

**A IMPARCIALIDADE E A ÉTICA DO ENFERMEIRO NO GERENCIAMENTO DE  
CONFLITOS NA UNIDADE HOSPITALAR**



**CAÇAPAVA  
2021**

**ANDRÉIA FARIA DO ESPÍRITO SANTO**

**A IMPARCIALIDADE E A ÉTICA DO ENFERMEIRO NO GERENCIAMENTO DE  
CONFLITOS NA UNIDADE HOSPITALAR**

Artigo apresentado à Banca Examinadora da Faculdade Santo Antônio, como requisito de aprovação para obtenção do Título de Bacharel em Enfermagem.

Orientador: Prof. Ana Paula Fernandes de Oliveira Macedo

**Caçapava – SP  
2021**

**ANDRÉIA FARIA DO ESPÍRITO SANTO**

**A IMPARCIALIDADE E A ÉTICA DO ENFERMEIRO NO GERENCIAMENTO DE  
CONFLITOS NA UNIDADE HOSPITALAR**

Artigo apresentado à Banca Examinadora da Faculdade Santo Antônio, como requisito de aprovação para obtenção do Título de Bacharel em Enfermagem.

Orientador: Prof. Ana Paula Fernandes de Oliveira Mace

Caçapava, 10 de junho de 2021

Avaliação/nota:

**BANCA EXAMINADORA**

---

Titulação e Nome

Nome da instituição

---

Titulação e Nome

Nome da instituição

---

Titulação e Nome

Nome da instituição

## RESUMO

A gestão é o ato de gerenciar. Gestão de pessoas, gerenciar, administrar pessoas, consideradas hoje o capital humano das instituições. O gerenciamento de conflitos tem o intuito, de apaziguar divergências, e usufruir das disputas ou contendas para o crescimento da equipe e para benefício da instituição. O enfermeiro é o gestor de sua equipe e de sua unidade, cabe a ele a responsabilidade de conduzir o bom andamento do plantão, e de manter um ambiente saudável. Com isto este estudo tem como **objetivo**: Identificar se o enfermeiro tem preparado, conhecimento e competência, com imparcialidade e ética, para negociar e gerenciar conflitos no ambiente hospitalar. Utilizando a **metodologia** de pesquisas bibliográficas, descritivas, exploratórias e qualitativas, presentes em artigos, revistas e trabalhos encontrados em sites renomados como (SciELO, BVS, Rev adm. saúde, Periódicos Unicesumar, Administradores) entre 2015 e 2020. Nos **resultados e discussões** observou-se relatos de falta de preparo e conhecimento para o gerenciamento de conflitos, da oportunidade de usufruir positivamente do conflito e das formas errôneas de gerenciamento. **Conclui-se** que é necessário ainda aumentar a gama de estudos, voltados a esta pauta nas instituições de ensino, e falar abertamente da forma como ocorrem os conflitos e as melhores formas de conduzi-lo, como ser imparcial e ético, como agir sem agredir.

**Palavras chaves:** Enfermeiro, conflito, ética, imparcialidade, preparo.

## **ABSTRACT**

Management is the act of managing. People management is managing, to administer people, today consider the human capital of the institutions. Conflict management is intended to appease disagreements and take advantage of disputes or strife for the growth of the team and for the benefit of the institution. The nurse is the manager of his team and of his unit, it is his responsibility to lead the smooth progress of the shift, and to maintain a healthy environment. With this, this study **aims to:** Identify whether the nurse has prepared, knowledge and competence, with impartiality and ethics, to negotiate and managing conflicts in the hospital environment. Using the **methodology** of bibliographic, descriptive, exploratory and qualitative research, present in articles, magazines and works found on renowned sites such (Scielo, BVS, Rev Adm saúde, Periódicos Unicesumar, Administradores) as between 2015 and 2020. In the **results and discussions**, there were reports of lack of preparation, and knowledge for conflict management, of the opportunity to positively enjoy the conflict and erroneous forms of management. We **conclude** that it's necessary to increase the range of studies and teachings geared to this schedule in educational institutions, and to speak openly about the way in which conflicts occur and the best ways to conduct it, how to be impartial and ethical, how to act without attacking.

**Key words:** Nurse, conflict, ethics, impartiality, preparation

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| INTRODUÇÃO.....  | 08 |
| REVISÃO DE LITERATURA.....   | 09 |
| Gestão de Conflitos.....   | 09 |
| O Conflito.....  | 10 |
| Tipos de conflitos que mais ocorrem em um ambiente hospitalar..... | 12 |
| A Imparcialidade e a Ética do enfermeiro.....                      | 12 |
| METODOLOGIA.....   | 14 |
| RESULTADO.....   | 14 |
| DISCUSSÃO.....   | 17 |
| CONCLUSÃO.....   | 18 |
| REFERÊNCIAS.....   | 19 |

## INTRODUÇÃO

Gestão é o ato de gerir, de administrar ou gerenciar, pessoas, situações, conflitos, empresas e outros. Para BARBOSA (2014), gestão de pessoas é liderar e empreender talentos, é entender como estes podem ajudar e ser favoráveis à empresa. Ao gerir pessoas se faz necessário entendê-las, sabendo que todos são diferentes e que haverá obstáculos como: conflitos, desavenças, contrariedades, visões divergentes.

Para ASSIS (2016), muitas pessoas trabalhando e convivendo fatalmente irão gerar conflitos, devido as suas diferenças de cultura, conceitos, valores e vivências. A palavra conflito, já gera por si só uma sensação de negatividade ou algo ruim, destruidor. Em qualquer local, empresa, instituição, organização ou ambiente onde haja, convívio de muitos pensamentos divergentes, pessoas com buscas, valores culturais, visão e percepção diferente, haverá necessidade de um profissional, com habilidades e conhecimentos específicos para controlar estas diferenças e direcioná-las em favor da instituição.

Segundo a visão de TEIXEIRA (2018) o ambiente hospitalar, sendo ele um local onde muitos profissionais, estão sempre necessitando de interatividade e trabalho em equipe e ainda trabalhando diretamente com pessoas, que adentram ao ambiente, vindas de várias localidades, cada um com seu jeito de ver as coisas, de pensar e de aceitar, com grau de educação ou conhecimentos característicos de cada um, se faz necessário a presença de um enfermeiro, capaz de gerenciar e ainda prever todos estes acontecimentos, de forma a conter, evitar ou prevenir a geração destes conflitos ou de conseguir direcioná-los com habilidade e eficácia, para uma perspectiva diferente, apagando o fogo antes mesmo dele começar. Para a gestão destes conflitos, faz se necessário que o profissional enfermeiro, esteja preparado, psicologicamente, emocionalmente e profissionalmente, que tenha conhecimentos de imparcialidade, justiça e ética, de forma a não aumentar o conflito, gerando descontentamentos, com exposição dos envolvidos, humilhação ou predileção por um dos lados. Sabe-se que a forma como um conflito é gerenciado, pode influenciar de forma positiva ou negativa a equipe de enfermagem.

Neste ponto de vista, o presente trabalho tem como objetivo, identificar e descrever se há imparcialidade e ética do enfermeiro, no gerenciamento de conflitos em ambiente hospitalar.

## REVISÃO DE LITERATURA

### GESTÃO DE CONFLITOS

Segundo STRAMARO, (2020) o bom gestor é aquele que prevê o conflito, que o antecipa e impede que ocorra, se ele não prevê e o conflito fatalmente ocorre e ele tem que gerenciá-lo, ele já falhou como gestor. Conflitos ocorrem corriqueiramente dentro das instituições, e são provenientes de ideias divergentes, visões que vão em direções opostas. Cada um pensa e age, da maneira que considera a mais correta e assertiva. As pessoas que trabalham e compõe uma equipe são essenciais para o andamento, crescimento, desenvolvimento e reconhecimento da empresa, essas pessoas são chamadas por alguns autores de capital humano. Muitos consideram os conflitos somente como negativos, algo que gera apenas problemas, e esse tipo de visão pode ser um equívoco, pois pode-se tirar lições positivas de um conflito e adquirir conhecimento, crescimento e sentimento de superação.

O conceito de conflito de acordo com (COSTA, 2020 apud GARBELINI 2016, p.20) pode ser descrito como o embate de interesses, necessidades, de ideias e opiniões, ele existe quando há incompatibilidade nas atividades desenvolvidas por determinadas pessoas em relação aos desejos de outras. Com isso, a negociação torna-se uma ferramenta importante para resolver as situações de conflito entre os indivíduos.

O Enfermeiro no ambiente hospitalar, saúde pública e em outros locais, exerce a função de gestor, gerenciando sua equipe, situações, processos e outros, diante de todas estas funções, deve estar preparado, capacitado e habilitado, para conseguir gerir com destreza, eficiência e eficácia. Neste processo o enfermeiro tem o compromisso de lidar também com indivíduos e famílias que procuram assistência à saúde. Sendo assim cabe-lhe o desenvolvimento destas atividades com conhecimento, ética e imparcialidade. Ao exercer sua liderança, deve estar preparado física, psicológica e emocionalmente, para negociar conflitos, assumindo durante seu período de trabalho, a necessidade de exibir diversas facetas, frente a cada situação e complexidade que cada ambiente exige (ROTHERBARTH, 2016).

É esperado que o enfermeiro desenvolva competências na gestão de conflitos e a vivência de desenvolvimento, de habilidades para liderar e gerenciar diversas atividades, abrangendo o gerenciamento da equipe de enfermagem, a fim de garantir uma qualidade no atendimento assistencial e saúde organizacional. Para assegurar a qualidade, é imprescindível que o enfermeiro, tenha como habilidade a capacidade de comunicação, observação, escuta, senso crítico e a empatia para vislumbrar todas as faces de um conflito (TEIXEIRA, 2018) <sup>3</sup>.

Para gerenciar conflitos é necessário, ampliar o conhecimento das próprias emoções, entender e aceitar que cada pessoa é diferente, tem seus próprios pensamentos, objetivos, anseios e buscas, mesmo assim podem aprender a conviver harmoniosamente. O Enfermeiro é a ponte, responsável por conduzir e guiar de forma conciliadora e criativa, com perspicácia e expertise, utilizando-se de seus conhecimentos teóricos, práticos e científicos para conseguir beneficiar a todos de forma igualitária. Ele como líder de setor, de equipe, deve prezar pelo bom relacionamento com todos, ser transparente em suas ações, flexível em suas decisões, gerando e conquistando confiança e respeito de sua equipe, conseguindo assim equilibrar o desempenho e andamento de todo o processo e procedimentos durante o plantão. Há habilidades que se fazem necessárias de serem controladas e adquiridas pelo enfermeiro, como: a conquista da credibilidade, a realização de uma gestão e administração com integralidade, demonstrar responsabilidade e imparcialidade ao realizar a gestão de conflitos, ter visão ampliada do ambiente de trabalho, conhecer como funciona cada item, o tempo que se leva, o que se necessita para manter tudo em bom funcionamento, ter e demonstrar respeito por todos, ser honesto em suas decisões e solicitações, saber ouvir é essencial, deixar a pessoa falar, se pronunciar, dizer o que pensa, o que espera, como se sente, gerenciar conflitos sem gerar ansiedade, sem julgamentos precipitados, sem gerar desconforto (BAHIA,2019).

COSTA, 2020 apud CERIBELI E MERLO 2016, p.114, destacam que uma boa comunicação entre os envolvidos nas situações de conflito, o respeito e a utilização de informações palpáveis, são elementos essenciais para se garantir que haja a compreensão dos problemas de ambos os negociantes. Os autores também ressaltam que o negociador estando disposto a ouvir, é capaz de encontrar uma solução que contemple as necessidades de todos.

## O CONFLITO

Segundo MARTINS (2020) conflitos são inevitáveis, onde há interações de pessoas, existe intensividade e há necessidade de se trabalhar em equipe, fatalmente haverá geração de conflitos, estudos na área da enfermagem, tem se voltado a entender e analisar a capacidade do enfermeiro de gerenciar tais conflitos, desta forma sabe-se que a forma como se conduz e a personalidade do enfermeiro, pode interferir no sucesso desta gestão e causar transtornos, pois podem afetar as relações interpessoais, o trabalho em equipe e até mesmo o atendimento do usuário. A escassez de conhecimentos, relacionados a situações conflitantes e a falta de eficácia

na gestão de conflitos, pode gerar danos e até mesmo diminuir a segurança no atendimento ao cliente.

O conflito surge devido a divergências de crenças, valores, conhecimentos e experiências, cabendo ao líder o gerenciamento, a administração deste, não para evitá-lo, mais para conduzi-lo da melhor forma possível, pois os conflitos também são importantes e necessários à instituição, a divergência de ideias e diversidade de opiniões quando bem trabalhadas, podem gerar mudanças e crescimento dentro da empresa, não existe empresa, ambiente institucional sem conflitos, já que dentro delas há uma imensidão de pensamentos que tendem a tomar direções diferentes, o conflito proporciona ao gestor o conhecimento de sua equipe, e o entendimento que cada um tem sua opinião e sua capacidade individual de discernimento, diante de situações ou assuntos específicos, é necessário ter cautela no entanto para observar e reconhecer quando o conflito é benéfico, gerador de ideias e quando se tornam degenerativos, e levem a desavenças constantes e empatias, neste momento é que o líder inicia sua atuação de condução e negociação com as partes envolvidas, para chegar a uma solução ou resolução do conflito instalado, evitando assim que se instale um clima de tensão, comprometendo ou prejudicando o clima organizacional (BARBOSA, 2015).

O enfermeiro em sua formação continuada deve compreender que sua atividade profissional envolve o trabalho em equipe, sendo a ele atribuído obrigatoriamente o papel de líder de sua equipe de enfermagem ou multiprofissional. As atitudes essenciais dos enfermeiros para o gerenciamento de conflitos são liderança, comunicação e trabalho em equipe, os quais devem ser adquiridos por meio de treinamento contínuo, em que há o desenvolvimento dessas e outras habilidades capazes de pautar uma prática de enfermagem de qualidade, (BESERRA, 2018).

Os conflitos gerados podem ser diversificados, podendo ser entre colegas, entre equipes, entre equipe e gestor, familiar e equipe, e muitos outros, os conflitos gerados entre a equipe e seu superior (supervisor), pode gerar consequências como, diminuir as relações interpessoais, afetar a qualidade do trabalho e do atendimento ao cliente, gerando atitudes trabalhistas menos eficientes e menos positivas, o enfermeiro deve ver a liderança, como uma competência essencial e ter o intuito de conquista-la e aprimora-la dia a pós dia, gerando assim satisfação dos clientes, profissionais e da instituição, o treinamento e aprimoramento contínuo, corrobora para a diminuição de stress e alguns conflitos, se levar em conta que a gerencia para o enfermeiro pode ser fonte de prazer, como pode se tornar fonte de sofrimento, quando há dificuldades de relacionamentos interpessoais, entre equipes ou qualquer indivíduo ou instituição envolvida, (SCOFANO, 2019).

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 (OLIVEIRA, 2018; apud; PEREIRA, et al, 2013).

## TIPOS DE CONFLITOS QUE MAIS OCORREM EM UM AMBIENTE HOSPITALAR

O tipo de conflito que se tornou mais abrangente e costumeiro é o interpessoal, conflitos entre membros de equipe, entre equipe e enfermeiro, entre profissional e familiares de paciente e entre médicos e enfermeiros. É o tipo de conflito que mais afeta o desempenho do enfermeiro.

Existem estágios para que se forme um conflito: 1) Conflito latente, onde as divergências são amadurecidas, porém internamente e podem vir ou não a acontecer; 2) Conflito percebido, quando está em evolução; 3) Conflito sentido, quando as emoções vêm à tona, tais como raiva, hostilidade, desconfiança ou até medo; 4) Conflito manifesto, quando o sentimento é exteriorizado e atinge ambas as partes; (SOUZA, 2018, p.6).

A Professora do curso de Enfermagem, GALVÃO (2016), discursa sobre as categorias existentes de conflitos, que são basicamente, classificados em:

-Conflitos Intrapessoal: Classificado como conflito interior, que ocorre dentro da própria pessoa.

-Conflitos interpessoal: Ocorre entre duas ou mais pessoas, que tem divergência de pensamentos, diferenças de pontos de vista.

-Conflito grupal: Que ocorre quando os grupos se divergem entre si, como por exemplo, equipes de plantões opostos, ou de setores diferentes.

Segundo MACIEL, 2019 que realizou um estudo em um hospital de Bragança paulista com 18 enfermeiros, ao questioná-los, a respeito dos motivos que levam ao conflito, (100%) expuseram mais de um fator responsável por gerar conflitos, os mais frequentes, no entanto foram: opiniões divergentes quanto a condutas para exercer o trabalho; sobrecarga de trabalho e falta de equidade na distribuição do trabalho.

## A IMPARCIALIDADE E A ÉTICA DO ENFERMEIRO

Segundo o dicionário, imparcialidade é o ato de ser imparcial, não tomar partido, ter equidade, isenção, ser neutro e justo, não ter preferência por um ou por

outro. E ética está relacionada ao comportamento, a postura, ser ético, é viver e agir baseado em valores morais, comportamento definido como bom.

Segundo o COREN SP, o profissional de enfermagem tem direito a remuneração justa e a condições adequadas de trabalho, que possibilitem um cuidado profissional seguro e livre de danos. Sobretudo, esses princípios fundamentais reafirmam que o respeito aos direitos humanos é inerente ao exercício da profissão, o que inclui os direitos da pessoa à vida, à saúde, à liberdade, à igualdade, à segurança pessoal, à livre escolha à dignidade e a ser tratada sem distinção de classe social, geração, etnia, cor, crença religiosa, cultura, incapacidade, deficiência, doença, identidade de gênero, orientação sexual, nacionalidade, convicção política, raça ou condição social. Norteados por estes princípios o Conselho Federal de Enfermagem, no uso das atribuições que lhe são conferidas pelo Art. 8º, inciso III, da Lei nº 5.905, de 12 de julho de 1973. Segundo o **ANEXO DA RESOLUÇÃO COFEN Nº 0564/2017 Art. 1º** Exercer a Enfermagem com liberdade, segurança técnica, científica e ambiental, autonomia, e ser tratado sem discriminação de qualquer natureza, segundo os princípios e pressupostos legais, éticos e dos direitos humanos.

Na visão de MARQUES, 2019 assim deve ser um líder, que lida, trabalha e interage com pessoas diferentes, que forma uma equipe cheia de diversidades, de visões, anseios e aspirações distintas, o que gera uma necessidade de se tratar cada um individualmente, de forma única e imparcial, sem tomar partido ou ter preferência por um ou por outro colaborador. Sabendo que tal ação ou atitude, também pode ser de difícil execução, vendo que o enfermeiro é um ser humano, passível de erro e de preferências, ele deve zelar e se policiar, para tentar ser um profissional, que ouve, tenta ser o mais justo possível diante de qualquer situação, ocorrida.

O enfermeiro como líder da equipe deve ter um bom relacionamento com todos os componentes, transparência nas suas ações e flexibilidade, utilizando seu conhecimento técnico para gerar confiança na equipe e respeito mútuo, equilibrando com bom senso o desempenho dos membros dessa equipe. Além disso, são necessárias algumas habilidades como: credibilidade, integridade, responsabilidade, imparcialidade, visão ampliada do ambiente de trabalho e da situação, respeito, honestidade, saber ouvir e ser flexível para gerenciar os conflitos sem gerar ansiedades e desconforto; (BAHIA; 2019)7.

*“Muitos autores consideram que o enfermeiro não está preparado para lidar com esta problemática, pois há falta de experiência profissional e pouca interação com a equipe, além de demonstrarem ênfase nos aspectos negativos do conflito” (LORENZINI, 2015).*

TEIXEIRA, (2018) <sup>3</sup> relata em seu estudo que a postura do enfermeiro é primordial, na condução e resolução de conflitos de forma positiva ou negativa, podendo evitar e amenizar o conflito, como também se for uma postura incorreta agressiva, punitiva e sem técnica poderá agravar o problema no ambiente de trabalho, e com ética, imparcialidade e justiça poderá grandemente contribuir para a harmonia entre todos.

O líder ideal é aquele que consegue reunir o máximo de qualidades, entre elas: entusiasmo, integridade, imparcialidade, firmeza, humildade, determinação, criatividade, flexibilidade, dinamismo. Além de tudo isso, ele precisa ser ético, observador, saber se relacionar com os outros, saber ouvir, saber desenvolver a equipe, ter visão de futuro e cercar-se de pessoas certas. O ideal é que ainda seja carismático, (BARBOSA, 2015<sup>9</sup> apud JORDÃO, 2015).

Escolher a melhor ou a estratégia mais adequada, para se gerenciar um conflito, requer obter conhecimento a respeito da individualidade dos envolvidos e da capacidade prática de lidar com a situação. Entre algumas das estratégias mencionadas por alguns autores está a comunicação efetiva, a realização de feedbacks com a equipe, a capacidade de observação do enfermeiro, com foco no cumprimento de normas e rotinas da instituição, a aptidão em discernir e compreender as situações, com ética, discrição e imparcialidade, o comprometimento com o envolvimento de toda a equipe no trabalho, são de tal forma imprescindíveis, para tornar o trabalho e os conflitos mais leve, estratégia indispensável é ter postura de líder para conduzir de maneira positiva sua equipe, envolvendo-a em todos os processos com responsabilidade, (OSUGUI, 2020).

## **METODOLOGIA**

Trata-se de uma revisão bibliográfica descritiva de abordagem qualitativa, sobre o tema Gestão de Conflitos em enfermagem. O material foi constituído por artigos pesquisados na Biblioteca Virtual de saúde (BVS), base de dados eletrônicos (SCIELO), Portal de Periódicos. Rev Adm. Saúde; Periódicos Unicesumar, Administradores. Os descritores utilizados foram estruturados e organizados para facilitar o acesso às informações, utilizando-se os seguintes termos: Enfermeiro, conflito, ética, imparcialidade, preparo. Os critérios para inclusão dos artigos no presente estudo foram: artigos sobre gestão em enfermagem que embasassem a pesquisa, com limite de período de publicação do ano 2015 a 2020; os critérios de exclusão foram: artigos não correlacionados com a temática estudada descrita acima.

## **RESULTADOS**

Os resultados foram analisados quanto aos dados relevantes relacionando ao objetivo deste estudo, foram apresentados à caracterização dos artigos levantados de acordo com o ano de publicação e título dos trabalhos. Foram encontradas 8

referências, sendo 1 estudo descritivo correlacional; 2 estudo descritivo de abordagem qualitativa; 2 revisões integrativas de literatura; 1 Revisão de literatura sobre prática restaurativa à experiência; 1 Pesquisa de revisão integrativa de caráter descritivo, qualitativo; 1 pesquisa de Natureza descritiva. Todos de relevância que relacionam com as seguintes variáveis: Enfermeiro, conflito, ética, imparcialidade, preparo. Apresentados na tabela a seguir.

**Tabela.1 Artigos usados para responder o objetivo do trabalho, 2021.**

| <b>Autor (ano)</b>                | <b>Tipo de pesquisa</b>                    | <b>Objetivo</b>  | <b>Conclusão</b>   |
|-----------------------------------|--|--|--|
| BESERRA, Eveline Pinheiro (2018)  | Estudo descritivo de abordagem qualitativa | Identificar algumas questões relacionadas ao gerenciamento de conflitos na equipe de enfermagem.           | Existe a necessidade de educação continuada sobre administração e gestão no processo de formação dos estudantes de enfermagem para se fortalecer suas habilidades profissionais indispensáveis para o adequado desempenho futuro no cuidado aos clientes.  |
| OLIVEIRA, Edna Silva (2018)       | Revisão Integrativa                        | Identificar a produção científica sobre gerenciamento de conflitos pelo enfermeiro no ambiente hospitalar, | 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. |
| SCOFANO, Bruna dos Santos, (2019) | Revisão Integrativa de Literatura          | Descrever como se dá a atuação do enfermeiro enquanto líder de equipe na área hospitalar.                  | Este estudo identificou que, a atuação do enfermeiro enquanto líder de equipe na área hospitalar tem ocorrido sem maiores suportes das Instituições, pautados na experiência prática de cada profissional, com pouco resgate do embasamento teórico.   |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
| MACIEL, Priscila Gomes de Oliveira; (2019) | Estudo descritivo com abordagem qualitativa                          | Identificar as causas dos conflitos, seus aspectos positivos e negativos e as estratégias utilizadas para resolvê-los.   | Conclui-se que saber gerenciar os conflitos permite a transformação de um problema em uma grande oportunidade.  |
| ANTONIASSI, Clodialdo Penha (2019)         | Revisão de Literatura, sobre prática restaurativa à experiência.     | Relatar a experiência da utilização das técnicas de Comunicação não Violenta (CNV) e processo circular para gerenciar conflitos e promover o trabalho colaborativo na Unidade de Saúde Alvorada, em Pato Branco, Paraná. | Ressalta-se a importância de que sejam realizados estudos nessa área, bem como a introdução da temática em disciplinas durante o período de formação, a fim de apresentar aos profissionais da gestão e da assistência, ferramentas para lidar com conflitos que possam ocorrer em suas futuras atuações profissionais. |
| MONSANI, Elizangela Daniel, (2019)         | Pesquisa de Revisão Integrativa, de caráter descritivo, qualitativo. | Complementar o conhecimento do enfermeiro enquanto gerenciador da equipe de enfermagem na sala de emergência   | O enfermeiro gerenciador precisa ter habilidade na resolutividade de conflitos, capacidade técnica e ser para a equipe um líder participativo em todas as situações, resultando assim em um trabalho prazeroso para todos os envolvidos   |
| MARINHO, Alessandro Simões, (2020)         | Pesquisa de natureza descritiva                                      | Investigar a autoavaliação de enfermeiras que atuavam como gerentes de equipes de Saúde da Família em um município fluminense acerca de seus recursos e <i>déficits</i> de habilidades sociais.                          | Ficou clara a existência tanto de recursos como de deficiências de habilidades importantes no campo gerencial quando consideradas as novas abordagens de gestão em saúde, as gestoras relataram limitações principalmente quanto a assertividade, sobretudo o dizer "não", e ao manejo de conflitos e divergências.     |
| MARTINS, Maria Manuela; (2020)             | Estudo descritivo Correlacional.                                     | Analisar percepção e Estratégia, de gerenciamento de conflitos utilizadas por enfermeiros na gestão de pessoas em serviços de saúde portugueses.   | Os gestores percebem a importância da colaboração na mediação dos conflitos, contudo, no cotidiano, tendem a manter as condutas impositivas, sinalizando para um estilo de liderança pouco transformacional.  |

## DISCUSSÃO

Em seus estudos BESERRA (2018); defende a necessidade de uma educação continuada, para enfermeiros líderes entenderem seu papel no gerenciamento de sua

equipe, impedindo que haja conflitos mal solucionados ou geração de um conflito ainda maior, em sua visão ainda descreve que tal habilidade, só pode ser conquistada através de treinamentos contínuos, e só através destes o enfermeiro conquistaria maior comprometimento e conseguiria desenvolver, seu trabalho de gestão de conflitos com maior qualidade, pontuando ainda que este preparo deve ter início durante o período de formação, enquanto ainda é estudante, melhorando assim gradativamente seu desempenho futuro.

OLIVEIRA, (2018) corrobora com o estudo acima, onde aponta o enfermeiro é o responsável pela motivação e desmotivação de sua equipe, tendo entendido com seu estudo que o enfermeiro tem grandes dificuldades para gerenciar conflitos, e que o enfermeiro deve voltar seus conhecimentos, também a gestão de pessoas, vendo que lidera uma equipe multiprofissional também, Assim como BEZERRA, OLIVEIRA, entendeu que o enfermeiro não está preparado, e que necessita de conhecimento para realizar o gerenciamento de conflitos com qualidade e não gerar maiores danos.

SCOFANO, (2019) também compactua com os autores anteriores em seus achados, e conclusões, pois também relata que o enfermeiro necessita de desenvolver habilidades de liderança, para gerir conflitos e ainda ressaltou, que há uma falta de suporte das instituições de ensino, que geram pouco conteúdo e embasamento teórico para tal, necessitando estes de usufruir de sua experiência prática adquirida pela vivência, assim coincidindo sua visão com a de BESERRA, que também relatou que o início deve ser durante a formação acadêmica.

MACIEL, (2019) seguindo o pensamento e mantendo a mesma conduta, também chegou à conclusão, após estudos que o enfermeiro encontra grandes dificuldades no ato de gerenciar conflitos, tendo em seu trabalho explorado os saberes gerenciais de enfermeiros e seu preparo para resolver conflitos, e ainda conclui que, o saber gerenciar pode gerar vantagens e oportunidades de crescimento, com chances de transformar em problema em oportunidade de melhoria para o setor e para a equipe.

Já o estudo ANTONIASSI (2019), apoiando a mesma ideia, relata que o gestor deve entender sua equipe, deixá-los se expressarem e participar do processo, sem fazer imposições, o que poderia diminuir o conflito interpessoal e novamente coloca em pauta, assim como os demais já citados, que se faz necessário introduzir disciplinas durante o período de formação, que apresentem tais habilidades,

dificuldades e ferramentas para conseguir lidar com conflitos, auxiliando assim em sua conduta quando futuramente estiver atuando profissionalmente.

Tendo realizado um estudo voltado ao gerenciamento do enfermeiro na sala de emergência, MONSANI (2019), ainda manteve em sua atenção o mesmo raciocínio, quando igual aos demais, relata que há uma grande dificuldade do enfermeiro em seu posicionamento gerencial, e que se faz necessário, capacitação adequada, desde a formação, para gerenciamento frente aos conflitos de relacionamento interpessoal, com equipes e usuários.

O estudo de MARINHO (2020) focou no auto conhecimento das enfermeiras, e após várias pesquisas sendo levado a chegar à mesma conclusão, referente a deficiência de habilidades gerenciais do enfermeiro, pois ouviu relatos de enfermeiros dos quais pode concluir, que há dificuldade no dizer “NÃO” e no manejo dos conflitos, sendo assim, como os autores anteriores entendeu-se que a integração de habilidades técnicas, são de fundamental importância para que o enfermeiro adquira e conquiste a figura tão almejada de líder responsável por sua equipe.

E por fim MARTINS (2020) expõe seu ponto de vista diante de seus estudos, referentes a enfermeiros portugueses, em comparação aos brasileiros, onde a gestão do enfermeiro é classificada como impositiva e menos comunicativa, e mesmo tendo ele citado e seguido o mesmo caminho de necessidades de formação desde a graduação, faz-se necessário conhecimento em liderança transformacional com maior comunicação, para alcançar a redução dos conflitos.

A unanimidade entre os autores se faz presente, que existe a necessidade de conhecimento e formação, de estudos contínuos para poder entender os conflitos, entender a sua equipe e assim conseguir conduzir e gerenciar os conflitos gerados, com ética e imparcialidade.

## **CONCLUSÃO**

Diante do estudo realizado, pode se concluir que há uma grande carência de conhecimento, relacionada ao gerenciamento de conflitos, que se faz necessário uma visão mais detalhada e mais enfática das instituições de ensino, no intuito de preparar o enfermeiro para entender os conflitos existentes, a dimensão da dificuldade de se gerenciar pessoas, e da necessidade de se entender cada um como um ser único, em suas qualidades e dificuldades, visando sempre a imparcialidade e a ética no ato do

gerenciamento de qualquer conflito, seja interpessoal ou intergrupar, de forma a diminuir o medo e ampliar o sentimento de conquista e controle gerencial.

Porém viu-se a necessidade de se explorar e realizar novos trabalhos voltados especificamente a imparcialidade e a ética, no gerenciamento de conflitos, realizados por enfermeiros, um estudo de campo seria muito bem aproveitado para esclarecer e demonstrar a realidade, dos hospitais, as reações e atitudes, aplicadas no momento da tentativa de gerenciar conflitos, vendo que durante toda a pesquisa, não se encontrou, relatos que especificassem ou detalhasse, os atos e atitudes, que remetem o intuito real da pesquisa.

## REFERENCIAS

1. BARBOSA, Ricardo dos Santos; ESTENDER, Antônio Carlos; **A Gestão Estratégica de Pessoas – uma Ferramenta Necessária a Toda Companhia**; 2014.
2. ASSIS, Ana Flávia; STRAUB, Adriana; **Gestão de conflitos: a oportunidade de aprendizagem através da exploração de divergências**; 2016; Rev. FAE, Curitiba, v. 19, n. 2, p. 220-231, jul./dez. 2016.
3. TEIXEIRA, Natália Longati; SILVA, Milena Muniz; DRAGANOV, Patrícia Bover **Desafios do Enfermeiro no gerenciamento de conflitos entre a equipe de Enfermagem**; São Paulo; Rev. Adm. Saúde - Vol. 18, Nº 73, out. – dez. 2018
4. STRAMANO, Paulo Rogério; **Gestão de Conflitos**, 2020; Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/gest%C3%A3o-de-conflitos-1>; Acesso em: 04 de dezembro 2020.
5. COSTA, Vagner Nascimento, **A Habilidade De Negociação Na Gestão De Conflitos Nas Organizações**; ADM de empresas em revista; vol. 2, nº. 21, Curitiba, 2020.
6. ROTHEBARTH, Alexandra de Paula: **O trabalho em equipe na enfermagem: da cooperação ao conflito**; Rev. Gest. Saúde (Brasília) Vol.07, Nº. 02, Ano 2016.
7. MACIEL, Priscila Gomes de Oliveira; ELIASIL, Tamires Caroline Fonseca Pereira; SILVA, Elaine Reda; **Gerenciamento de conflitos na equipe de enfermagem: Visão dos Enfermeiros**; 2019.
8. COREN SP; **Código de ética e principais legislações da enfermagem**; São Paulo; 2018.
9. MARQUES, José Roberto; **O Que É Imparcialidade E Qual A Sua Importância Para Uma Liderança Justa?** Instituto Brasileiro de Coaching; 2019.
10. BAHIA, Prof<sup>a</sup>. Maria Tereza Ramos; GODINHO, Prof<sup>a</sup>. Marluce Rodrigues; **Enfermagem – Gerenciamento de Conflitos e Negociação**; Faculdade Federal de Juíz de Fora; artigo; 2019.

11. MARTINS, Maria Manuela; et al; **Estratégias de gestão de conflitos utilizadas por enfermeiros gestores portugueses**; Rev Bras Enferm; 2020.
12. BARBOSA, Analina de Lima, **A Arte De Liderar: O Papel Do Líder Na Gestão De Conflitos**; Igarassu; 2015.
13. BESERRA, Eveline pinheiro; et al; **Gerenciamento De Conflitos Na Formação Do Enfermeiro**; Rev. De Enfermagem; UFPE online; V.12; n.10; 2018.
14. SCOFANO, Bruna dos Santos; VALENTE, Geilsa Soraia Cavalcanti; LANZILLOTTI, Regina Serrão; **Atuação do enfermeiro enquanto líder de equipe na área hospitalar: uma revisão integrativa**; Nursing (São Paulo); 22(253): 2943-2948, jun.2019. LILACS, BDEF - Enfermagem ID:biblio-1025548.
15. OLIVEIRA, Edna Silva, et al; **A gestão de conflitos: Desafio na prática Gerencial do enfermeiro**; Ciências Biológicas e de Saúde Unit; Aracaju; v. 4; n. 3; p. 123-138; abril. 2018.
16. SOUZA, Ana Caroline Duarte; **Atuação do Enfermeiro nas estratégias para resolução de conflitos**; Revista de Administração em Saúde; v. 18, n. 73. 2018.
17. GALVÃO, Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Elizabete: **O enfermeiro gerenciando conflitos**; 2016; Disponível em: <https://multisaude.com.br/artigos/o-enfermeiro-gerenciando-conflitos/>; Acesso em: 23 de fevereiro de 2021.
18. AMESTOY, Simone Coelho; et al; **Percepção de Enfermeiros-Líderes Sobre o Gerenciamento de Conflitos no Ambiente Hospitalar**; Rev. de enfermagem da UFSM; 2016.
19. LORENZINI, Elisianie; et al; **Conflitos Na Equipe De Enfermagem: Revisão Integrativa**; 2015; Revista Eletrônica Gestão & Saúde. Vol.06, N°. 02, Ano 2015.
20. OSUGUI, Denise Maria; et al; **NEGOCIAÇÃO DE CONFLITOS COMO COMPETÊNCIA DO ENFERMEIRO**; Rev. Bahiana de Enfermagem; V. 34; 2020.
21. ANTONIASSI, Clodoaldo Penha; PESSOTTO, Janine Gehrke; BERGAMIN, Luciane; **Práticas restaurativas na gestão de uma equipe de Estratégia Saúde da Família: relato de experiência em Pato Branco, PR**; Saúde debate vol.43 no. Spe 6 Rio de Janeiro 2019 Epub July 10, 2020.
22. MARINHO, Alessandro Simões; BORGES, Lilian Maria; **As Habilidades Sociais de Enfermeiras Gestoras em Equipes de Saúde da Família**; Psico-USF vol.25 no.3 Campinas July/Sept. 2020 Epub Oct 23, 2020.
23. MONSANI, Eliszangela Daniel; SORALTO, Maria Tereza; **Gerenciando a equipe de enfermagem na sala de emergência**; V. 4; N.1; Inova saúde;2020.