

## CONFLITOS NA EQUIPE DE ENFERMAGEM: REVISÃO INTEGRATIVA

### CONFLICT IN NURSING STAFF: AN INTEGRATIVE REVIEW

### CONFLICTO EN EL EQUIPO DE ENFERMERÍA: REVISIÓN INTEGRADORA

Elisiane Lorenzini<sup>1</sup>, Gelci Almeida Mientkewic<sup>2</sup>, Lidiane Rossato Deckmann<sup>3</sup>, Karen Olivia Bazzo<sup>4</sup>, Eveline Franco da Silva<sup>5</sup>

#### RESUMO

Objetivou-se conhecer as produções científicas nacionais que abordam os conflitos na equipe de enfermagem. Trata-se de uma revisão integrativa da literatura. A busca de artigos científicos foi realizada na Biblioteca Virtual em Saúde, através da Scientific Electronic Library Online e Literatura Latino Americana do Caribe em Ciências da Saúde e na Base de Dados de Enfermagem, a partir dos descritores equipe de enfermagem AND enfermagem; liderança AND enfermagem; processos grupais AND

enfermagem; relações interpessoais AND enfermagem, publicados no período de 2007 a 2012, sendo selecionados oito estudos. Observou-se que o enfermeiro necessita desenvolver a competência relacional e saber articular-se nas relações interpessoais e na resolução dos conflitos.

**Descritores:** Equipe de enfermagem; Liderança; Processos grupais; Relações interpessoais.

#### ABSTRACT

The aim of this work is to learn about the scientific national productions that approaches conflicts in the nursing team. It is an integrative literature review. A literature search was conducted in Virtual Health Library, through Scientific Electronic Library Online, Latin American Literature in Health Sciences and Nursing Database, from the nursing staff descriptors AND nursing AND nursing leadership, group processes AND nursing AND nursing interpersonal relationships, published in

<sup>1</sup> enfermeira, especialista em gerenciamento em enfermagem, mestre em ciências da saúde, doutoranda em Enfermagem pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: [elisilorenzini@gmail.com](mailto:elisilorenzini@gmail.com)

<sup>2</sup> bacharel em Enfermagem. Faculdade Nossa Senhora de Fátima. Caxias do Sul (RS). Brasil. E-mail: [gamientk@hotmail.com](mailto:gamientk@hotmail.com)

<sup>3</sup> enfermeira, MBA em Gestão Hospitalar. Gestora do setor de Psiquiatria do Hospital Geral de Caxias do Sul. E-mail: [lidydeck@yahoo.com.br](mailto:lidydeck@yahoo.com.br)

<sup>4</sup> biomédica, mestre em ciências da saúde com ênfase em farmacologia bioquímica e molecular, doutoranda em biotecnologia, docente da Faculdade Nossa Senhora de Fátima. Caxias do Sul (RS). Brasil. E-mail: [karenbazzo@gmail.com](mailto:karenbazzo@gmail.com)

<sup>5</sup> enfermeira, especialista em enfermagem obstétrica e em saúde pública com ênfase em saúde da família, mestranda em Enfermagem pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul e Docente da Faculdade Nossa Senhora de Fátima. Caxias do Sul (RS). Brasil. E-mail: [evelinefranco@yahoo.com.br](mailto:evelinefranco@yahoo.com.br)

the period of 2007 to 2012, considering that eight studies were selected. It was observed that nurses need to develop relational skills and knowledge articulated in interpersonal relations and resolution of conflicts.

**Descriptors:** Nursing staff; Leadership; Group processes; Interpersonal relations

## RESUMEN

Se tuvo como objetivo conocer las producciones nacionales que abordan los conflictos en el equipo de enfermería. Se trata de una revisión integradora de la literatura. Se busco la bibliografía en la Biblioteca Virtual en Salud a través de la Scientific Electronic Library Online, Literatura Latinoamericana en Ciencias de la Salud y base de datos en Enfermería, a partir de los descriptores personal de enfermería AND enfermería; liderazgo AND enfermería, procesos de grupo AND enfermería; relaciones interpersonales AND enfermería, publicado en el período 2007 a 2012, ocho estudios fueron seleccionados. Se observó que los enfermeros necesitan desarrollar habilidades relacionales y saber articularse en las relaciones interpersonales y en las resoluciones de los conflictos.

**Descriptor:** Personal de enfermería, Liderazgo, procesos de grupo, las relaciones interpersonales

## INTRODUÇÃO

O conflito é intrínseco às relações sociais e está presente o tempo todo nos diversos aspectos da vida <sup>(1)</sup>. Nas organizações os conflitos podem ter caráter positivo, quando são empregados como fatores desencadeantes de transformações individuais, coletivas e organizacionais, que estimulam o desenvolvimento pessoal, a criatividade e a produtividade. Porém, se as situações de conflito não forem conduzidas adequadamente, podem interferir de forma contrária na motivação dos membros da equipe e nos resultados da instituição <sup>(2)</sup>.

As organizações com foco na gestão de pessoas dispensam atenção especial para o clima interno de trabalho, permeado pela qualidade do relacionamento entre as pessoas, considerando-as como capital humano, sendo um diferencial para a obtenção de resultados satisfatórios<sup>(3)</sup>. Relacionar-se no trabalho é um processo complexo, já que cada profissional traz consigo maior ligação com alguns colegas do que com outros, laços afetivos, de amizades e

afinidades condicionadas por uma série de atitudes afins, por conseguinte o profissional enfermeiro deve desenvolver habilidades para administrar da melhor maneira cada situação de conflito que possa interferir na harmonia da equipe<sup>(3)</sup>.

O enfermeiro é detentor de múltiplos saberes da enfermagem e, especialmente no exercício da gerência, cotidianamente depara-se no gerenciamento de conflitos, já que conduz múltiplas relações de uma equipe com diferentes categorias profissionais<sup>(4)</sup>.

As relações de poder, comumente presentes nas equipes multiprofissionais, frequentemente, constituem-se em fontes geradoras de intrigas entre os profissionais. Considera-se imprescindível que o enfermeiro possua sensibilidade apurada no trato com seus subordinados, de forma a evitar que ele mesmo provoque conflitos interpessoais, ou seja, evitar que uma atitude ou informação posta de forma inadequada venha a gerar uma situação de conflito, podendo ser esta explícita ou permanecer latente<sup>(5)</sup>. Nesse sentido, a competência da liderança pode ser adotada pelo enfermeiro, como ferramenta para evitar ou solucionar conflitos<sup>(6)</sup>. Para que o enfermeiro

exerça liderança entre os diferentes profissionais que compõem os grupos de trabalho, faz-se necessário o desenvolvimento de competências, habilidades, atitudes e métodos, capazes de integrar a equipe, e que conferem ao enfermeiro desenvoltura para adotar postura de mediador, sempre que surgirem conflitos adversos<sup>(2)</sup>.

Um dos desafios dos gestores em enfermagem é a necessidade do desenvolvimento contínuo das competências e habilidades, especialmente a competência relacional, para o trabalho em equipe e relações grupais, convivendo com as diferenças culturais, sociais e econômicas das pessoas abarcadas na organização<sup>(3)</sup>.

O conhecimento empírico da autora principal, construído durante a atuação em diversas áreas e com diferentes equipes de enfermagem permitiu perceber que alguns enfermeiros enfrentam dificuldades no gerenciamento de conflitos, muitas vezes ocasionadas pela falta de empatia com os subordinados, falta de diálogo, insegurança e falta de capacidade para liderar a equipe e de solucionar os problemas. Isso é reafirmado pelas evidências de que há uma grande dificuldade dos profissionais assumirem cargos de coordenação e gestão, bem como de gerenciar as diversas facetas

nos quais se apresentam os problemas na convivência diária, que surgem no trabalho entre integrantes das equipes<sup>(1)</sup>.

Frente a estas considerações, acredita-se que o desenvolvimento de pesquisas sobre a temática possa contribuir significativamente na resolutividade de conflitos na enfermagem, este estudo teve como questão norteadora: o que a comunidade científica nacional de enfermagem tem produzido sobre conflitos na equipe de enfermagem? Assim, o objetivo deste estudo foi conhecer a produção científica nacional de enfermagem sobre os conflitos na equipe de enfermagem.

## MÉTODOS

Trata-se de uma pesquisa do tipo revisão integrativa. Esse método de pesquisa permite a incorporação das evidências na prática clínica com a finalidade de reunir e sintetizar resultados de pesquisas sobre determinado tema ou questão, de maneira sistemática e ordenada<sup>(7)</sup>.

Para elaboração do estudo percorreram-se as etapas: 1) definição da questão norteadora, seguindo uma análise direcionada e completa com conclusões aplicáveis; 2) coleta de dados; 3) avaliação imparcial dos dados, onde se buscaram explicações para cada

resultado encontrado; 4) análise crítica e interpretação dos dados, buscando-se explicações para os resultados divergentes; e 5) apresentação dos resultados, que corresponde à discussão dos principais resultados encontrados<sup>(7)</sup>.

A coleta de dados foi realizada durante o mês de agosto de 2012, no portal da Biblioteca Virtual em Saúde ([www.bireme.br](http://www.bireme.br)), através da Literatura Latino-americana em Ciências da Saúde (Lilacs), Bases de Dados de Enfermagem (BDenf) e *Scientific Electronic Library Online* (SciELO). Os descritores empregados para a localização dos estudos foram: equipe de enfermagem AND enfermagem; liderança AND enfermagem; processos grupais AND enfermagem; relações interpessoais AND enfermagem.

Para definição da amostra estabeleceram-se os critérios: apenas artigos; publicados entre os anos de 2007 e 2012; estudos desenvolvidos no Brasil; publicados em idioma português; conter pelo menos o resumo disponível *on line*. Foram excluídos os artigos que não contemplavam a temática: conflitos na enfermagem, e os artigos repetidos. Dessa forma, a amostra correspondeu a oito artigos selecionados após análise minuciosa dos resumos das 15 publicações que foram localizadas.

Para análise e posterior síntese dos artigos selecionados foi construído um quadro sinóptico, com aspectos considerados pertinentes: título do artigo; materiais e métodos; objetivos; resultados e considerações/conclusões.

Os dados utilizados nesse estudo foram devidamente referenciados, respeitando e identificando seus autores e demais fontes de pesquisa, observando rigor ético quanto à propriedade intelectual dos textos científicos que foram pesquisados, no que diz respeito

ao uso do conteúdo e de citação das partes das obras consultadas<sup>(8)</sup>.

## RESULTADOS

A amostra deste estudo (Quadro 01) constitui-se em artigos de diversos periódicos de enfermagem. O maior número de artigos foi encontrado na SciELO. O periódico que lidera publicações com a temática foi a Revista da Escola de Enfermagem da USP e Ciência e Cuidado em Saúde.

**Quadro 01** – Apresentação da amostra de acordo com código (CÓD), título, ano de publicação e periódico.

CÓD	TÍTULO	ANO	PERIÓDICO
C01	Conflito organizacional: considerações teóricas para subsidiar o gerenciamento em enfermagem	2010	Cienc Cuid Saúde
C02	Estresse em profissionais de enfermagem: impacto do conflito no grupo e do poder do médico	2011	Rev Esc Enferm USP
C03	Situações de conflito vivenciadas no contexto hospitalar: a visão dos técnicos e auxiliares de enfermagem	2010	Rev Esc Enferm USP
C04	O papel do enfermeiro no contexto hospitalar: a visão de profissionais de saúde	2008	Cienc Cuid Saúde
C05	O gerenciamento de conflitos entre a equipe de enfermagem	2008	Cogitare Enferm
C06	O conflito como realidade e desafio cultural no exercício da gerência do enfermeiro	2007	Rev Esc Enferm USP
C07	Relação entre enfermeiros e médicos em hospital escola: a perspectiva dos médicos	2010	Rev Bras Saúde Mater Infant
C08	Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança	2010	Ciênc Saúde Colet

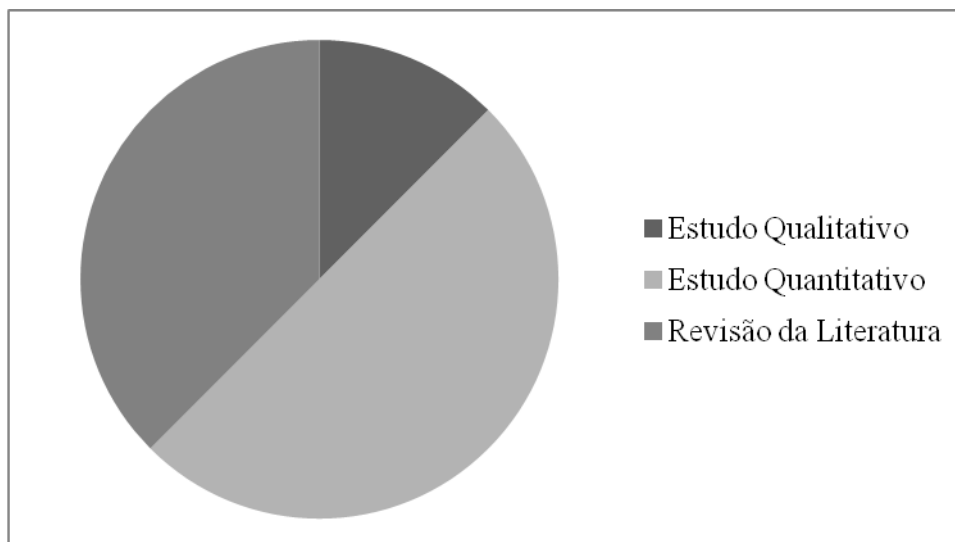
Fonte: Pesquisadoras. Caxias do Sul, RS, 2012.

Conforme ilustração gráfica dos estudos que compuseram esta revisão (Figura 1), apenas um teve abordagem qualitativa. Quatro deles seguiram

abordagem quantitativa e três caracterizam-se como revisão de literatura. Nesse sentido, denota-se a incipiência de estudos acerca desse

tema, principalmente na abordagem qualitativa e estudos com métodos mistos, que envolvem a triangulação de dados quantitativos e qualitativos em um único projeto. Quando o planejamento da investigação está em

conformidade, essas abordagens se complementam, na medida em que representam palavras e números, as duas linguagens fundamentais da comunicação humana.



**Figura 1-Gráfico demonstrando metodologias utilizadas nos artigos da amostra desta revisão.**

O ano de maior incidência de publicações foi 2010, com quatro artigos. A maioria dos estudos foi realizada na região Sudeste do Brasil. O estado com maior número de estudos desenvolvidos foi Minas Gerais. Os estudos envolvem uma análise reflexiva sobre conflitos na equipe de enfermagem, a equipe multiprofissional e diferentes formas de analisar os conflitos que surgem diariamente em diversos setores, envolvendo a cultura em si de cada um dos envolvidos e participantes da equipe.

Os estudos realizados em hospitais (C02, C03, C06, C07) abordam sobre o estresse na equipe de

enfermagem e a necessidade de buscar soluções, como o enfermeiro administra os conflitos no ambiente organizacional, quando especificidades culturais se expressam como conflito na gerencia do enfermeiro e a existência de conflito na relação entre médicos e enfermeiros e os fatores associados.

No estudo C01, é comprovado o despreparo da maior parte dos enfermeiros em conduzir as situações de conflitos relacionados à conduta comportamental da equipe. Os autores concluíram que os enfermeiros ao se depararem com situações conflitantes, geralmente não dão a devida importância ao ocorrido, e os que

procuram resolver os conflitos utilizam táticas para amenizar ou punir os labutadores.

O estudo C07 revela que o conflito entre médicos e enfermeiros pode emergir de problemas éticos, com a possibilidade de prejudicar a relação na equipe multidisciplinar e especialmente a qualidade da assistência prestada ao paciente. Há evidências do impacto dos conflitos no grupo (C02), conflitos de tarefas e poder de coerção dos médicos, são preditores diretos de estresse em profissionais de enfermagem. Outros estudos corroboram com esse resultado referindo que problemas nas relações interpessoais são uma das fontes de estresse com maior peso<sup>(09)</sup>.

A pesquisa apresentada no artigo C04 buscou analisar o entendimento a cerca do trabalho do enfermeiro no contexto hospitalar, sob a visão da equipe multiprofissional revelou que a atitude do enfermeiro a partir das afinidades constitui-se em elo de comunicação entre toda a equipe. A comunicação e o diálogo foram citados no artigo C05 como ferramentas indispensáveis para o gerenciamento dos conflitos, destacando que os mesmos devem ser vistos como uma oportunidade de crescimento para a equipe.

No estudo C08 evidenciou-se que a subcultura administrativa é orientada pela dinâmica da eficiência administrativa e a enfermagem está entre a autoridade médica e a administrativa. Esses fatores dentre outros, podem ser causadores de conflitos relacionados ao controle de trabalho, divergência de interesses e a desigualdade social.

## DISCUSSÃO

Os achados dessa revisão enfatizam o despreparo dos enfermeiros, no que tange ao gerenciamento de conflitos. Considera-se que as ferramentas necessárias para gerenciar o conflito na equipe deveriam ser de domínio de todos os enfermeiros, enquanto líderes da equipe multiprofissional<sup>(10)</sup>. Os resultados de uma dissertação evidenciaram que 80% dos enfermeiros que atuam na função de gerente não tinham conhecimento sobre o papel do gerente antes de assumirem o cargo e que os mesmos percebem que os conflitos são inerentes às organizações, obrigando-os a conviver e interagir com eles<sup>(11)</sup>.

Nesse contexto, é necessário compreender a origem dos conflitos, reconhecer a sua importância e acercar-se interdisciplinarmente<sup>(11)</sup>. O diálogo e o saber ouvir são ferramentas úteis no

gerenciamento de conflitos, bem como o aprendizado contínuo, desenvolvimento individual e intergrupais e estar receptivo para as mudanças<sup>(09)</sup>.

As relações interpessoais e intragrúps são permeadas por conflitos. O processo de liderança para os enfermeiros centraliza-se em atributos e práticas exercidas no dia-a-dia do trabalho, dando ênfase a credibilidade, confiança, coerência de ideias, discurso compatível com ações, lealdade, comprometimento, bom relacionamento com a equipe, a experiência profissional, o conhecimento sobre o trabalho e a cultura organizacional, representando os pilares que sustentam o desenvolvimento da liderança, no grupo<sup>(12-13)</sup>.

O processo de profissionalização da gestão hospitalar trouxe múltiplos desafios, tais como administrar as diversas dimensões do conflito que emerge da equipe multidisciplinar, envolvendo principalmente o médico, enfermeiros e a administração<sup>(14-15)</sup>. Destaca-se a importância de investir na formação profissional e criar dispositivos a serem usados como espaços coletivos e permanentes de análise e reflexão das relações de trabalho e do atuar profissional, bem

como, a efetivação de políticas alicerçadas em valores da própria profissão e ainda a construção de relações de confiança orientadas por processos de diálogo<sup>(16)</sup>.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta revisão permitiu dar visibilidade ao que a comunidade científica tem produzido sobre os conflitos na enfermagem, além de verificar que situações de conflito surgem diariamente no local de trabalho. 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.

As pesquisas realizadas sobre a temática de conflitos na equipe de enfermagem, em geral, tem contribuído para compreender o funcionamento, forma de ação e como solucionar os problemas frente aos conflitos na equipe.

Atualmente, o local de trabalho tem passado por diversas transformações e mudanças que exigem trabalhadores competentes, comprometidos com a equipe e a organização, buscando assim aprimorar os conhecimentos. Observou-se que o



enfermeiro necessita estar preparado para lidar com relações interpessoais, tendo aptidão para escutar, ou seja, ter empatia pela equipe e pelos clientes atendidos, no contexto que ele está inserido.

## REFERÊNCIAS

1. Spagnol CA, L'Abbate S. Conflito organizacional: considerações teóricas para subsidiar o gerenciamento em enfermagem. *Cienc Cuid Saude*. 2010; 9(4): 822-7.
2. Spagnol CA, Santiago GR, Campos BMO, Badaró MTM, Vieira JS, Silveira APO. Situações de conflito vivenciadas no contexto hospitalar: a visão dos técnicos e auxiliares de enfermagem. *Rev Esc Enferm USP* 2010; 44(3): 803-11.
3. Corradi EM, Zgoda LTRW, Paul MFB. O gerenciamento de conflitos entre a equipe de enfermagem. *Cogitare Enferm*. 2008; 13(2): 184-93.
4. Prochnow AG, Leite JL, Erdmann AL, Trevisan MA. O conflito como realidade e desafio cultural no exercício da gerência do enfermeiro. *Rev Esc Enferm USP* 2007; 41(4): 542-50.
5. Costa DT, Martins MCF. Estresse em profissionais de enfermagem: impacto do conflito no grupo e do poder do médico. *Rev Esc Enferm USP*. 2011; 45(5): 1191-8.
6. Balsanelli AP, Cunha ICKO, Whitaker IY. Nurses' leadership styles in the icu: association with personal and professional profile and workload. *Rev Latino-am Enfermagem*. 2009; 17(1): 28-33.
7. Mendes KDS, Silveira RCCP, Galvão CM. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. *Texto Contexto Enferm*. 2008; 17(4): 758-64.
8. Gil AC. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª ed. São Paulo: Atlas; 2002.
9. Vaghetti HH, Padilha MICS, Lunardi Filho WD, Lunardi VL, Costa CFS. Significados das hierarquias no trabalho em hospitais públicos brasileiros a partir de estudos empíricos. *Acta Paul Enferm* 2011; 24(1): 87-93.
10. Lorenzini E, Macedo TZ, Silva EF. Leadership in the disciplinary nursing practice: undergraduate student's perception. *Revista de Enfermagem UFPE On Line*. 2013; 7(7): 4689-95.
11. Guerra ST. O conflito no exercício gerencial do enfermeiro no contexto hospitalar [dissertação]. Santa

- Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Programa de Pós-Graduação em Enfermagem; 2008.
- 12.** Borba DSM. Liderança em enfermagem no sexto turno – finais de semana e feriados – em um hospital universitário [dissertação]. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Enfermagem; 2011.
- 13.** Barbosa RC, Lorenzini E, Bazzo K, Silva EF. Liderança do enfermeiro na estratégia saúde da família: revisão integrativa da literatura. *Revista Eletrônica Gestão & Saúde.* 2013;4: 428-38.
- 14.** Oliveira AM, Lemes AM, Machado CR, Silva FL, Miranda FS. Relação entre enfermeiros e médicos em hospital escola: a perspectiva dos médicos. *Rev Bras Saúde Matern Infant* 2010; 10(Supl 2): S433-9.
- 15.** Vandemiatti M, Siqueira ES, Filardi F, Binotto E, Simioni FJ. Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança. *Cien Saúde Colet.* 2010; 15(Supl 1):130114.
- 16.** Secchi E, Lorenzini E. Percepção de enfermeiros sobre conflitos na equipe de enfermagem em um hospital de pequeno porte. *Prática Hospitalar (Online).* 2013; Ano XV n. 86: 60-3.
- 17.** Rossetti AC, Carqui LM. Implantação de sistema informatizado para planejamento, gerenciamento e otimização das escalas de enfermagem. *Acta Paul Enferm.* 2009; 22(1): 83-8.

Sources of funding: No  
Conflict of interest: No  
Date of first submission: 2014-08-01  
Last received: 2014-10-14  
Accepted: 2015-01-12  
Publishing: 2015-05-29

**Corresponding Address**

Elisiane Lorenzini  
Endereço: Felipe dos Santos, 77 201 A.  
CEP: 93020180 São Leopoldo/RS  
Telefone: 55 (51) 81101486  
E-mail: [elisilorenzini@gmail.com](mailto:elisilorenzini@gmail.com)