultados e Discussão**

Como trata-se de uma pesquisa integrativa, o presente estudo utilizou 15 artigos científicos para integra-los em uma abordagem sistemática a respeito do tema principal do estudo, a ideia principal deste método é apresentar diversos pontos de vista para que possa analisar o objeto de estudo da forma mais abrangente possível. Esta síntese integrativa dos artigos aqui analisados se encontram apresentados no quadro 1.

O respectivo quadro, portanto, é uma síntese dos artigos que foram selecionados para o desenvolvimento da presente pesquisa. Sendo apresentadas as seguintes categorias, autor e ano, abordagem e método utilizado pelos pesquisadores, o local onde foi realizada, conflitos identificados nas equipes de enfermagem e estratégias para a solução dos conflitos.

Esses dados foram utilizados posteriormente para o desenvolvimento da discussão deste estudo, por meio da qual foram analisados minuciosamente os principais conflitos identificados e as possíveis soluções.

Quadro 1: Distribuição dos artigos selecionados (n=15):

Autor/ano	Abordagem/Método	Local	Conflitos identificados	Estratégia de resolução
SALES et. al. (2010)	Qualitativa, descritiva e exploratória	Hospital Universitário - CE	Falta de conhecimento Despreparo	Investir em treinamento e reciclagem de conhecimentos focados para integração da equipe.
SPAGNOL et al. (2010)	Qualitativa	Hospital das Clínicas- Universidade Federal - MG	Dificuldades no relacionamento interpessoal Despreparo	Investir na formação profissional e criar dispositivos para serem utilizados como espaços coletivos e permanentes de análise e reflexão das relações de trabalho e do agir profissional, contribuindo efetivamente para a explicitação dos conflitos inerentes às relações interpessoais no trabalho.
SPAGNOL; L'ABBATE (2010)	Qualitativa	Hospital das Clínicas da Universidade Federal - MG	Dificuldades no relacionamento interpessoal	Reciclagem de conhecimentos aplicados a comunicação e a integração da equipe.
CORRADI et al., (2011)	Qualitativa	Unidades Básicas de Saúde de Curitiba - PR	Dificuldades no relacionamento interpessoal Falta de conhecimento	Investir em reciclagem conceitual dos valores nos órgãos públicos para que a equipe de enfermagem atue conforme ética necessária para atendimento aos cidadãos.
GUERRA et al. (2011)	Qualitativa	Hospital do interior - RS	Insegurança Diferenças individuais Despreparo	Intervir na cultura organizacional com mediadores de conflito.
MARTA et al. (2011)	Qualitativa	Hospital das Clínicas - RS	Diferenças individuais Falta de conhecimento Falta de experiência	Criar um mediador fixo para conduzir as relações no ambiente organizacional.
ALMEIDA et al. (2011)	Qualitativa	Hospital de Clínicas - PR	Dificuldades no relacionamento interpessoal	Disponibilizar aos enfermeiros atualização sobre os saberes gerenciais para o desenvolvimento de competências.
SILVA et a. (2012)	Qualitativa, descritiva e exploratória	Hospital Privado - PR	Dificuldades no relacionamento interpessoal Despreparo	Maior atenção ao tema administração de conflitos, tanto por parte dos profissionais, como gerentes e gestores de sistemas de saúde, haja vista sua importância e sua capacidade de influir no desempenho do trabalho.
LAMPERT et al. (2013)	.Qualitativa	Hospital Clínicas- Universidade Federal - MG	Insegurança Diferenças individuais Despreparo	Colocar uma mediadora constante para a gestão de conflitos no ambiente.
SANTOS et al. (2013)	Qualitativa	Hospital universitário no interior RS	Falta de conhecimento Falta de experiência Despreparo	Compreender a dualidade sofrimento e prazer na busca de um trabalho mais construtivo e realizador, por meio de maior articulação da atividade gerencial, com a experiência de vida, além do respaldo institucional e apoio dos colegas de trabalho.
AMESTOY. et al., (2014)	Estudo de campo e revisão de literatura	Hospital privado de SC	Dificuldades no relacionamento interpessoal Sensação de impunidade Falta de conhecimento	Definir quais as enfermeiras deveriam atuar como mediadoras de situações de conflito vivenciadas pela equipe de enfermagem.
LIMA et al. (2014)	Qualitativa, descritiva e exploratória	Hospital Central do RS	Dificuldades no relacionamento interpessoal Falta de conhecimento Falta de experiência	Desenvolver trabalho de integração coletiva.
URBANETTO; CAPELLA, (2014)	Qualitativa	Hospital Universitário do RS	Falta de conhecimento Despreparo	Definir especificamente a hierarquia organizacional da equipe hospitalar, determinando as funções gerenciais e investir na formação do enfermeiro coordenador para melhorar seu conhecimento na mediação de conflitos entre a equipe.
STUMM et al. (2016)	Qualitativa	Hospital Central RS	Dificuldades no relacionamento interpessoal Falta de equipamentos	Investir na formação do enfermeiro.
PROCHNOW et al. (2017)	Qualitativa, descritiva e exploratória	Instituição Saúde - MG	Diferenças individuais Despreparo	Criar situações para integração da equipe, de modo que os profissionais mais experientes pudessem ser respeitados no ambiente, passando o conhecimento que os mesmos possuem.

Fonte: Autores, 2019.

Em relação aos tipos de pesquisa, foram identificadas as seguintes, qualitativas, qualitativa do tipo descritiva, qualitativa, descritiva e exploratória, estudo de caso qualitativo, estudo de campo e revisão de literatura. Observa-se a maior preponderância junto a de pesquisas qualitativas, que provavelmente se justifica pelo interesse dos pesquisadores em conseguir compreender o comportamento de determinado grupo-alvo e seus pontos de vista.

Tabela 1: Conflitos identificados na pesquisa junto a literatura (n=34):

<b>Conflitos</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Despreparo</b>	8	23
<b>Dificuldades no relacionamento interpessoal</b>	8	23
Falta de conhecimento	7	21
Diferenças individuais	4	12
Falta experiência	3	9
Insegurança	2	6
Sensação de impunidade	1	3
Falta de equipamento	1	3
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

Fonte: Autores 2019.

Conforme os resultados apresentados na tabela 1, foram citadas as principais dificuldades dos enfermeiros no gerenciamento de conflitos identificados nos resultados dos artigos apresentados, que são os seguintes despreparo, dificuldades no relacionamento interpessoal, insegurança, reduzido conhecimento, reduzido quantitativo de equipamento, diferenças individuais, reduzida experiência e sensação de impunidade.

Tabela 2: Estratégias de solução identificadas na pesquisa consultada (n=3):

<b>Estratégias</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Educação contínua</b>	8	57
<b>Mediação de conflitos</b>	4	29
<b>Mudança de cultura</b>	3	14
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Fonte: Autores 2019.

A tabela 2 demonstra as estratégias de solução identificadas na pesquisa, se observando que foram encontradas, basicamente, 3 evidências, que são educação contínua, mediação de conflitos e mudança de cultura.

Acerca das dificuldades no gerenciamento de conflitos na enfermagem, temos as de maior frequência o despreparo e as dificuldades no relacionamento interpessoal.

O despreparo da equipe de enfermagem para mediar as situações de conflitos estão relacionados à reduzida de subsídios teóricos e vivências práticas para gerenciar as relações interpessoais, pois, muitos enfermeiros utilizam ações burocratizadas e imediatas para somente contornarem o fenômeno, devendo eles adquirir a capacidade de saber identificar, analisar e guiar os conflitos no ambiente de trabalho de forma coletiva com o objetivo de que não haja interferência no serviço prestado (SPAGNOL *et al.*, 2010).

Os autores defendem que os enfermeiros não se sentem preparados, principalmente, devido as atitudes individuais de alguns profissionais que estão se distanciando cada vez mais do espírito de equipe, das variedades de condutas e opiniões dos demais membros e da resistência de alguns colaboradores em cumprir ordens (AMESTOY *et al.*, 2014).

Por outro lado, os referidos pesquisadores sustentam a importância e a necessidade do enfermeiro e da equipe de enfermagem necessitam estar capacitados e qualificados para desenvolver competências e habilidades para liderar, ou seja, estarem qualificados para lidar com as relações humanas e desenvolver sua capacidade de escuta, senso crítico e sensibilidade para analisar o outro, além do contexto em que os mesmos estão inseridos (SPAGNOL; L'ABBATE, 2010)

No que se refere as dificuldades no relacionamento interpessoal, os artigos caracterizam estas situações como aqueles conflitos que ocorrem no ambiente de trabalho devido a causas de cunho pessoal e de diferenças ideológicas a respeito de como deveria ser os procedimentos administrativos e operacionais da unidade de saúde (CHIAVENATO, 2011). O mesmo é considerado um potencial estressor, pois, envolve muitas variáveis individuais e grupais. As dificuldades dos enfermeiros estão relacionadas em lidar com desentendimentos entre funcionários, além da reduzida colaboração entre eles, não podendo muitas vezes ter condições de encontrar medidas capazes de contentar a todos (AMESTOY *et al.*, 2014). As dificuldades no relacionamento interpessoal estão relacionadas com reduzido comprometimento, dos colegas e as constantes exigências da equipe (SANTOS *et al.*, 2013).

No que se refere a questão da insegurança, muitos enfermeiros não se sentem seguros para atuar na gestão de pessoas, e que ao se depararem com situações de conflitos, frequentemente eles costumam ignorar a existência do mesmo na equipe de enfermagem e aqueles que procuram solucionar os



conflitos, utilizam apenas estratégias para amenizar o problema ou então punir os colaboradores. Afirmam também, que a liderança é um instrumento muito importante no processo de trabalho e que pode auxiliá-lo no gerenciamento, nas tomadas de decisão, no relacionamento interpessoal com a equipe de enfermagem e multiprofissional e, também, na solução de conflitos que possam se manifestar no trabalho (SILVA; DINIZ; ROSA, 2012).

Já no que se refere ao reduzido conhecimento, isso se dá a diminuição produção científica a respeito do gerenciamento de conflitos. Sendo que alguns autores citam, também, quanto à necessidade de os enfermeiros buscarem não só a educação continuada, como, também, o autoconhecimento. Nesse sentido é importante que esses profissionais possuam um respaldo teórico de relações de poder, de saber exercer a liderança, além de possuir um subsídio teórico e de vivências práticas para o gerenciamento das relações interpessoais com êxito (LAMPERT *et al.* 2013).

Em relação a categoria relacionada as diferenças individuais, estas estão relacionadas ao fato do profissional enfermeiro se relacionar com colaboradores de diferentes naturezas e isso pode ser um dos fatores geradores de conflitos, divergências e insatisfação, o que acaba evoluindo para o surgimento do estresse (STUMM; MAÇALAI; KIRCHNER, 2016).

Relatam também que é necessário o enfermeiro interagir de maneira contínua para que o trabalho seja realizado de forma eficiente e eficaz, já que os conflitos são sempre frequentes. A necessidade de esse profissional possuir habilidades e competências para administrar de forma adequada, sabendo ouvir as partes envolvidas para buscar soluções (GUERRA *et al.*, 2011).

Nesse contexto, também é exposto que enfermeiros que atuam a mais tempo em suas unidades, acabam conhecendo as características individuais de cada profissional, e por este motivo, conseguem gerenciar os conflitos com mais habilidades e com menos sofrimento (LAMPERT *et al.* 2013).

Já no que se refere a categoria de reduzida experiência para gerenciar conflitos, alguns estudiosos relataram que a mesma se representa devido a inserção precoce dos enfermeiros em cargos de gerência, havendo a necessidade de se avaliar o perfil do profissional, sua capacidade de lidar com as futuras atribuições, responsabilidades, além de sua qualificação complementar (SILVA; DINIZ; ROSA, 2012).

Por outro lado, é apontada a reduzida experiência e qualificação, podem determinar outras dificuldades na gestão dos conflitos, como a inexistência de confiança da equipe de trabalho, podendo ser vista pela dificuldade do enfermeiro gerente em liderar com a equipe que está sob sua responsabilidade (GUERRA *et al.*, 2011).

Em relação a categoria referente a sensação de impunidade, alguns autores relatam que a mesma causa grande frustração, pois, limita o poder do enfermeiro, principalmente em unidades públicas de saúde, devido a mesma propiciar a ideia de que tudo pode por conta da estabilidade (GUERRA *et al.*, 2011). Desta forma, isso faz com que os enfermeiros gerentes, se sentem onipotentes em suas atitudes, devido a pensarem que nada pode lhes acontecer em seu cargo, gerando insatisfação além de impotência (LIMA *et al.* (2014).

No que se refere ao reduzido quantitativo de equipamentos, o estudo demonstra que este tipo de problema ocorre, geralmente, por negligência da própria instituição hospitalar, que não oferece os recursos adequados para que os profissionais de enfermagem possam realizar suas atividades e, conseqüentemente, passam a haver conflitos entre os membros da equipe (MARTA *et al.*, 2011).

No aspecto pertinente as estratégias de solução identificadas na pesquisa, se percebeu na análise das mesmas que em relação a categoria Educação Contínua, os autores salientam a importância de as instituições hospitalares oferecerem constante reciclagem dos conhecimentos técnicos, e teóricos práticos, também dos valores institucionais e éticos que devem nortear a equipe de profissionais de enfermagem, no intuito de que os membros desta estejam sempre qualificados para atuarem de forma harmônica (PROCHNOW *et al.*, 2017).

A estratégia relacionada a medição de conflitos aponta para a relevância de que haja sempre um enfermeiro gestor que seja responsável pela mensuração dos níveis de conflitos que possam estar ocorrendo no ambiente de trabalho (GUERRA *et al.*, 2011).

A mensuração destes quantitativos é de fundamental importância para que a gestão da equipe de enfermagem possa prever possíveis conflitos futuros, oferecendo, portanto, a possibilidade de que os gestores atuem de modo preventivo, impedindo que pequenos atritos no ambiente de trabalho

venham a se tornar problemáticas mais graves (URBANETTO; CAPELLA, 2014).

Finalmente, a categoria referente a mudança de cultura diz respeito aos fatores culturais que podem e devem ser modificados ou melhorados no ambiente organizacional de trabalho. Ocorre, por exemplo, o fato de que algumas instituições hospitalares estejam atuando em padrões comportamentais, orientados por valores muito antigos e que, conseqüentemente, sejam inadequadas as demandas atuais que precisam ser atendidas (CHIAVENATO, 2011).

Neste sentido, se pode afirmar que os valores culturais que harmonizam o comportamento dos profissionais da equipe de enfermagem no ambiente hospitalar devem ser, periodicamente, inovados com o objetivo de que estes estejam nivelados com as demandas técnicas e comportamentais vigentes na atualidade do serviço hospitalar que é oferecido cotidianamente (LAMPERT *et al.* 2013).

A atualização dos valores culturais da equipe de profissionais enfermeiros é de fundamental relevância, ainda mais, considerando o fato de que a sociedade globalizada está em constante transformação, especialmente, no que se refere as novas tecnologias que são utilizadas no ramo da saúde. Portanto, se pode afirmar que a priorização dos cuidados com a cultura organizacional do ambiente laboral hospitalar é um fator crucial para se oferecer serviços de excelência e, também, para evitar conflitos decorrentes de valores inadequados a realidade atual (SILVA *et al.*, 2012).

#### **4 Considerações Finais**

Por meio da presente pesquisa foi possível verificar que os principais conflitos identificados foram, o despreparo, as dificuldades no relacionamento interpessoal, a insegurança no trabalho, reduzido conhecimento técnico, operacional e administrativo, o reduzido quantitativo de equipamentos para a realização das atividades, as diferenças individuais de ideias, a reduzida experiência e sensação de impunidade.

Já no que se refere às estratégias de solução identificadas para a solução dos conflitos apontados anteriormente, as pesquisas apontaram a educação contínua da equipe de enfermagem, a mediação de conflitos que estão ocorrendo

no ambiente laboral e a mudança de cultura organizacional.

Assim, a presente pesquisa demonstrou que existem várias dificuldades relacionadas ao gerenciamento de conflitos, algumas em maior e menor grau de influência, sendo que o reduzido preparo de alguns enfermeiros e as dificuldades no relacionamento interpessoal foram as mais citadas.

Conseqüentemente, se entende que a presente pesquisa cumpriu o seu objetivo principal, pelo fato de contribuir para a identificação das principais dificuldades que, geralmente, os gestores da área de saúde enfrentam no ambiente de trabalho. Estas informações, portanto, podem contribuir para auxiliar os gestores, pesquisadores e demais interessados no tema a compreender melhor, os conflitos organizacionais, que é um tema complexo, pelo fato de envolver o gerenciamento de recursos humanos.

Como limitação da presente pesquisa, se pode mencionar que trata-se de um estudo estritamente teórico, apesar de analisar resultados de pesquisas de campo, portanto, para futuras revisões sugere-se que sejam realizados questionários dentre outras estratégias e questões que possam ser aplicados junto a profissionais da área da saúde, com o intuito de melhor aprofundar os conceitos aqui abordados.

## 5 Referências

ALMEIDA, M.L. et al. Instrumentos gerenciais utilizados na tomada de decisão do enfermeiro no contexto hospitalar. **Texto contexto Enfermagem**. Florianópolis, v. 20, (Esp.) p.131-137, 2011.

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

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Thomson, 2011.

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. 184-193, 2018.

GOMES, C.B. et al. O enfermeiro frente ao desafio do gerenciamento de conflitos

na equipe de enfermagem. **3º Seminário Internacional sobre o trabalho na enfermagem**, trab. 34 , p. 207-209, 2011.

GRECO, R.M. **A gerência de conflitos em enfermagem**. Disponível em: [www.ufjf.br](http://www.ufjf.br) acessado em: 20 maio 2019.

GUERRA, S.T. et al. O conflito no exercício gerencial do enfermeiro no âmbito hospitalar. **Revista Latino Americana Enfermagem** , v. 19, n. 2, 2011.

LAMPERT, A.N. et al. Conflitos gerenciais: Dificuldades para o enfermeiro gerente. **Revista de enfermagem e atenção à saúde**, v. 2, n. 3, p. 96-105, 2013.

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

MARTA, C.B. et al. Gestão de conflitos: Competência gerencial do enfermeiro. **Revista de pesquisa Cuidado Fundamental Online**, 2 (Ed. Supl.), p. 604-608, 2010.

PROCHNOW, A.G. et al. O conflito como realidade e desafio cultural no exercício da gerência do enfermeiro. **Revista da escola de enfermagem da USP**, v. 41, n. 4, p. 542-550, 2017.

SALES, A.A.R. Refletindo sobre a administração e negociação de conflitos nas equipes de saúde. **Revista Brasileira de pesquisa em saúde**, v. 20, n. 2, p. 111-115, 2017.

SANHUDO, N.F. **Enfermagem, gerenciamento de conflitos e negociação**. Disponível em [www.ufjf.br](http://www.ufjf.br) acessado em : 20 maio 2019.

SANTOS, J.L.G. et al. Prazer e sofrimento no exercício gerencial do enfermeiro no contexto hospitalar. **Escola Anna Nery**. v. 17, n. 1, p. 97-103, 2013.

SILVA, G.S.; DINIZ, B.G.; ROSA, V.G. Administração de conflitos: análise de percepções de enfermeiros gerentes. **Revista Enfermagem do Centro Oeste Mineiro**. v. 2, n. 3, p. 358-368, 2012.

SOUZA, M.T.; SILVA, M.D.; CARVALHO, R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein**, v.8, n.1, p. 102-106, 2010.

SPAGNOL, C.A. et al. Situações de conflito vivenciadas no contexto hospitalar: a visão dos técnicos e auxiliares de enfermagem. **Revista Escola Enfermagem**

**USP**, v. 44, n.3, p. 803- 811, 2010.

SPAGNOL, C.A.; L'ABBATE, S. Conflito organizacional: Considerações teóricas para subsidiar o gerenciamento em enfermagem. **Ciência Cuidado Saúde**, v.9, n.4, p. 822-827, 2010.

STUMM, E.M.F.; MAÇALAI, R.T.; KIRCHNER, R.M. Dificuldades enfrentadas por enfermeiros em um centro cirúrgico. **Texto Contexto Enfermagem. Florianópolis**, v.15, n.3, p. 464-471, 2016.

URBANETTO, J.S.; CAPELLA, B.B., Processo de trabalho em enfermagem: Gerenciamento das relações interpessoais. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 57, n. 4, p.447-452, 2014.