



## Papel do enfermeiro na gestão de conflitos na equipe técnica de enfermagem

Role of the nurse in conflict management in the nursing technical team

Papel de la enfermera en el manejo de conflictos en el equipo técnico de enfermería

Izabela Kauana Gonçalves<sup>1</sup>, Patricia Garcia Rocha<sup>1</sup>, Suellen Cristina da Silva Chaves<sup>2</sup>, Danielle Caroline da Silva Opazo<sup>3</sup>, Pedro Leite de Melo Filho<sup>3</sup>.

### RESUMO

**Objetivo:** Investigar o nível de conhecimento dos enfermeiros sobre a gestão de conflitos dentro da equipe de enfermagem. **Métodos:** Pesquisa quantitativa de abordagem exploratória realizada através de perguntas objetivas e fechadas na ferramenta google Forms. Foram incluídos em geral, enfermeiros atuantes em todos níveis de atenção à saúde. Considerando que a pesquisa será direcionada exclusivamente a enfermeiros, serão excluídos auxiliares/técnicos de enfermagem, a amostragem será apanhada por meio da técnica bola de neve. **Resultados:** Com os dados oriundos da pesquisa, obteve uma amostra de 177 enfermeiros, com idades entre 22 e 63 anos, sendo a média de idade 41 anos, predominante o sexo feminino (75%), o tempo de atuação variou de 3 meses a 40 anos, sendo a média de 15,7 anos. **Conclusão:** Com o desenvolvimento da pesquisa, constou-se que a mediação da gestão de conflito acontece com o cotidiano do enfermeiro, tendo em vista que os conflitos são uma realidade. Porém, evidenciou-se que estudos com amostras maiores são necessárias para avaliar o desempenho dos enfermeiros, frente a esse cenário.

**Palavras-chave:** Administração, Enfermagem, Gestão, Conflitos.

### ABSTRACT

**Objective:** To investigate nurses' level of knowledge about conflict management within the nursing team. **Methods:** Quantitative research with an exploratory approach carried out using objective and closed questions using the Google Forms tool. In general, nurses working at all levels of healthcare were included. Considering that the research will be aimed exclusively at nurses, nursing assistants/technicians will be excluded, the sample will be collected using the snowball technique. **Results:** With the data from the research, a sample of 177 nurses was obtained, aged between 22 and 63 years old, with the average age being 41 years old, predominantly female (75%), the length of service varied from 3 months to 40 years, with an average of 15.7 years. **Conclusion:** With the development of the research, it was found that the mediation of conflict management takes place in the nurse's daily life, considering that conflicts are a reality. However, it became clear that studies with larger samples are necessary to evaluate nurses' performance in this scenario.

**Keywords:** Administration, Nursing, Management, Conflicts.

### RESUMEN

**Objetivo:** Investigar el nivel de conocimiento de los enfermeros sobre la gestión de conflictos dentro del equipo de enfermería. **Métodos:** Investigación cuantitativa con enfoque exploratorio realizada mediante preguntas objetivas y cerradas utilizando la herramienta Google Forms. En general, Se incluyeron enfermeras que trabajan en todos los niveles de atención sanitaria. Considerando que la investigación estará dirigida

<sup>1</sup> Universidade Cesumar, Curitiba - PR.

<sup>2</sup> Universidade de São Paulo (USP), São Paulo - SE.

<sup>3</sup> Universidade Federal do Paraná, Curitiba - PR.

exclusivamente a enfermeros, se excluirán los auxiliares/técnicos de enfermería, la muestra se recolectará mediante la técnica de bola de nieve. **Resultados:** Con datos de la investigación se obtuvo una muestra de 177 enfermeras, con edades entre 22 y 63 años, siendo la edad promedio de 41 años, predominantemente del sexo femenino (75%), la antigüedad en el servicio varió de 3 meses a 40. años, con una media de 15,7 años. **Conclusión:** Con el desarrollo de la investigación se encontró que la mediación del manejo de conflictos se da en el cotidiano del enfermero, considerando que los conflictos son una realidad. Sin embargo, quedó claro que son necesarios estudios con muestras más grandes para evaluar el desempeño de los enfermeros en este escenario.

**Palabras clave:** Administración, Enfermería, Gestión, Conflictos.

---

## INTRODUÇÃO

Para compreender o papel fundamental desempenhado pelo enfermeiro como mediador de conflitos, torna-se imprescindível iniciar pelo entendimento básico do conceito de gestão na área de enfermagem. É necessário explorar a origem dessa competência e compreender por que ela se tornou tão relevante para os enfermeiros, abrangendo tanto a coordenação de equipes quanto a prestação de cuidados em enfermagem (FERREIRA MMF, 2012).

No ano de 1854, Florence Nightingale, guiada por sua vocação e dedicação, coordenou enfermeiras leigas, religiosas e voluntárias para prestar cuidados (DIAS LP e DIAS MP, 2019). Florence, com sua visão abrangente, assumiu a liderança nos hospitais militares da Turquia. Enfrentou diversas dificuldades, como escassez de recursos, ambientes desestruturados e materiais precários, além da falta de preparo e disciplina entre suas colegas enfermeiras. Contudo, Florence se tornou um modelo de liderança naquela época (FERREIRA MMF, 2012).

Atualmente, segundo o Artigo 11 da Lei 7.498/86, o enfermeiro possui autonomia para liderar a equipe técnica. Suas responsabilidades englobam o planejamento, coordenação, organização, execução e avaliação dos serviços de assistência em enfermagem, entre outras atribuições (BRASIL, 1986). Nas instituições de saúde, é habitual que a equipe de enfermagem esteja diretamente relacionada ao cuidado ao paciente. Dado que a enfermagem constitui a maior parte dos funcionários dessas instituições, cabe ao enfermeiro garantir a eficácia de seu papel.

A gestão de equipes inclui o gerenciamento de conflitos, que surgem independentemente da instituição ou profissão. Ao explorar o conceito de conflitos, nos deparamos com várias perspectivas. Marta CB, et al. (2010), define o conflito como um desentendimento interno ou externo decorrente de diferenças de ideias, valores, culturas ou sentimentos entre duas ou mais pessoas. Robbins S (2005), por sua vez, descreve o conflito como um processo que se inicia quando uma das partes percebe que a outra parte está afetando ou tem o potencial de afetar algo considerado importante pela primeira.

Assis AF e Straub A (2016) esclarecem que, de maneira geral, o conflito pode ser definido como a discordância de ideias ou interpretações diversas sobre um mesmo tema. No ambiente corporativo, devido à intensa competitividade, os conflitos são frequentemente caracterizados por lutas, discussões acirradas, contrariedades e falta de harmonia. Entre as várias definições, origens e tipos de conflitos, compreende-se que os conflitos organizacionais podem acarretar tanto consequências positivas quanto negativas para a organização (OLIVEIRA AV e PIZZONI TGP, 2021).

Dentro do contexto organizacional, as relações interpessoais desempenham um papel crucial no sucesso de uma equipe de trabalho (MARTA CB, et al., 2010). Esse aspecto é multifacetado, influenciado por diferenças tanto pessoais quanto profissionais, como cultura, educação, personalidade, comportamento, emoções e opiniões (OLIVEIRA AV e PIZZONI TGP, 2021; ASSIS AF e STRAUB A, 2016; DELAK B e ŠIROK K, 2022). A convivência na sociedade inevitavelmente resulta em atritos, e na área de enfermagem não é diferente. No entanto, gerenciar insatisfações no ambiente de trabalho, especialmente em um local onde a assistência ao paciente é vital e o trabalho em equipe é fundamental, pode impactar negativamente a qualidade do atendimento (SILVA KR, et al., 2018).

Desta forma, o profissional enfermeiro é reconhecido como um mediador fundamental dos conflitos que surgem no ambiente hospitalar (DELAK B e ŠIROK K, 2022). Devido à sua presença em diversos contextos de serviços de saúde e à sua participação ativa na liderança de equipes, o enfermeiro desempenha um papel crucial na gestão de conflitos. Este estudo busca avaliar se esses profissionais possuem as habilidades possíveis para lidar com essa situação, visto que isso é uma expectativa em sua prática diária.

A revisão preliminar revelou a carência de conteúdo específico relacionado ao tema, destacando a necessidade de pesquisa de campo para compreender onde surgem as discordâncias que favorecem ou exacerbam os conflitos, bem como para avaliar a preparação dos enfermeiros para abordagens acolhedoras e humanizadas. Isso engloba estimular a participação integral da equipe nos processos de gestão, liberando a liderança como uma competência central, com o propósito de oferecer assistência sem prejuízos e transformar conflitos em experiências profissionais construtivas (OLIVEIRA ES, et al., 2018). O objetivo deste trabalho foi investigar o nível de conhecimento dos enfermeiros sobre a gestão de conflitos dentro da equipe de enfermagem.

## MÉTODOS

Pesquisa quantitativa, de abordagem exploratória, com a finalidade de esclarecer como determinado fato ou fenômeno se manifesta, realizada através da coleta e análise de dados, de perguntas objetivas e fechadas através da ferramenta Google Forms. O método de coleta de dados utilizado foi bola de neve, onde inicialmente, o pesquisador identifica seu público-alvo, de acordo com as características de seu interesse e compartilha a pesquisa com o alvo, grupo de pessoas, e estes podem compartilhar sucessivamente, indicando cada vez mais pessoas para participação (COSTA DL, 2018).

A coleta de dados foi aplicada em maio de 2023, foi compartilhado via e-mail e redes sociais um convite, junto com o link direcionado para questionário sociodemográfico e mais 7 perguntas objetivas sobre gestão de conflitos, o questionário ficou aberto para receber resposta por um período de 15 dias. Para a análise estatística, foi utilizado o Statistical Package for the Social Sciences (SPSS-25) e, para obter a relação das variáveis sociodemográficas e as questões de gestão de conflitos foi utilizada a análise de Pearson's productmoment correlation (cor).

Esta análise e/ou coeficiente, normalmente representado por  $p$ , assume apenas valores entre menos um e um, sendo que  $cor = 1$  significa uma correlação perfeita positiva entre as duas ou mais variáveis e isto quer dizer que quando uma variável aumenta, a outra também aumenta;  $cor = -1$  significa uma correlação negativa perfeita entre as variáveis, isto é, se uma variável aumenta, a outra sempre diminui – são inversamente proporcionais; e  $cor = 0$  significa que as variáveis não dependem linearmente uma da outra, no entanto, pode existir uma dependência não linear. Para a análise, adotou-se o nível de significância  $p = 0,05$  (FILHO DB e JÚNIOR JAS, 2009). Este projeto foi submetido na plataforma Brasil e passou pelo Comitê de Ética, aprovado sob número do parecer 6.054.885 e CAAE 69209723.1.0000.5539.

## RESULTADOS

A presente pesquisa contou com uma amostra de 177 enfermeiros, com idades entre 22 e 63 anos, sendo a média de idade 41 anos, predominante o sexo feminino (75%), o tempo de atuação variou de 3 meses a 40 anos, sendo a média de 15,7 anos. Em relação a categoria profissional, enfermeiro assistencial e enfermeiro coordenador corresponderam a 84,1% da amostra, seguido de enfermeiro administrativo com 10,7%, enfermeiro supervisor com 2,2%, enfermeiro de educação com 1,7% e enfermeiro auditor, que foi a categoria com menor participação na pesquisa, apenas 1,1%. As questões 1 e 2 aborda com pontuação tipo likert, onde, varia de 0 péssimo a 10 ótimo. Em relação a questão 1 “Para sua equipe técnica atual, o quanto você considera a equipe colaborativa e de boa comunicação?” as respostas obtiveram uma média de 7,5 o mínimo foi 3 e máximo 10.

A questão 2 “Como você avalia sua habilidade profissional como gerente de conflitos dentro de sua equipe?” a média de resposta foi de 7,5 o mínimo foi 2 e máximo 10. A partir da questão 3 o objetivo foi avaliar

aspectos específicos da gestão de conflitos dos profissionais, sendo questão 3: “O conflito é inevitável em qualquer profissão, mas você como líder na enfermagem já teve a experiência de poder se beneficiar do conflito de forma positiva para a equipe?” a resposta que obteve maior repostas entre os profissionais representando 64,3% (n = 114) foi sempre, seguida de raramente 27% (n = 48), nunca 8,4% (n = 15).

A questão 4: “Você observa que os conflitos ocorridos na equipe interferem direta ou indiretamente na qualidade da assistência prestada?” quase a totalidade, 83,6% (n = 148), dos enfermeiros consideram que sempre o conflito interfere, apenas 15% (n = 28) dos profissionais reconhece a interferência como rara. Para a questão 5 sobre: “Você julga que as relações externas interferem no relacionamento profissional dentro de sua equipe?” as respostas foram sempre com 77,9% (n = 138), raramente com 20,9% (n = 37) e nunca com 1,1% (n = 2).

Em relação a questão 6 sobre o apoio institucional na minimização do conflito: “Você considera que as instituições que prestam serviços de saúde oferecem um ambiente de trabalho adequado, com suporte de treinamentos e padronização de rotinas para as práticas assistenciais, contribuindo para um ambiente de trabalho com casos reduzidos de conflitos?” a resposta raramente se sobressaiu com 58,7% (n = 104) das respostas, seguida de sempre 36,5% (n = 65) e nunca com 4,5% (n = 8).

Sobre a capacitação a questão 7: “Você possui curso/treinamento em gestão de pessoas?” 63,8% dos profissionais responderam que sim e 36% responderam não. Na análise de correlação, entre as respostas dos profissionais com capacitação e aqueles que não recebem ou não realizam capacitações, destaca-se que, os profissionais com capacitação, conseguem gerir do conflito positivamente (Q3) e percebem que o conflito sempre impacta na assistência (Q4).

**Tabela 1** - Relação da variável capacitação com benefício do conflito, impacto na qualidade da assistência, influência das questões externas e o apoio institucional.

Recebeu capacitação sobre Gestão de conflitos (Q7)					
Variável	Categoria	N	Não %	N	Sim %
Q3	Nunca	3	4,69	12	10,62
	Raramente	25	39,06	23	20,35
	Sempre	36	56,25	78	69,03
Q4	Nunca	0	0,00	1	0,89
	Raramente	8	12,50	20	17,70
	Sempre	56	87,51	92	81,41
Q5	Nunca	0	0,00	2	1,77
	Raramente	11	17,19	26	23,01
	Sempre	53	82,81	85	75,22
Q6	Nunca	5	7,81	3	2,66
	Raramente	39	60,94	65	57,52
	Sempre	20	31,25	45	39,82

Fonte: Gonçalves IK, et al., 2024.

Para o teste de correlação entre as variáveis idade e tempo de atuação com a capacitação, observou-se que não existe relação entre os fenômenos medidos, considerando-se a hipótese nula, pois os valores de p são superiores a 0,05.

**Tabela 2** - Relação das variáveis idade e tempo de atuação com as variáveis com benefício do conflito, impacto na qualidade da assistência, influência das questões externas e o reconhecimento de apoio institucional.

X	Y	N	Correlação	95%CI	95% CI	p-valor
Idade	Q3	165	0,026	-0,076	0,128	0,673
Idade	Q4	165	-0,029	-0,130	0,073	0,641
Idade	Q5	165	0,003	-0,099	0,105	0,959
Idade	Q6	165	0,053	-0,049	0,154	0,390
Tempo atuação	Q3	176	0,030	-0,068	0,128	0,614
Tempo atuação	Q4	176	-0,089	-0,186	0,009	0,138
Tempo atuação	Q5	176	0,001	-0,098	0,099	0,991
Tempo atuação	Q6	176	0,019	-0,080	0,117	0,751

Fonte: Gonçalves IK, et al., 2024. \*95% CI – intervalo de confiança mínimo e máximo.

## DISCUSSÃO

Com o intuito de melhorar a apresentação da discussão, foram formuladas categorias decorrentes das questões que orientaram as entrevistas realizadas com os enfermeiros. Estas categorias são apresentadas a seguir:

### **Gestão Eficiente: Comunicação Assertiva e Impacto na Assistência de Enfermagem**

De acordo com os dados levantados na pesquisa, a maioria dos enfermeiros consideram a equipe colaborativa e de boa comunicação, esse dado é bastante relevante ao imaginarmos como a comunicação impacta nos conflitos das equipes técnicas de enfermagem. Silva KR, et al., (2019), encontrou em sua pesquisa com a equipe técnica que a falta de comunicação se encontra como a terceira forma para o surgimento de conflitos.

No estudo conduzido por Oliveira AV e Pizzoni TGP (2021), também se confirma os achados desta pesquisa, na qual os respondentes mencionaram situações específicas capazes de gerar desconforto, motivar conflitos e prejudicar o engajamento e a produtividade. Por exemplo, alguns gestores foram destacados por adotar uma postura autoritária, utilizar um tom elevado ao solicitar tarefas e demonstrar falta de diálogo nas ações a serem realizadas. Além disso, a comunicação agressiva e a busca por se apresentar com um tom ameaçador e soberbo por parte do chefe imediato também foram apontadas como fatores contribuintes para um ambiente propenso a conflitos.

A comunicação desempenha um papel duplo, sendo tanto instrumental quanto relacional, conforme observado por Madalina O (2016). Dentro de uma organização de trabalho, a comunicação desempenha um papel crucial para garantir o funcionamento eficaz, promovendo a integração, consistência nos processos e enriquecendo uma variedade de soluções disponíveis, como destacado por Beserra EP, et al. (2019). A ausência de comunicação pode acarretar conflitos tanto internos quanto externos, uma vez que a falta de compreensão resulta em desconforto e divergências. Chiavenato I (2014) destaca quatro funções da comunicação: controle, ao gerenciar o comportamento dos colaboradores e as normas organizacionais; motivação, ao estabelecer metas e objetivos; expressão emocional, ao permitir a expressão de sentimentos; e informação, fundamental para a tomada de decisões, envolvendo o compartilhamento de pensamentos, ideias e dados.

O estudo de Beserra EP, et al. (2018) destaca que o trabalho da equipe de enfermagem é multifatorial, sendo o conflito e o relacionamento interpessoal dois elementos complexos. O relacionamento interpessoal, por sua vez, é um desses fatores intrincados, uma vez que engloba qualidades pessoais que variam de um indivíduo para outro, tais como autoconhecimento, autoestima, empatia, cordialidade, ética e, principalmente, comunicação. Essas características são essenciais, pois o relacionamento interpessoal demanda a troca de sentimentos e experiências para que o convívio no ambiente de trabalho seja o mais harmonioso possível. Os conflitos surgem quando há dificuldade em conciliar as diferenças e os desejos individuais que estão por trás de cada profissional (DELAKE B e ŠIROK K, 2022; GONÇALVES LCF, 2021).

Um fator adicional a ser considerado como desencadeador de conflitos são as causas externas. Pesquisas revelaram que as relações externas frequentemente exercem uma influência significativa na dinâmica entre os profissionais de enfermagem e suas equipes (GONÇALVES LCF, 2021; PINTO VD e VOGT RS, 2018). Em outras palavras, fatores externos, oriundos da esfera pessoal e do ambiente familiar, escapam ao controle direto da organização ou dos indivíduos, porém, têm o potencial de contribuir para a ocorrência e a intensificação de conflitos.

Esses elementos externos têm um impacto emocional significativo na vida dos profissionais, resultando em situações conflituosas no ambiente de trabalho. Essa constatação alinha-se com as lições de Gonçalves LCF (2021), que destacam a importância de compreender o comportamento humano, reconhecendo nossa natureza emocional e a influência dos sentimentos no ambiente laboral. Este estudo destaca a necessidade de atenção a esses aspectos, pois, conforme indicado na pesquisa, emoções podem, de fato, desencadear conflitos. Os dados levantados na pesquisa demonstraram que, a maioria, 64,3% dos profissionais, tendem a se beneficiar do conflito de forma positiva. Quando surge um conflito e ele é solucionado resultando em uma

nova estratégia, processo ou plano que serviu para melhoria através do conflito causado, então beneficiou-se do conflito de forma positiva (COSTA DL, 2021).

A pesquisa também apontou que 27%, ou seja, 48 enfermeiros, raramente se beneficiam do conflito positivamente, este número é considerável, sendo que, se o enfermeiro não julga o conflito e o resolve, ele pode se tornar repetitivo em um ambiente de trabalho. Esta pesquisa corrobora com a literatura de Costa DL (2021), onde cita que os conflitos são consequências naturais e inevitáveis resultantes das interações entre as pessoas e que mediante a intensidade e modo como são tratados podem ser benéficos para o ambiente de trabalho. É necessário que o conflito seja mediado e resolvido para que um quadro conflituoso não se repita ao ponto de resultar em consequências negativas para a equipe, assistência ao paciente ou instituição.

A literatura de Sbordoni E, et al., (2020) destaca que conflitos podem gerar impactos positivos, promovendo a atualização de conhecimento. Um conflito bem administrado pode se transformar em um fator motivador de grandes mudanças e ter um efeito altamente positivo. Em outras palavras, o conflito pode contribuir para o amadurecimento da organização, se o gestor souber utilizar a situação a seu favor. Situações conflitantes, quando gerenciadas de maneira apropriada, podem se transformar em oportunidades para o crescimento e podem ser impulsionadores de mudanças, tanto em âmbito individual quanto coletivo, ao estimular discussões de ideias e propostas criativas para resolver problemas (ASSIS AF e STRAUB A, 2021). Conflitos construtivos, que resultam em um consenso benéfico, permitem ampliar o conhecimento do grupo e fortalecer as habilidades de trabalho em equipe.

A equipe técnica de enfermagem desempenha diversas tarefas durante o plantão, incluindo administração de medicamentos, aferição de sinais vitais, higiene pessoal, banho de leito, troca de curativos, alimentação e anotação de enfermagem. O estudo de Sbordoni E, et al. (2020) destaca o banho como uma fonte geradora de conflito. Pacientes com sobrepeso, por exemplo, demanda mais atenção, podem criar desafios, especialmente em situações de falta de profissionais, resultando em sobrecarga, falha na administração do tempo e complexidades adicionais no procedimento. Esse fato pode levar à negligência, comprometendo a qualidade da assistência e gerando frustração para a equipe de enfermagem.

Conflitos não resolvidos têm consequências adversas, impactando negativamente nas relações laborais e acarretam sérias implicações para funcionários e organizações (ASSI MD, et al., 2022). A persistência desses conflitos pode resultar em turnover, aumento no absenteísmo e impactos na saúde emocional e física dos trabalhadores envolvidos. Quando a confiança é abalada e predomina o individualismo, os conflitos tornam-se prejudiciais, desmotivando, gerando insatisfação, comprometendo a realização das tarefas e provocando efeitos nocivos para o desempenho organizacional e o bem-estar dos profissionais (MADALINA O, 2019).

De acordo com os dados levantados nesta pesquisa, a maioria dos enfermeiros (83,6%) reconhece que os conflitos sempre impactam na assistência prestada ao paciente. Este dado é grave, considerando que o papel fundamental da enfermagem é prestar assistência de qualidade ao paciente. Silva KR, et al. (2018), destaca que o papel desempenhado pelo enfermeiro, como mediador e gestor de conflito, é valioso durante o processo de trabalho, pois impacta diretamente na assistência prestada ao paciente. Portanto, para garantir o sucesso no gerenciamento da equipe de assistência, o enfermeiro deve dispor de conhecimentos sólidos como alicerce técnico e científico. Essa base de conhecimento é essencial para enfrentar e superar os desafios inerentes aos conflitos, garantindo que o foco principal na prestação de cuidados de qualidade seja mantido.

### **Habilidade profissional do enfermeiro para gerenciar conflitos**

De acordo com os dados levantados na pesquisa, ao serem questionados sobre suas habilidades pessoais na gestão de conflitos dentro de suas equipes, os enfermeiros se consideram bons mediadores, atribuindo uma média de 7.5. Esse dado é confirmado ao compararmos com outros levantamentos. De modo geral, a maioria dos respondentes demonstra sensibilidade às percepções dos malefícios que os conflitos podem causar, mas também acredita poder se beneficiar de sua ocorrência. Essa percepção é respaldada pela análise de sua capacidade de comunicação e pela consciência de como esses conflitos podem interferir na qualidade da assistência. Notavelmente, 63,8% dos profissionais participaram de alguma capacitação sobre

gestão de pessoas, o que pode ter favorecido o desenvolvimento dessas competências. Conforme destaca Eduardo EA et al. (2016), amenizar conflitos depende da forma como o enfermeiro conduz sua equipe, reconhecendo e compreendendo o papel de cada indivíduo como ser responsável por suas ações. No momento da resolução do conflito, é fundamental ter respeito com todos na comunicação e entender que um ambiente de trabalho favorável depende da colaboração de cada um. Um enfermeiro gestor, responsável por um grupo de profissionais e uma unidade hospitalar, supervisiona o desempenho da equipe e o cuidado dos pacientes (OTHMAN T e KHRAIS H, 2022).

Sobressaindo-se como mediador do conflito, uma vez que 20% do tempo dos enfermeiros gestores é gasto na resolução de conflitos diários (ASSI MD et al., 2022). O enfermeiro deve ser habilidoso em identificar e lidar com personalidades diversas das suas. Um estudo conduzido por Delak B e Sirok K (2022) evidenciou que mais de 40% dos enfermeiros utilizam o estilo evitativo como predominante na resolução de conflitos. No entanto, outro estudo realizado por Assi MD (2022) com uma amostra de 197 enfermeiros gestores na região central e norte da Jordânia os resultados revelaram que os estilos mais utilizados entre os enfermeiros gestores jordanianos foram o integrador e comprometedor, enquanto o evitativo foi o menos utilizado.

Diante disso, evidencia-se a extrema importância da formação para o desenvolvimento de competências em comportamento organizacional, abrangendo tópicos cruciais como estratégias de resolução de conflitos, tomada de decisões, negociações, implementação de poder e comunicação eficaz (DELAK B e ŠIROK K, 2022). O uso de protocolos também se destaca como uma ferramenta valiosa para a resolução de conflitos (LUCHMANN JC 2020, p. 51). A negociação com sabedoria e empatia é reconhecida como uma chave fundamental para transformar conflitos em oportunidades de crescimento.

Estudos adicionais destacam características específicas dos líderes que facilitam a resolução de conflitos, incluindo acessibilidade, ausência de julgamentos, habilidades de escuta ativa, comunicação aberta e direta, vontade de encontrar soluções, respeito e compreensão das perspectivas e emoções dos colaboradores (CUNHA DF, et al., 2023; ASSI MD, et al., 2022; OTHMAN T e KHRAIS H, 2022). Os verdadeiros líderes devem servir como modelos de resolução de conflitos eficazes. No cenário complexo e exigente do trabalho da Enfermagem, surge a necessidade de reorientação da prática e do papel técnico-social do Enfermeiro. Essa reorientação implica no domínio dos fundamentos técnicos, científicos e sociais inerentes ao cuidado das pessoas (DIAS LP e DIAS MP, 2019).

Outro achado deste estudo que chama a atenção é a relação inversamente proporcional na idade e tempo de atuação do profissional e a sua percepção na interferência que os conflitos podem causar na assistência prestada aos pacientes, quando questionados sobre a frequência que os enfermeiros percebiam que os conflitos entre os membros da equipe interferiam na qualidade da assistência pode-se perceber que os profissionais mais jovens e com menor tempo de atuação eram mais sensíveis ao impacto da qualidade na assistência prestada, enquanto os profissionais com mais experiência e maior idade demonstraram percepção inferior nesse quesito. Surpreendentemente, profissionais mais experientes e de maior idade demonstraram uma percepção reduzida sobre um tema tão relevante. Este achado desperta o interesse em compreender as razões por trás dessa dinâmica. Recomenda-se a realização de pesquisas mais abrangentes e aprofundadas sobre o tema para uma compreensão mais completa

## CONCLUSÃO

Ao longo da pesquisa foi possível concluir que adquirir habilidades e competências para mediar conflitos que ocorrem no cotidiano, depende da prática e da busca de conhecimento técnico e científico, o enfermeiro gestor não pode evitar que os conflitos aconteçam, os desafios são necessários para adquirir o conhecimento além de somente liderar o trabalho assistencial. Reconhecemos que habilidades como: comunicação afetiva, escuta ativa, boa liderança, autonomia, tomada de decisão e reconhecimento do profissional como um ser humano individual que tendem de qualidades diferenciadas dos outros, são algumas das competências necessárias para gerir os conflitos. Portanto, também é necessário o apoio institucional voltado a gestão de conflitos, ao imaginarmos, que para todo conhecimento adquirido segue de protocolos a serem seguidos e apresentados as equipes da instituição, levando em consideração que o trabalho da enfermagem é

multifatorial. Recomenda-se mais estudos aprofundados a este tema para alcançar um número maior de enfermeiros, para que eles compreendam a importância e o impacto do papel do enfermeiro como gestor de conflitos, pois o conhecimento sobre a gestão de conflitos é essencial para um ambiente de trabalho harmonioso e uma assistência de enfermagem de qualidade.

## REFERÊNCIAS

1. ASSI ER, et al. The Relationship Between Mindfulness and Conflict Resolution Styles Among Nurse Managers: A Cross-Sectional Study. *SAGE Open Nursing*. 2022; 8.
2. ASSIS AF e STRAUB A. Gestão de conflitos: a oportunidade de aprendizagem através da exploração de divergências. *Rev. FAE*, 2016; 19(2): 220-231.
3. BESERRA EP, et al. Conflict management in nurse training. *Revista de enfermagem UFPE*. 2018; 12(10): 2891.
4. BRASIL. Lei nº 7.498/86, de 25 de junho de 1986. Acessado em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l7498.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7498.htm).
5. CHIAVENATO I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014; 33.
6. COSTA DL. O Papel do Enfermeiro Gestor Na Gestão de Conflitos. Escola Superior de enfermagem de Porto (ESEP), Portugal, 2021. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/38980>.
7. CUNHA CRS, et al. Os desafios da gestão de conflitos nas relações de trabalho. *Revista de Gestão E Secretariado*. 2023; 14(8): 13671–13684.
8. DELAK B e ŠIROK K. Physician-nurse conflict resolution styles in primary health care. *Nurs Open*. 2022; 9(2): 1077-1085.
9. DIAS LP e DIAS MP. Florence Nightingale e a História da Enfermagem. *Hist enferm Rev eletrônica*. 2019; 10(2): 47-63.
10. EDUARDO EA, et al. The negotiator that we have and the negotiator that we want in nursing. *Texto Contexto Enferm*, 2016; 25(3): 2-9.
11. FERREIRA MMF. Enfermagem: de Nightingale aos dias de hoje 100 anos-Série Monográfica Educação e Investigação em Saúde. *Rev. Referência, Unidade de Investigação em Ciências da Saúde – Enfermagem (UICISA-E)*, Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (ESENfC), 2012; (1): 61-63.
12. FILHO DBF e JÚNIOR JAS. Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r). *Revista Política Hoje*, 2009; 18(1): 116-146.
13. GONÇALVES LCF, et al. A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho em uma instituição pública. *RCA – Revista Científica da AJES*, 2021; 10(20): 1 – 9.
14. LOURENÇO A, et al. Os principais desafios dos enfermeiros na liderança em enfermagem. *Saúde Coletiva (Barueri)*, 2021; 11(67): 6705–6718.
15. LUCHMANN JC. Neurociência aplicada a gestão de conflitos, negociação e mudança. 1º ed. Curitiba: Contentus, 2020.
16. MADALINA O. Conflict Management, a New Challenge. *Procedia Economics and Finances*, 2016; 39: 807-814.
17. MARTA CB, et al. Gestão de conflitos: competência gerencial do enfermeiro. *Revista de Pesquisa Cuidado é Fundamental*. 2010; 2(Ed. Supl.): 604-608.
18. NG TWH e FELDMAN DC. The relationships of age with job attitudes: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 2010; 63(3): 677–718.
19. OLIVEIRA AV e PIZZONI TGP. Gestão de conflitos e comunicação organizacional: um estudo empírico em instituições públicas de Ensino. 2021; 9(2): 14-24.
20. OLIVEIRA ES, et al. A gestão de conflitos: desafio da prática gerencial do enfermeiro. *Cadernos de Graduação Ciências Biológicas e de Saúde*, 2019; 4 (3): 123 – 123.
21. OTHMAN T e KHRAIS H. The relationship between transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitment in Jordanian nurses. *Anaesthesia. Pain & Intensive Care*, 2022; 26(3): 304–309.
22. PINTO VD e VOGT RS. Relações de poder e conflitos organizacionais entre gestores e colaboradores da área contábil. 2018; 8(2): 172-197.
23. ROBBINS S. Comportamento organizacional. Pearson education do Brasil, São Paulo, 2005; 11: 326.
24. SBORDONI E, et al. Strategies used by nurses for conflict mediation. *Rev Bras Enferm*, 73, 2020.
25. SILVA KR. et al. Trabalho em Equipe: reflexões dos gestores de serviços de urgência e emergência. *Rev Med. Minas Gerais*, 2018; 28(5): 1-8.