

**FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE DO
JURUENA
BACHARELADO EM ENFERMAGEM**

ADRIANO GOMES MATEUS

GERENCIAMENTO DE CONFLITOS E NEGOCIAÇÕES NA ENFERMAGEM

Juína - MT

2017

**FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE DO
JURUENA**

ADRIANO GOMES MATEUS

GERENCIAMENTO DE CONFLITOS E NEGOCIAÇÕES NA ENFERMAGEM

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Enfermagem da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruéna, Como requisito parcial para obtenção de título de Bacharel em Enfermagem sob a orientação do Prof. Me. Victor Cauê Lopes

Juína - MT

2017

**FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA**

BACHARELADO EM ENFERMAGEM

MATEUS, Adriano Gomes. **Gerenciamento de conflitos e negociações na enfermagem**. Monografia (trabalho de conclusão de curso) Faculdade De Ciências Contábeis e Administração Do Vale Do Juruena, Juína-MT, 2017.

Data da defesa: 23/11/2017

MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Presidente Orientador Prof. Me. Victor Cauê Lopes

Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena

Membro Titular: Prof.^a. Esp. Lídia Catarina Weber

Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena

Membro Titular: Prof.^a. Ma. Chayene Hackbarth

Instituto superior de Educação do Vale de Juruena

Local: Associação Juinense de Ensino Superior

AJES – Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena

AJES – Unidade Sede, Juína-MT

DECLARAÇÃO DE AUTOR

Eu, Adriano Gomes Mateus, portador da Cédula de Identidade – RG 1375436 0 SSP/MT, e inscrito no Cadastro de Pessoas Físicas do Ministério da Fazenda – CPF sob nº 938 572.251 49, DECLARO e AUTORIZO, para fins de pesquisa acadêmica, didática ou técnico-científica, que este Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado Gerenciamento de Conflitos e Negociações na Enfermagem, pode ser parcialmente utilizado, desde que se faça referência à fonte e ao autor.

Autorizo, ainda, a sua publicação pela AJES, ou por quem dela receber a delegação, desde que também seja feita referência à fonte e ao autor.

Juína, 23 novembro de 2017.

Adriano Gomes Mateus

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me proporcionar ao longo da minha vida, momentos especiais como esse.

Ele sem dúvida é o maior responsável por todas as minhas vitórias e o maior mestre que alguém possa conhecer.

Aos meus pais pelo amor, incentivo incondicional e para continuar a buscar o melhor para minha vida e sempre.

Aos professores que nessa jornada trouxe conhecimento e melhorias para minha vida.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação o meu muito obrigado.

A todos os colegas do curso pela troca de experiências, e compartilharam comigo essa jornada, meus parabéns a todos.

*“Arranjar bons jogadores é fácil. O
Difícil é fazer com que joguem juntos. ”
(Casey Stengel).*

RESUMO

Introdução: O processo de liderança e cuidados do enfermeiro ao lidar com o desempenho de atividade de gerência nos serviços de saúde exige muita dedicação e jogo de cintura para assim conseguir estimular sua equipe ao trabalho em conjunto conseguindo administrar conflitos. **Objetivo:** Analisar os tipos de conflitos mais presentes entre os profissionais da saúde, procurando sempre estar preparado para assim poder agir da melhor maneira ao lidar com conflitos com soluções estratégicas resolutivas. **Método:** Trata-se de uma pesquisa de revisão bibliográfica; que foram selecionados artigos científicos em idiomas português, sem delimitação de tempo: Os conflitos podem ser administrados havendo negociação que pode ser considerada como um processo dinâmico em busca de acordo mútuo e satisfatório, que tem intuito de resolver as diferenças. **Considerações finais:** É de suma importância que o profissional se qualifique entre capacitações e conhecimentos adquiridos no dia a dia para que possa compreender maneiras para uma boa negociação e soluções de conflito.

Palavras-chave: Gerenciar; Conflitos; Profissionais da saúde.

ABSTRACT

Introduction The process of nursing leadership and care in dealing with the performance of management activity in health services requires a lot of dedication and girdle play in order to stimulate their team to work together managing conflicts. **Objective:** To analyze the types of conflicts present among health professionals, always trying to be prepared so that they can act in the best way when dealing with conflicts with strategic solutions. **Method:** This is a bibliographic review research; where scientific articles have been selected in Portuguese languages, without delimitation of time: Conflicts can be managed with negotiation that can be considered as a dynamic process in search of mutual and satisfactory agreement, with the purpose of resolving the differences. **Final considerations:** It is of the utmost importance that the professional qualify between skills and knowledge acquired on a day-to-day basis so that he can understand ways for good negotiation and conflict resolution.

Keywords: Manage; Conflict; Health professionals.

LISTA DE SIGLAS

DeCS	Descritores em Ciências da Saúde
BIREME	Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde
BVS	Biblioteca Virtual da Saúde
SciELO	Scientific Electronic Library Online
BDENF	Base de Dados da Enfermagem

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Descritores	22
Quadro 2 - Expressa a resposta objetiva da questão de pesquisa proposta, as intervenções propostas por cada estudo incluído na revisão são apresentadas	34

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxograma	24
------------------------------------	----

LISTA DE TABELA

Tabela 1: Número de artigos e seus objetivos. Juína-MT, 2017 p.	26
---	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1 REVISÃO DA LITERATURA	16
1.1 CONFLITOS: ASPECTOS GERAIS.....	16
1.2 MAS O QUE É UM CONFLITO?	17
1.3 COMO FAZER UMA NEGOCIAÇÃO	17
1.4 ADMINISTRAÇÃO DOS CONFLITOS	18
2 JUSTIFICATIVA.....	20
3 MATERIAL E MÉTODO.....	21
3.1 TIPO DE ESTUDO	21
3.2 CRITÉRIOS DE INCLUSÃO.....	21
3.3 COLETA DE DADOS	21
3.4 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS.....	23
3.5 UNIVERSO DE ESTUDO E AMOSTRA.....	23
3.5 ANÁLISE DOS DADOS.....	23
4 RESULTADOS.....	24
4.1 APRESENTAÇÃO DOS ACHADOS	24
5 DISCUSSÃO	29
5.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO CIÊNTICA.....	29
5.2 DEFINIÇÕES DOS ACHADOS PARA UMA RESOLUÇÃO DO CONFLITO.....	34
CONCLUSÃO	36
REFERENCIA	37

INTRODUÇÃO

No século XX, o conflito era apontado como indicativo de administração organizacional desprovida e destruidora, sendo considerada uma ação da administração defeituosa. Como solução procuravam apenas meios de eliminar o conflito comparando a uma doença que necessitava ser curada. Com o passar do tempo as instituições começaram a reconhecer a vantagem da satisfação do servidor, passando então a compreender de forma natural e prevista a função dos conflitos nas instituições após uma reorganização dos seus métodos utilizados, na atualidade, os conflitos são vistos como uma eventualidade, podendo acontecer em qualquer momento e ser bem administrados e aceitável (MARQUIS; HUSTON, 2010).

A administração de qualquer que seja o conflito é essencial, principalmente quando se trata de funcionários da saúde que se deparam diariamente com um grande número de pacientes com problemas diversificados e umas das características do trabalho da Enfermagem, é a continuidade para se obter um trabalho qualificado e com segurança nas 24 horas do dia, que é somado um conjunto de profissionais obtendo trabalhos individualizados e em grupos vindo a ter um trabalho de excelência e para que isso ocorra é imprescindível contar com uma coordenação estratégica, capaz de articular o trabalho coletivo visando o alcance de objetivos comuns (MAGALHAES, 2009).

De acordo com Agostini, (2005). Os conflitos estão presentes em todos os lugares do nosso dia a dia, trabalho, escola e outros não sendo diferente no ramo da Enfermagem, onde se quer obter um convívio harmonioso entre os funcionários de saúde na unidade para que se tenha um melhor desenvolvimento no cuidado contínuo do paciente com tudo, o cuidado com o paciente só é realizado com eficiência quando a equipe consegue amenizar os problemas de convívio respeitando as diferenças em que cada membro de sua equipe venha a expor (AGOSTINI, 2005).

Cada indivíduo tem uma forma diferente de pensar e agir, fazendo com que o relacionamento no trabalho se torne um processo complicado, causando obstáculos na convivência entre a equipe devido as diferenças existentes entre si, tornando de grande importância a preparação do enfermeiro para conduzir situações de conflitos (CIAMPONE, KURCGANT, 2010).

No ambiente de trabalho é necessário estar preparado para saber como se sobressair em diversas situações de conflitos, pois de acordo com Ciampone, Kurcgant (2010) na prática profissional percebem-se maus entendidos, desconfianças, atitudes egoístas ou individualistas e desrespeito uns com outros em decorrência de dificuldades nos relacionamentos. O autor ainda complementa que um ambiente de trabalho harmonioso, exige da gerência competências para resolver as desavenças, assim utilizando de sua melhor estratégia e ferramentas úteis, visando o fortalecimento de fatores facilitadores levando a construção coletiva de equipe, trabalho este relevante na equipe de saúde e em especial, na equipe de enfermagem (CIAMPONE; KURCGANT,2010).

Para que seja possível um ambiente tranquilo, o profissional precisa primeiramente analisar o seu comportamento perante os demais e sempre procurar interagir da melhor forma possível com os colegas de trabalho, sendo essencial para eficiência e efetividade do atendimento de pacientes. Ainda assim, ambientes dinâmicos, caracterizados por interações entre diversas pessoas, em convívio de horas, sempre levam a conflitos (STANTON, 2013).

O processo de trabalho do enfermeiro envolve diversos fatores estressantes, como longa jornada laboral, baixa remuneração e sobrecarga de trabalho. Estes fatores influenciam diretamente no ambiente de trabalho e desencadeiam conflitos em diversas áreas de sua atuação. Diante do exposto, o objetivo dessa pesquisa foi identificar as evidências publicadas sobre a utilização de estratégias para resolução de conflitos na equipe de Enfermagem.

Os objetivos específicos foram: Caracterizar a produção científica no tema, quanto aos critérios metodológicos empregados e bibliometria; Identificar as estratégias utilizadas para gerenciamento de conflitos na Enfermagem.

1 REVISÃO DA LITERATURA

1.1 CONFLITOS: ASPECTOS GERAIS

Os conflitos podem ser administrados havendo negociação que pode ser considerada como um processo dinâmico em busca de acordo mútuo e satisfatório, que temo intuito de resolver as diferenças, para que cada parte obtenha um grau de satisfação, porém, durante a conciliação, cada uma das partes deve abrir mão de algo, e a ênfase é dada na acomodação das diferenças entre elas. (CIAMPONE; KURCGANT, 2010)

O conflito depende de como são abordados podem ser caracterizados como bons ou ruins, assim vindo a causar danos ou desenvolvimento satisfatório para a empresa e seus companheiros de trabalho. (MARQUIS; HUSTON, 2010).

De acordo com (SIQUEIRA BATISTA et al.,, 2015) vivemos em um mundo de mudanças constantes, buscando melhorias para nossa vida e nosso convívio com os demais assim os profissionais da Enfermagem deverão buscar novos conhecimentos e aprimoramento para que possam tratar seus clientes de forma satisfatória, e ainda conseguir administrar sua equipe estando preparados para situações de conflito sendo capazes de coordená-los, orientá-los, e conseguir resolver da melhor forma possível a maioria dos conflitos diários é solucionada através da negociação e negociar consiste em ganhar e perder para ambas as partes, embora o foco dessa técnica deva residir em criar uma situação de ganho para ambas às partes.

Em relação à adoção na prática dos estilos de liderança pelos enfermeiros, Bara (2010) salienta o seguinte: que o enfermeiro dispõe de 3 estilos de liderança, pois ele é o gerente que determina o cumprimento de ordens, mas também constata sua equipe antes de tomar certas decisões e por hierarquia recebe ordens.

Os conflitos são inevitáveis cada indivíduo possui uma formação de vida diferenciada, uma crença e valores não sendo iguais as um dos outros tendo assim um ambiente propício para se desencadear conflito (MARQUIS HUSTON 2010).

1.2 MAS O QUE É UM CONFLITO?

O conflito se define de várias formas, muitas das vezes são encarados como discordâncias internas, resultantes de ideias diferentes, valores ou sentimentos que se encontra mais de uma opinião sobre certos fatores (MARX MORITA, 2000).

“Conflito é um processo que começa quando uma parte percebe que a outra parte frustrou ou vai frustrar seus interesses” (CIAMPONE KURCGANT, et al., 2010 p.53).

No campo de trabalho da Enfermagem os conflitos estão presentes o tempo todo, daí a importância de estarem preparados ou capacitados para a tomada de decisões estratégicas, e reforçando a importância de reuniões para cada pessoa poder expor seu ponto de vista no que deve ser melhorado, assim podendo descobrir ideias novas para até uma melhoria no desenvolvimento das funções que ali são exercidas pelos profissionais da saúde (CIAMPONE KURCGANT,2010).

Os conflitos podem surgir através de relacionamentos entre duas pessoas ou mais por motivos de crenças, metas, valores econômicos e profissionais divergentes, dentre outros motivos, sendo definido como desacordo interno ou externo de diferentes ideias afirma Lima Suzinara B. Soares (2014) o autor ainda diz que os conflitos podem ser classificados em três grupos, sendo o intrapessoal, que envolve batalha interna como forma de esclarecer valores e desejos contraditórios, conflitos interpessoais, entre duas ou mais pessoas por motivos diversos e conflitos intergrupais gerados entre grupos, departamentos ou organizações de pessoas.

De acordo com Siqueira Batista et al., (2015) afirma que as áreas de vulnerabilidade estão exigindo profissionais capacitados com uma formação cultural e moral na formação acadêmica, para que os conflitos éticos e morais não venham gerar dissociação do processo de trabalho e da integridade da assistência do enfermeiro para com seu cliente.

1.3 COMO FAZER UMA NEGOCIAÇÃO

STANTON, (2013) salienta que a negociação pode ser dividida em três etapas, sendo antes, durante e após a situação de conflito, como forma de melhor

compreensão para solucioná-la. A divisão criada em etapas, é uma forma de melhor orientar a pessoa encarregada que tem a função de administrar os conflitos que possam surgir no ambiente de trabalho, preparando-se psicologicamente para planejar como será o processo de negociação, determinando como serão as vantagens, o ponto de partida, as mudanças e limites da pessoa com quem será realizado a negociação, procurando sempre explorar o seu modo de pensar e agir e também o da pessoa com quem negociará.

Durante a etapa de negociação é importante manter a seriedade, exigir com objetividade, procurando servir de modelo de boas competências, sabendo falar e ouvir e ao mesmo tempo ser flexível, ter calma e pausar quaisquer que sejam as partes que demonstre agressividade ou insatisfação durante a negociação, mas estar prestes a reagir se algo for usado contra você. Por fim, na terceira etapa, após a negociação deve-se redigir o que foi combinado, verbalmente e por escrito, reconhecendo e gratificando aos participantes pela colaboração para o êxito da negociação.

Brodow, (2013 p 35) destaca que:

“[...] negociadores eficientes são como detetives: eles fazem perguntas para sondagem e depois se calam. O outro negociador lhe dirá tudo que você precisa saber se você lhe der ouvidos. Os negociadores devem seguir a Regra 70/30 – ouça 70% do tempo, e fale apenas 30% do tempo”.

Brodow, (2013) ainda reforça que é muito importante analisar corretamente as etapas da negociação é de ampla importância para obter um meio de entendimento adequado e vantajoso, sem nenhuma decisão precipitada. Seguir a Regra 70/30, também é proveitoso, pois a solução de um conflito, em algumas vezes, pode-se resultar através do desabafo. A comunicação, relacionamento, interesses da outra parte, opções, alternativas, compromisso e legitimidade, são também princípios fundamentais para uma boa negociação.

1.4 ADMINISTRAÇÃO DOS CONFLITOS

É necessário criar uma solução que seja boa para todos os envolvidos. Nem sempre isso será possível, porém, um líder deverá buscar a estratégia mais adequada para resolver ou administrar conflitos a cada situação (LIMA, 2014).

É importante o líder desenvolver competências para notar o conflito e administrá-lo, assim tentando evitar que se tenha situações violentas ou perca o controle para o gerenciamento é de suma importância analisar alguns pontos para solucionar o conflito, são eles: a urgência da decisão, o poder e a posição dos envolvidos, a importância do assunto a maturidade dos envolvidos (TORRES, et al., 2014)

Os conflitos são praticamente impossíveis de serem eliminados, mas um ambiente saudável e produtivo é alcançado através de uma boa relação, da transparência das ações, da transmissão do conhecimento técnico e científico, do senso de humor e da flexibilidade, gerando, assim confiança e respeito mútuo, tendo novas ideias sobre determinadas situações. Para esse ambiente saudável ser alcançado, é necessário que o gestor tenha: humildade, credibilidade, honestidade, entusiasmo, respeito, integridade, determinação, responsabilidade e dedicação. Um verdadeiro gestor deve buscar desenvolver essas qualidades para saber atender as suas competências. (COSTA, et al., 2014).

2 JUSTIFICATIVA

A maior dificuldade dentre as resoluções relacionado a conflitos na Enfermagem, é a falta de preparo para tais situações, tendo uma falta de habilidade para intervir nos diversos tipos de conflitos que podem surgir e não haver muitos estudos relacionados ao enfoque da resolução de conflitos relacionado a Enfermagem.

No ambiente de trabalho, as discordâncias podem ser exacerbadas, pois existe o encontro de diversidades culturais, sociais e econômicas, tornando complexo o relacionamento interpessoal, o conflito e o ser humano são inseparáveis, pois as pessoas são muito diferentes umas das outras, ou seja, cada um possui a sua cultura, crenças, valores e sentimentos, dessa forma, o conflito costuma ser definido como controvérsia interna ou externa, que é resultado das diferentes ideias, sentimentos e valores entre duas ou mais pessoas.

3 MATERIAL E MÉTODO

3.1 TIPO DE ESTUDO

Tratou-se de estudo de revisão de literatura, elaborado a partir da seleção de artigos científicos sobre os conflitos e suas soluções, publicados e disponíveis na Biblioteca Virtual da Saúde (BVS) e Google Acadêmico. A pesquisa bibliográfica fundamenta-se em conhecimentos já existente em revistas, livros, artigos, relatórios, jornais, dissertação, entre outros e tem como finalidade colocar o pesquisador em contato com pesquisas já existentes sobre o tema que se deseja trabalhar (PÁDUA, 2004).

3.2 CRITÉRIOS DE INCLUSÃO

Foram utilizados como critérios de inclusão: artigos publicados no Brasil, sem delimitação de tempo, em revistas indexadas e no idioma português, que se identificassem com os objetivos desse estudo.

Os critérios de exclusão foram: Teses, Dissertações, monografias e cartas ao editor.

3.3 COLETA DE DADOS

Nesta pesquisa bibliográfica foram realizadas buscas em importantes bancos e bases de dados verificados no DeCS (Descritores em Ciências da Saúde), que estão armazenados em um vocabulário estruturado que se encontra disponível em três idiomas: português, inglês e espanhol, criado pelo Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde (BIREME), para tornar padronizadas as consultas, às revistas indexadas de periódicos científicos além de facilitar na pesquisa de assuntos disponíveis na Biblioteca Virtual da Saúde (BVS), nas seguintes bases: LILACS (Literatura Latino-Americana em Ciências da Saúde), Scielo (Scientific Eletronic Library Online) e BDENF (Base de Dados da Enfermagem), e GOOGLE ACADÊMICO, e como ferramenta complementar o site GOOGLE Acadêmico.

Como operadores de pesquisa (booleano) foi utilizado AND, para fazer ligação dos descritores de acordo com as palavras-chave, que se encontram descritos a seguir.

Quadro 1 - Descritores

TERMOS UTILIZADOS	BASE DE DADOS	RESULTADOS	INCLUÍDOS
Gerenciamento de conflitos AND equipe de enfermagem	LILACS	28	08
Supervisão de enfermagem AND no gerenciamento de conflitos	BDENF	11	04
Gestão em saúde AND resolução de conflitos	LILACS	18	03
Equipe de enfermagem AND resolução de conflitos	LILACS	08	04
Resolução de conflitos AND Equipe de enfermagem	BDENF	12	07
TOTAL		77	26

Fonte: o Autor (2017).

3.4 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

Por se tratar de uma revisão bibliográfica, esta pesquisa não foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos, de acordo com a Resolução 466 de 2012, do Conselho Nacional de Saúde.

3.5 UNIVERSO DE ESTUDO E AMOSTRA

Tratou-se de uma pesquisa de revisão bibliográfica, na qual foram buscados artigos científicos em língua portuguesa, publicados sem delimitação de tempo e acessíveis em bibliotecas virtuais acessadas através do *site* de buscas Google Acadêmico, BVS e Scielo utilizando os descritores: Gerenciamento de conflito e negociações.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

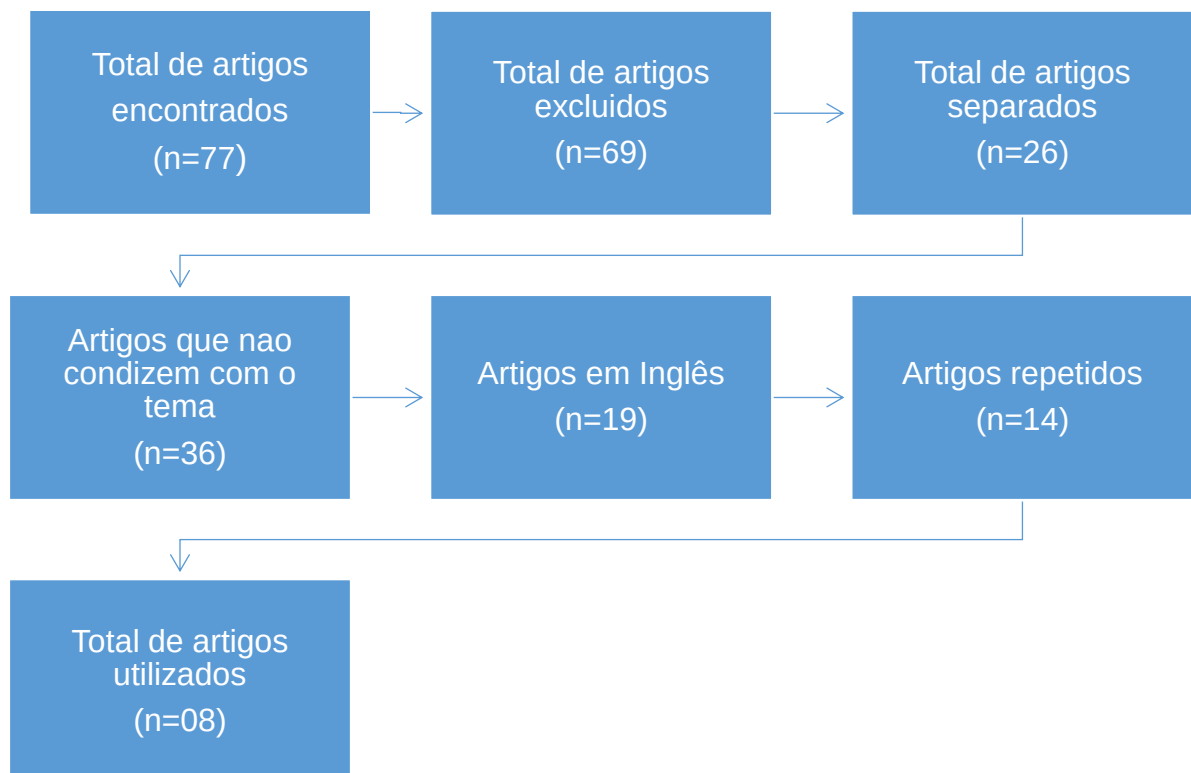
Os dados foram analisados em forma de tabela apresentando os seguintes dados: autor, objetivo, método, amostra, coleta de dados e principais resultados.

4 RESULTADOS

4.1 APRESENTAÇÃO DOS ACHADOS

Foram encontrados 77 artigos. Destes 69 foram excluídos por não estarem de acordo com o objetivo da pesquisa. A amostra final foi composta por 08 artigos condizente com o tema abordado, conforme mostra o fluxograma a seguir; tendo como complemento mais 10 artigos encontrados no Google Acadêmico.

Figura 1 - Fluxograma



Fonte: O autor (2017)

Foram excluídos artigos em inglês e artigos que não condiziam com o tema abordado, artigos repetidos, dispondo como complemento foram utilizados artigos encontrados no Google Acadêmico.

A fim de facilitar a compreensão dos achados os dados serão apresentados em uma tabela com características como autor, objetivo, método, amostra, coleta de dados e principais resultados.

Tabela.1 Apresentação dos Estudos. Juína, 2017.

Autor	Objetivo	Método	Amostra	Coleta de dados	Principais Resultados
1 CAETANO, Patricia Soneg, et al.,.	Identificar a conduta do enfermeiro frente aos conflitos éticos e bioéticas no atendimento de famílias em situação de vulnerabilidade social na Estratégia Saúde da Família (ESF).	Pesquisa de abordagem qualitativa, descritiva, exploratória e de campo.	Análise de conteúdo.	Realizou-se uma entrevista semiestruturada com seis enfermeiros atuantes na ESF de áreas consideradas vulneráveis, em um município do extremo Sul de Santa Catarina.	Cada vez mais se exige uma formação cultural e moral na formação acadêmica e capacitação dos profissionais atuantes nas áreas de vulnerabilidade, assim aprendendo a lidar com os conflitos encontrados.
2 LIMA, Suzinara B. Soares de, et al.,.	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.	Qualitativo.	.	A coleta dos dados foi por meio de vinhetas e entrevista semiestruturada e os dados foram analisados segundo a análise de conteúdo de Minayo.	Após análise das situações problema os enfermeiros foram capazes de propor estratégias de resolução. Conclusões: é possível desenvolver estratégias de gestão de conflito que podem ser construídas, aliando conhecimento técnico científico às necessidades do serviço, bem como dos profissionais envolvidos.
3 AMESTOY, Simone Coelho, et al.,.	Compreender os principais conflitos vivenciados pelos enfermeiros-líderes no ambiente hospitalar, bem como as estratégias adotadas para seu enfrentamento.	Qualitativa do tipo descritiva	Análise de dados	As informações foram obtidas de maio a dezembro de 2010, por meio de entrevistas semiestruturadas, observação não participante e oficinas dialógicas. Os dados foram analisados conforme a Análise Temática	Os resultados apontaram o predomínio de conflitos de origem interpessoal envolvendo a equipe multiprofissional e também entre o enfermeiro e a equipe de Enfermagem. A adoção de uma liderança participativa, baseada no diálogo, surge como estratégia para o enfrentamento dos conflitos no ambiente hospitalar.
4 COSTA, Joácio De Oliveira, et al.,.	Identificar as estratégias adotadas pela equipe do departamento de pessoal da Secretaria Municipal de Saúde de Patos (SEMUSA), na Paraíba, para minimizar os conflitos entre os colaboradores nas unidades básicas de saúde.	Exploratória e descritiva	Análise de Dados	Foi utilizado questionário auto aplicado, respeitando os aspectos éticos de pesquisas envolvendo seres humanos.	Resultado deste trabalho foi identificar as estratégias adotadas pela equipe do departamento de pessoal, Para minimizar os conflitos entre os colaboradores nas unidades básicas de saúde

5	TORRES Sandra Carvalho, al.,.	et	Objetivo geral do estudo foi analisar essas estratégias utilizadas em uma organização multinacional na qual foram aplicados o referido instrumento e um breve questionário sócio demográfico em uma amostra de 117 indivíduos.	Exploratório	117 indivíduos.	Foram aplicados o referido instrumento e um breve questionário sócio demográfico em uma amostra de 117 indivíduos.	Os resultados sugerem correlações pertinentes entre gênero, número de colaboradores a cargo e habilitações literárias e alguns dos estilos adotados em conflito sócio laboral. Permite, ainda, uma reflexão importante sobre os contornos que os conflitos e as formas de o gerir assumem no contexto específico de uma multinacional do setor da saúde perante os resultados atuais.
6	AGOSTINI, Rosângela De.		Analisar a natureza dos conflitos frente as relações pessoais, grupais, ambiente físico e organização do trabalho na equipe de Enfermagem e, descrever como os conflitos são abordados e processados por essa equipe no âmbito da estrutura organizacional hospitalar.	Qualitativa descritiva exploratória	19 profissionais da equipe de enfermagem	Realizou-se análise de conteúdo, com identificação de unidades de significação extraídas dos textos das entrevistas, sendo posteriormente analisadas segundo referencial das teorias administrativas e da gestão contemporânea.	Os resultados indicam a necessidade de os enfermeiros adquirirem posições mais articuladas institucionalmente e, nesse sentido fase imperativo a reavaliação dos projetos político pedagógicos das escolas de Enfermagem afim de implementarem a participação e mediação grupal visando o desenvolvimento gerencial do futuro enfermeiro capacitado para gerir conflitos.
7	CORRADI, Ezia Maria; et al.,.		O objetivo foi analisar as características de gerenciamento entre Enfermeiros.	Qualitativo Exploratório	Questionário com questões abertas e fechadas	Os dados foram obtidos por meio de um questionário com questões abertas e fechadas e os resultados propiciaram caracterizar os enfermeiros quanto ao tempo de formação, tempo de atuação, fatores que influenciam e dificultam o relacionamento da equipe de trabalho, consequências de conflitos; qualidades, ações e dificuldades do enfermeiro para conseguir o comprometimento do grupo.	Conclui-se que o diálogo é ferramenta útil para gerenciar conflitos que devem ser vistos como oportunidade de crescimento e que os enfermeiros devem utilizar e conciliar habilidades técnicas, humanas e conceituais, como mais uma maneira profissional de conduzir seu trabalho

8	MOURA Janine Lopes, et al.,.	Identificar as situações que levam aos conflitos na emergência e reconhecer as causas desencadeantes dos conflitos atribuídas pelos enfermeiros.	Qualitativo	Oito enfermeiros que atuam no serviço de emergência	A coleta de dados foi realizada com a utilização de entrevistas semiestruturadas. A partir dos discursos dos depoentes foi possível organizar os resultados, realizando-se a análise temática de conteúdo.	A análise evidenciou as situações de conflitos identificadas pelos enfermeiros e possibilitou interpretar que os depoimentos refletem diferentes olhares sobre as causas das situações de conflitos
---	---------------------------------	--	-------------	---	--	---

5 DISCUSSÃO

5.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA

O relacionamento entre a equipe da Enfermagem e demais funcionários deve ser de forma igualitária, priorizando a qualidade do serviço e assistência prestada ao paciente, para isso, em caso de conflitos na equipe, podem ser necessários mediadores para solucionar as desavenças existentes, deste modo o cuidado com paciente só é realizado com eficiência quando a equipe consegue amenizar os problemas de convívio respeitando as diferenças em que cada membro de sua equipe venha a expor. (MARQUIS; HUSTON, 2010).

No Artigo 1, (CAETANO. et al., 2016) afirma que em sua investigação a maioria dos conflitos éticos e bioéticos são ocasionados por falta de sigilo, confidencialidade das informações, e a desigualdade de acesso a saúde básica, tendo como enfoque maior o despreparo do profissional para trabalhar na atenção primária da saúde, e convencer o usuário dar continuidade aos tratamentos.

De acordo com o artigo 2 (LIMA, 2014) demonstra que existem diversas causas que podem gerar conflitos no ambiente de trabalho, dentre as mais comuns estão estruturas física, gerencial e organizacional do hospital; mais de um vínculo empregatício, insegurança e imaturidade profissional, falta de respeito pelo próximo; dentre muitos outros motivos. Todas essas causas de situações de conflitos são devidas as divergências entre as pessoas de acordo com suas crenças, cultura, atitudes, valores, opiniões, etc., podendo também estar relacionados às ações necessárias para que se possa desenvolver o trabalho. O enfermeiro deve ser um profissional capacitado e qualificado para gerenciar a assistência prestada com competência e habilidades de comunicação, sabendo analisar o contexto que está inserido com um senso crítico e sensibilidade para resolver situações de conflito da melhor forma possível.

Ainda no artigo 2, O autor afirma que a literatura evidencia que na maioria das vezes os profissionais não são e não estão preparados para se deparar com os conflitos existentes no ambiente de trabalho, os conflitos podem surgir através de relacionamentos entre duas pessoas ou mais por motivos de crenças, valores, metas,

valores econômicos e profissionais divergentes, dentre outros motivos, sendo definido como desacordo interno ou externo de diferentes ideias afirma (LIMA 2014) o autor ainda diz que os conflitos podem ser classificados em três grupos, sendo o intrapessoal, onde envolve batalha interna como forma de esclarecer valores e desejos contraditórios, conflitos interpessoais, entre duas ou mais pessoas por motivos diversos, e conflitos intergrupais gerados entre grupos, departamentos ou organizações de pessoas.

Conforme o código de ética, PIRES et al., (2013) reforça que uma das formas para se evitar um conflito está em, o profissional da Enfermagem ter o dever de prestar ao paciente e família informações adequadas sobre o que possa ocorrer, de maneira que possa evitar possíveis desavenças futuramente, sempre buscando respeitar e reconhecer a decisão do paciente sobre seu tratamento e seu bem-estar, com isso o relacionamento entre a equipe de Enfermagem e demais funcionários deve ser de forma igualitária, priorizando a qualidade do serviço e assistência prestada ao paciente, para isso em caso de conflitos na equipe, possa ser necessário mediadores para solucionar as desavenças existentes.

A situação de conflito na equipe de enfermagem no artigo 2, demonstra que muitas vezes são ignoradas ou não são utilizados métodos necessários para resolver a situação, apenas utilizam estratégias para que se possa amenizar a situação, evidenciando o despreparo do profissional de enfermagem para lidar com conflitos existente dentro da equipe. Visto que situações de conflitos não são muito trabalhadas durante o período acadêmico, pois isso vai depender da realidade no ambiente de trabalho que sofre variação de um lugar para o outro, cabendo então o profissional se adequar a sua realidade vivenciada no ambiente profissional, como destaca (LIMA, et al., 2014) e ainda evidência que os conflitos interferem diretamente na qualidade do trabalho oferecida ao paciente e no relacionamento com os demais profissionais da equipe, sendo necessário sempre buscar estratégias gerenciais para que possa servir de mediações dos conflitos e ter uma função atuante em posição de gerência.

No artigo 3 (ARMESTOY, et al., 2014) demonstra que o conflito pode ser algo negativo, uma desorganização ou quebra de regras e ordem, mas que pode ser administrado por quatro estilos para se contornar a situação, que são; acomodação, onde se não dá importância para o ocorrido encobrindo o que houve; a dominação

que a parte mais forte impõe sua posição tendo sucesso; a barganha, onde se conversa e cada parte se dispõe à ceder um pouco para entrar em um acordo e a solução integrativa dos conflitos se dá pela finalidade de satisfazer as partes envolvidas buscando soluções alternativas.

A busca de soluções e estratégias para as causas de conflito devem ser diligentes como forma de enfrentamento, pois onde isso não ocorre acaba afetando a qualidade da assistência, motivação profissional e rendimento do profissional erros e falhas geradas diante de experiências negativas podem ser geradores de conflitos considerados como quebra de ordem, a variedade de atividades concedidas ao enfermeiro, manifesta-se a necessidade da prática inerente de gerenciar conflitos no processo de trabalho do enfermeiro realizando o gerenciamento do cuidado e da equipe; a administração de problemas expressa pelo gerenciamento de conflitos podem ser contornados por estratégias como acomodação, dominação, barganha, por meio da busca de soluções alternativas para encobrimento de problemas, imposição de solução pela parte mais forte e integrativas dos conflitos para que se possam satisfazer exigências de ambas as partes.

O desempenho de liderança do enfermeiro no contexto hospitalar é dificultado devido problemas de relações interpessoais caracterizados em situações conforme exposta no seguinte depoimento: (ARMESTOY, et al., 2014).

A formação acadêmica de enfermagem vem buscando novas mudanças, repercutindo e obtendo transformações para que possa atender demandas geradas através de complexidades do cuidado, avanços tecnológicos, perfil epidemiológico, dentre outros conforme mostra o artigo 4, citado por; ARMESTOY, et al., (2014) e complementa que as novas Diretrizes Curriculares do Curso de Enfermagem, é fundamental que o acadêmico de enfermagem desenvolva algumas competências como atuação na atenção à saúde, comunicação, tomada de decisões, etc. tornando a ação do enfermeiro transposta através do exercício de liderança representada no contexto atual em atributo aos cargos de chefia frequentes nos serviços de saúde e por meio de aplicações de conhecimentos técnicos e administrativos o profissional auxilia no domínio de competências gerenciais na atuação de novos espaços.

Em sua pesquisa (COSTA, et al., 2014) do artigo 4 evidenciou que na empresa entrevistada os gestores de conflitos, optavam mais por tática de colaboração, ou seja,

uma postura passiva buscando solução que poderia beneficiar a todos com interesse de ganhos futuros.

O artigo 5 demonstra que se houver uma boa organização no local de trabalho beneficiará a redução de conflitos nesse ambiente, e que de fato gerir o conflito pode ser considerado como algo positivo, com um bom indicador de gestão efetiva e eficaz. (TORRES; et al., 2014).

(AGOSTINI, 2005) referente ao artigo 6 relata que os conflitos acontecem por não cumprimento das normas, horários de café muito longo, bate papo durante horário de serviço, na prestação de cuidados com o paciente, tendo também os boicotes, fofocas; mas em todo local de serviço existem conflitos, autora salienta que mesmo assim basta ter boa ferramenta para converter os aspectos negativos em construtivos, basta analisar a causa do conflito; analisar o melhor caminho ou uma combinação deles para lidar como conflito; fazer um plano para implementar a decisão e colocá-la em prática.

No artigo 7 podemos perceber que a autora trabalha com uma técnica pouco diferente de percepção do conflito, (CORRADI, et al., 2008) apresenta cinco estilos de conflitos ou cinco estágios dos conflitos; começando pelo conflito latente, ou seja, aquele conflito que não ocorreu ainda mas tem todas as possibilidades para ocorrer; o segundo é o conflito percebido, algo que se nota já estar ocorrendo; o terceiro é o conflito sentido, é aquele que vira algo emocional; já o quarto é o conflito manifesto, aquele que todos percebem e buscam medidas estratégicas para resolvê-lo, o último se dá pela consequência do conflito, avaliar como o conflito foi solucionado, se teve prejuízo para alguma parte ou se todas saíram ganhando, pois acontece um desgaste muito grande se o conflito for resolvido de forma insatisfatória, podendo causar falta de motivação e insatisfação da equipe muitas vezes quando não demonstrados abertamente, podendo refletir na qualidade do trabalho e também em sofrimento para o profissional.

O artigo 8, reforça que mesmo existindo vários estágios de conflito, o mais importante é aprender a identificar rapidamente seus estágios, para que assim possa agir de forma eficiente, pois cada estágio se tomara uma medida diferenciada, se cada um deles não for administrado de forma correta poderá haver consequência de forma negativa ou positiva, um conflito mal resolvido poderá voltar a ser um problema grande

com o tempo (MOURA,; et al., 2011) a autora ainda reforça, é de total importância investigar relações conflituosas, pois as mesmas podem-se emergir do distanciamento entre as ações e o discurso do enfermeiro e da equipe multiprofissional diante da perspectiva de analisar o trabalho da enfermagem na área da saúde desenvolvida temporariamente em um trabalho coletivo com aproximações necessárias com outros núcleos profissionais.

No conceito da administração conforme (MARK; GERSON, p 245) na hora do conflito você não terá um livro para ler e avaliar qual estratégia será a melhor, mas poderá usar o tempo como seu aliado, para assim poder refletir e ter a serenidade de falar e agir, respire e proteja-se, durante a respiração iniciais, teremos tempo para avaliar a situação, sempre determinando a sua meta e concentrar-se nela, falar com quem está presente e evitar citar nomes apontando culpados. Cuidado com a atitude de dono, ouça tudo, mas responda de modo seletivo, primeiro pergunte, depois tome atitude. Pense na ideia de chamar outro mediador para avalie antes de tomar partido, ouça mais fale menos, aprenda a língua de seu adversário e deixe o adversário conhece-lo sempre atento e observando as regras.

Se tem uma visão positiva do conflito na administração, pois dele que pode surgir novas ideias podendo levar a diálogos abertos sobre assuntos específicos e diversos, e assim permitindo a exploração, expressão de diferente ponto de vista, interesses e valores (CHIAVENATO, 2003).

5.2 DEFINIÇÕES DOS ACHADOS PARA UMA RESOLUÇÃO DO CONFLITO

Quadro 2 - Expressa a resposta objetiva da questão de pesquisa proposta, as intervenções propostas por cada estudo incluído na revisão são apresentadas

Art. 01	É essencial uma linguagem clara e acessível para a resolução dos conflitos éticos e bioéticos no atendimento de famílias em situação de vulnerabilidade social; mas não apresenta nem uma estratégia concreta para se obter uma solução para o conflito.
Art. 02	Coparticipação da equipe na tomada de decisão; mostrar resolutividade no enfrentamento dos conflitos; dialogar com a equipe; ser imparcial e priorizar a qualidade do serviço; postura profissional; manejar as situações individualmente, compromisso, competição, a cooperação, a acomodação, a amenização, a evitação e a colaboração.
Art. 03	Acomodação, que consiste no encobrimento dos problemas; a dominação quando a parte mais forte impõe sua solução preferida; a barganha, na qual cada parte cede um pouco e a solução integrativa dos conflitos que tem por finalidade satisfazer às exigências de ambas as partes, por meio da busca de soluções alternativas.
Art. 04	Estilo preferencial é o de colaboração, no qual se propõe a máxima integração das partes na busca pela solução do problema em questão.
Art. 05	Competição; reflete a tentativa de satisfazer os interesses próprios sem a consideração pelo outro. Acomodação; tentativa de satisfazer os interesses do outro sem dar relevância aos interesses do próprio. Compromisso; tentativa de satisfazer, moderadamente, os objetivos de ambas as partes. Colaboração; consiste na tentativa de satisfazer completamente os interesses de ambas as partes. Evita mento; o indivíduo ignora ou negligencia os interesses de ambas as partes.
Art. 06	Determinar a pessoa ou o grupo em conflito; analisar a causa do conflito; analisar o melhor caminho ou uma combinação deles para lidar com o conflito; fazer um plano para implementar a decisão e coloca-la em pratica.
Art. 07	Acomodação, na acomodação ocorre o encobrimento dos problemas, buscando resgatar a harmonia, entretanto o problema fica implícito, pois não foi resolvido e pode ressurgir a qualquer momento, acompanhado pela carga emocional que nele foi depositado. Dominação; é a disputa pelo poder, prevalece á decisão de quem tem mais representatividade, esse processo não dá margens a negociações e sempre um perde para que o outro possa vencer. Compromisso; se apresenta quando cada envolvido tem que ceder um pouco, renunciar questões de menor relevância, preservando e negociando a essência. Solução; a solução interativa dos problemas visa buscar soluções alternativas que satisfaçam as partes.

Art. 08	Conflito latente; conflito percebido ou concretizado; conflito sentido; conflito manifesto ou explícito e consequência do conflito. Mas não propõe soluções para gerir o conflito.
------------	--

Fonte: O autor (2017)

Chama atenção no quadro 02 as propostas generalistas trazidas das teorias da administração, no entanto estas não são adaptadas ou repensadas para o contexto em que normalmente se insere os profissionais da enfermagem. Sendo necessários estudos que apresentem modelos e testes de estratégias para o manejo dos conflitos que estão presentes nessa população que acumula múltiplas tarefas e, por vezes, sobrecarga de trabalho e outros fatores que desencadeiam essas situações.

CONCLUSÃO

Diante do estudo realizado, conclui-se que o conflito estará presente no cotidiano das pessoas, inclusive no âmbito de trabalho do profissional da saúde e de sua equipe de enfermagem, reforçando a grande importância da preparação do enfermeiro gerente com treinamento e capacitação para assim estar preparado, para administrar esses momentos de controvérsias entre profissionais de sua equipe de plantão, podendo assim agir da melhor forma possível, quando há participação de todos na resolução dos conflitos, há também uma injustiça menor e uma acomodação por parte de todos.

Quando há participação de todos na resolução de conflitos, há também uma injustiça menor e uma acomodação por parte de todos, nesse momento devem expressar a importância de se mostrar abertos e dispostos a buscar uma solução de forma a se fazer presente e ser referência junto à equipe ao invés de se retirarem do cenário ou ignorarem a situação.

É importante considerar também a falta de consenso nas estratégias apresentadas, sendo generalistas e inespecíficas, já que o ambiente hospitalar e outras estruturas organizacionais de saúde apresentam por vezes peculiaridades que precisam ser levadas em consideração.

A amostra foi composta predominantemente de investigações descritivas e que não avaliaram correlações entre variáveis. Portanto, faz-se necessária a condução de novos estudos que testem estratégias e avaliem a eficácia e aplicabilidade de cada intervenção, recomendação das tendências científicas da Medicina/Enfermagem baseada em evidências.

REFERÊNCIA

AMESTOY, S. C., BACKES, V. M. S., THOFEHRN, M. B., MARTINI, J. G., MEIRELLES, B. H. S., & DE LIMA TRINDADE, L; Gerenciamento de conflitos: desafios vivenciados pelos enfermeiros-líderes no ambiente hospitalar. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 35, n. 2, p. 79-85, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?Pid=S1983-14472014000200079&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em 04.nov.2017.

CIAMPONE, M.H.T.; KURCGANT, P. Gerenciamento de Conflitos e Negociações. In: Kurcgant P. (org.) **Gerenciamento em Enfermagem**. 2 a ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2010.

CAETANO, P. S; FELTTRIN, J. O; SORATTO, J; SORATTO, M. T. Conduta do enfermeiro frente aos conflitos éticos e bioéticos em área vulnerável na ESF. **Saúde e Pesquisa**, v. 9, n. 2, p. 349-360, 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/bioet/v22n2/17.pdf>>. Acesso em 04.nov.2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Elsevier Brasil, 2003.

GRECO, R.M. **A Gerência de Conflitos em Enfermagem**. Universidade Federal de Juiz de Fora; 2010.

LAMPERT, A. N; KINALSKI, D. D. F; MACHADO, B. P; LIMA, S. B. S; Conflitos gerenciais: dificuldades para o enfermeiro gerente. **Revista de Enfermagem e Atenção à Saúde**, v. 2, n. 03, 2013. Disponível em: <<http://pesquisa.bvsalud.org/enfermagem/resource/pt/bde-26665>> acesso em 04.nov.2017.

LIMA, S. B. S.; RABENSCHLAG, L. A.; TONINI, T. F. f.; MENEZES, F. L.; LAMPERT, A. N.; Conflitos gerenciais e estratégias de resolução pelos enfermeiros gerentes. **Revista de Enfermagem da UFSM**, v. 4, n. 2, p. 419-428, 2014.. Disponível em: <<http://enfermagem.bvs.br/lildbi/docsonline/get.phpId=233>>. Acesso em 04.nov.2017

MOURA, G. M. S. S; MAGALHÃES, A. M. M; DALL'ANGNOL, C. M; JUCHEM, B. C; MAROMA, D. S; Liderança em enfermagem: análise do processo de escolha das chefias. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 18, n. 6, 2010. Disponível em: < <http://www.redalyc.org/html/2814/281421937007/>>. Acesso em: 04 nov. 2017.

MARQUIS, B.L.; HUSTON, C.J. **Administração e Liderança em Enfermagem**. 6 a ed. Porto Alegre: Atheneu; 2010.

MARQUIS, B.L.; HUSTON, C.J. **Administração e Liderança em Enfermagem**. 8 a ed. Porto Alegre: Atheneu; 2015.

MARK, GERSON; **Liderando Pelo Conflito: Como Líderes de Sucesso Transformam Diferenças em Oportunidades**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2006.

MOURA, J. L.; FERREIRA, S. C. M; VALENTE, G. S. C; ALVES, E. M. C; ALVES, M. R. S. O. O gerenciamento de enfermagem e a administração de conflitos no atendimento em emergência hospitalar. **Rev. enferm. UFPE on line**, v. 5, n. 1, p. 54-60, 2011. Disponível em; <http://www.revista.ufpe.br/revistaenfermagem/index.php/revista/article/view/1190/pdf_275>. Acesso em 14 out. 2017.

SPAGNOL, C. A.; SANTIAGO, G. R.; CAMPOS, B. M. O.; BADORÓ, M. T. M.; VIEIRA, J. S.; SILVEIRA, A. P. O.; Situações de conflito vivenciadas no contexto hospitalar: a visão dos técnicos e auxiliares de enfermagem. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 44, n. 3, p. 803-811, 2010. Disponível em; <http://www.scielo.br/scielo.php?Script=sci_arttext&pid=S0080-2342010000300036>. Acesso em 14 out. 2017.

TORRES, S. C.; Cunha, P.; Gestão de conflitos em uma organização da área da saúde em Portugal. **Ciências & Cognição**, v. 19, n. 3, 2014. Disponível em; <http://www.cienciasecognicao.org/revista/index.php/cec/article/viewfile/946/pdf_29>. Acesso em 30.out.2017.

VENDEMIATTI, M; SIQUEIRA, E. S; FILARDI, F; BINOTTO, E; SIMIONI, F.J; Conflito na Gestão Hospitalar: o Papel da Liderança. **Revista Ciência & Saúde Coletiva**, v. 15, 2010. Disponível em; <http://www.scielo.br/pdf/csc/v15s1/039.pdf> acesso em 14.out.2017