



Journal of Nursing

Revista de Enfermagem

UFPE On Line

ISSN: 1981-8963

ORIGINAL ARTICLE

MANAGEMENT OF COMPETENCE TO DEAL WITH CONFLICTS IN THE NURSING TEAM

COMPETÊNCIA GERENCIAL PARA LIDAR COM CONFLITOS NA EQUIPE DE ENFERMAGEM COMPETENCIA GERENCIAL PARA HACER FRENTE A LOS CONFLICTOS EN EL EQUIPO DE ENFERMERÍA

Crischélida Botelho Gomes¹, Patrícia Tuerlinckx Noguez², Maira Buss Thofhern³, Simone Coelho Amestoy⁴

ABSTRACT

Objective: to know the nurses' actions related to the conflicts in the nursing team. **Method:** a qualitative study, descriptive and exploratory, with five nurses and four nursing technicians working in the intensive care unit of a general hospital in the Rio Grande do Sul/RS/Brazil. Data collection was done through semi-structured interview technique, with subsequent thematic analysis. The research project was approved by the Research Ethics Committee of the Hospital Santa Casa de Misericórdia de Pelotas, under No. 138/2011. **Results:** to manage the conflict realized that the nurses use as communication and negotiation strategies. **Conclusion:** proposing the formation and strengthening professional ties healthy in order to contribute to the welfare of workers in distress, thus giving opportunity to the professional accomplishment, by consolidating participatory management to dealing with conflicts. **Descriptors:** Nursing; Conflict (Psychology); Interpersonal Relationships; Critical Care.

RESUMO

Objetivo: conhecer as ações dos enfermeiros frente aos conflitos na equipe de enfermagem. **Método:** estudo qualitativo, descritivo exploratório, com cinco enfermeiras e quatro técnicos de enfermagem que trabalham em unidade de terapia intensiva de um hospital geral do Rio Grande do Sul/RS/Brasil. A coleta dos dados foi realizada por meio da técnica de entrevista semiestruturada, com posterior análise temática. O projeto de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Hospital Santa Casa de Misericórdia de Pelotas, sob nº 138/2011. **Resultados:** para gerenciar os conflitos percebeu-se que os enfermeiros utilizam a comunicação e a negociação como estratégias. **Conclusão:** propõem-se a formação e fortalecimento de vínculos profissionais saudáveis, a fim de contribuir para o bem estar dos trabalhadores em sofrimento, desta forma oportunizando a realização profissional, mediante a consolidação de uma gestão participativa para o enfrentamento dos conflitos. **Descritores:** Enfermagem; Conflito (Psicologia); Relações Interpessoais; Cuidados Críticos.

RESUMEN

Objetivo: conocer las acciones de los enfermeros relacionados con los conflictos en el equipo de enfermería. **Método:** Estudio cualitativo, descriptivo y exploratorio, con cinco enfermeras y cuatro técnicos de enfermería que trabajan en la unidad de cuidados intensivos de un hospital general en Río Grande do Sul/RS/Brasil. La recolección de datos fue realizada mediante la técnica de entrevista semi-estructurada, con posterior análisis temático. El proyecto de investigación fue aprobado por el Comité de Ética en Investigación del Hospital Santa Casa de Misericórdia de Pelotas, bajo el número 138/2011. **Resultados:** para gestionar el conflicto se dio cuenta de que las enfermeras utilizan como estrategias de comunicación y negociación. **Conclusión:** proponer la formación y el fortalecimiento de los vínculos profesionales saludable con el fin de contribuir al bienestar de los trabajadores en apuros, dando así oportunidad a la realización profesional, mediante la consolidación de la gestión participativa para afrontar los conflictos. **Descriptor:** Enfermería; Conflicto (Psicología); Las Relaciones Interpersonales; El Cuidado.

¹Enfermeira graduada pela Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Pelotas/UFPEL. Pelotas (RS), Brasil. E-mail: crischelidagome@hotmail.com; ²Enfermeira. Professora Assistente da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Pelotas/UFPEL. Pelotas (RS), Brasil. E-mail: patriciatuer@hotmail.com; ³Enfermeira. Professora Adjunto da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Pelotas/UFPEL. Pelotas (RS), Brasil. E-mail: mairabusst@hotmail.com; ⁴Enfermeira. Professora Adjunto da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Pelotas/UFPEL. Pelotas (RS), Brasil. E-mail: simoneamestoy@hotmail.com

INTRODUÇÃO

Desde os primórdios da humanidade o conflito é visto como algo prejudicial ligado a sentimentos negativos e situações de dificuldades. Quando acontecia era ignorado ou rapidamente forçado a ter um fim, sem ajuizar se todos estariam satisfeitos com seu desfecho ou se o problema seria de fato resolvido. Nessas associações existem percepções de que o conflito implica sempre na quebra da ordem, numa experiência negativa advinda de erro ou falha, ou ainda que em um conflito esteja implícita uma batalha de interesses incompatíveis, sendo considerado algo destrutivo nas relações.¹

A partir da década de 80, com a globalização e aumento da competitividade, as organizações necessitavam de soluções rápidas, criativas e de qualidade para os problemas, assim tornou-se imprescindível o desenvolvimento de uma nova forma de lidar com os conflitos.²

O termo vem do latim, “conflictus” e significa choque, embate, discussão acompanhada de injúria e ameaças, porém diferente da visão tradicional, no cenário atual, os conflitos são compreendidos como situações presentes no processo de trabalho, que devem ser trabalhados juntos aos membros da equipe de enfermagem, buscando-se novas formas de ação e novas perspectivas de trabalho.³

Os efeitos negativos do conflito, muitas vezes, estão relacionados ao modo como são gerenciados, desta forma deve-se estar atento aos sinais aparentes de desmotivação do grupo ou pessoas, dispensação maior de energia para alcançar seu propósito, falta de cooperação, falta de interesse nas negociações e fatores que desencadeiam a falta de confiança, bem como os valores individuais se sobressaindo aos valores institucionais.¹

No entanto, cabe destacar que os conflitos também podem ser compreendidos como um aspecto positivo nas organizações, pois estimula mudanças e o despertar de novos olhares, a fim de solucionar ou minimizar um problema. Sendo assim, conflitos podem contribuir para a superação do *status quo*, bem como mobilizar as pessoas a tornarem-se atores na transformação da realidade, na qual estão inseridos.

Gerenciar conflitos é competência inerente ao processo de trabalho do enfermeiro, em virtude da multiplicidade de atividades que este profissional exerce em seu cotidiano. Desta forma emerge a necessidade de abordar esta questão, ainda na formação acadêmica

ou profissional, enquanto uma temática transversal.

Além disso, no trabalho de enfermagem é necessário preservar a multidimensionalidade do sujeito-trabalhador para que se desenvolva o respeito ao próximo e a humanização no cuidado, que só se torna possível diante da humanização das relações entre profissionais. A subjetividade abrange uma investigação na tentativa de conhecer o sujeito, seus conflitos, seus vínculos, sua família, seu trabalho, sua produção e a inserção na equipe de enfermagem, sendo um complexo processo de conhecimento.⁴

Para tanto, almeja-se a presença de enfermeiros-líderes angariando posições de destaque nos serviços de saúde, bem como preparados para resolver conflitos no ambiente de trabalho. O enfermeiro é historicamente formado para liderar, dessa forma é possível que sua expectativa de ser líder assimilado na graduação torne esse profissional um exímio centralizador do poder ao se defrontar com a equipe de enfermagem.⁵ Todavia, compreensões errôneas sobre liderança podem interferir diretamente nos relacionamentos interpessoais e, por consequência, na qualidade do cuidado prestado aos usuários.

O exercício da gerência do enfermeiro tem sido caracterizado pela incorporação de mecanismos de controle, ou seja, pelas relações de poder. Estes mecanismos associam-se a traços relacionados à história da profissão, envolvendo o domínio religioso e militar, assim aproximando a enfermagem da subordinação e imposição na execução de tarefas ou ordens.⁶ A sobrecarga de trabalho aliada aos problemas das relações interpessoais e o fato de trabalhar com o cuidado crítico, torna os trabalhadores de enfermagem de uma Unidade de Terapia Intensiva (UTI) mais propensos ao estresse. No ambiente da UTI se trabalha com máxima atenção, eficiência, precisão, com o sofrimento humano e com o risco de morte.

A partir do exposto, o presente trabalho tem como objetivo conhecer as ações dos enfermeiros frente aos conflitos existentes na equipe de enfermagem de uma UTI. Visa, dessa forma, contribuir para o aprimoramento do trabalho do enfermeiro quanto à competência gerencial, que está em constante busca para enfrentar a teia das relações humanas existentes no trabalho em equipe.

MÉTODO

Estudo qualitativo, descritivo exploratório, no qual participaram integrantes da equipe de enfermagem de uma UTI Adulto, localizada

em um Hospital Geral de um município da região Sul do Rio Grande do Sul/RS/Brasil.

Compuseram o estudo todos os enfermeiros da unidade, sendo cinco sujeitos, mais quatro técnicos de enfermagem representando cada turno, totalizando assim, nove participantes. Adotou-se como critério de seleção estar trabalhando, no mínimo, há um ano na unidade em questão.

Como instrumento de coleta de dados utilizou-se a entrevista semiestruturada, a qual foi previamente agendada e acordada com os profissionais e tiveram durações em média de uma hora. Com o consentimento dos trabalhadores, as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas na íntegra. Cabe informar que os dados foram coletados nos meses de janeiro a maio de 2011. Os enfermeiros foram identificados pela letra “E” seguidas da ordem numérica em que foram entrevistados, a fim de caracterizar os técnicos de enfermagem foi utilizada a letra “T” também seguido da ordem numérica na qual foram entrevistados.

Para análise dos dados adotou-se a análise de conteúdo que busca a interpretação codificada do material, utilizando a modalidade de análise temática, considerando que esta seja apropriada para a investigação qualitativa em saúde.⁷

O estudo seguiu os procedimentos éticos exigidos pela Resolução nº 196/96 do Conselho Nacional de Saúde do Ministério da Saúde.⁸ Cabe informar que o mesmo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Santa Casa de Misericórdia de Pelotas sob protocolo 138/2011.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Quanto ao perfil dos sujeitos, todos os participantes eram do sexo feminino. Destaca-se que a idade das enfermeiras variava entre 29 a 42 anos, média de experiência profissional de 10 anos e tempo de trabalho na UTI em média de oito anos.

As técnicas de enfermagem possuíam idade entre 34 a 63 anos, com média de experiência profissional de 18 anos e o tempo de trabalho na UTI em média de 17 anos.

A partir da análise dos dados emergiu dois temas: Os conflitos na equipe de enfermagem e Recomendações para lidar com os conflitos na equipe de enfermagem, os quais serão apresentados na sequência.

• Os conflitos na equipe de enfermagem

Esse tema representa as percepções dos entrevistados acerca da maneira como são trabalhados os conflitos dentro da equipe de enfermagem.

A enfermeira, como coordenadora de uma equipe, dispõem de um alto grau de responsabilidade, pois responde diretamente pela implementação de uma assistência de enfermagem de qualidade ao cliente, portanto ao se deparar com situações conflituosas procura propor estratégias que beneficiem a todos, buscando sua resolução sem acarretar danos ao paciente assistido.⁹ Assim evidenciado na fala a seguir:

Há uns 7 anos existia uma rivalidade entre o turno do dia e da noite assim, o turno da noite era considerado o turno que não fazia nada, aí eu comecei a fazer rodízio, botar um pouco do turno da noite no dia e o dia na noite, de preferência quem quisesse, e o pessoal começou a ver que não era bem assim, que durante à noite o pessoal tem muito o que fazer aí começaram a mudar, a se respeitar. (E5)

O rodízio de funcionários, mencionado pela depoente, poderia ser negativo, pois haveria dificuldade para a construção de vínculos profissionais, uma vez que, o trabalhador forma vínculos em torno das ações em grupo que ele compartilha em seu trabalho.⁴ Torna-se necessário reconhecer que o rodízio quando realizado de forma planejada, pode incrementar as relações e ter grande relevância na vida do trabalhador.

Quando a decisão envolve reconhecimento profissional, as enfermeiras muitas vezes tomam atitudes incisivas chegando a punir seus colaboradores. Neste sentido, a tomada de decisão envolve critérios pessoais para a escolha da ação, desta forma o que uma pessoa deseja e aprecia influencia naquilo que ela vê e interpreta.²

Conforme os sujeitos do estudo, diversos conflitos são vivenciados na UTI, até mesmo a dificuldade de alguns trabalhadores em aceitarem novos colegas, demonstrando que as relações de poder e de influência, fazem-se presentes neste cenário, corroborando para a emersão dos conflitos.

Outro tipo de conflito era quando os funcionários antigos tentavam boicotar o funcionário novo que chegava na UTI, aí eu comecei a mudar. Todo funcionário novo que iniciava aqui tinha que iniciar comigo de tarde, aí eu reuni o grupo e eu fui mostrando pra eles que eles não precisavam tratar as pessoas que chegavam daquele jeito, porque quem trabalhava bem, sempre ia ter o seu lugar. (E5)

Salienta-se que os conflitos podem ser de cunho intrapessoal, interpessoal e intergrupar. O primeiro caracteriza-se como um conflito com o próprio indivíduo, pois representa uma luta interna para elucidar valores ou desejos contraditórios. O conflito interpessoal é estabelecido entre duas ou mais pessoas que

possuem valores, metas e crenças diferentes. Já o conflito intergrupal acontece entre grupos de pessoas, departamentos ou organizações.¹⁰ No estudo em questão, identificou-se o predomínio de conflitos de origem interpessoal entre a equipe de enfermagem.

A função gerencial do enfermeiro é uma questão combinada por desentendimentos e incompreensões, o que se deve ao fato de incorporar de forma acentuada funções gerenciais ao seu trabalho, causando grande polêmica na profissão, à medida que se torna visível a dicotomia do trabalho do enfermeiro na visão de teóricos e o que se verifica em sua ação cotidiana nas organizações de saúde.¹¹

O que mais existe é conflito que a gente finge que não existe, são abafados pra não causar problemas pra equipe e pra instituição, só que não dá pra ir muito longe porque daqui a pouco vira uma briga dentro do hospital, eu só não sei se o enfermeiro é preparado para enfrentar isso. (T1)

Os conflitos encobertos são ruídos que a organização não escuta, e não quer escutar, pois se isso fizesse parte do cotidiano das organizações teria que enfrentar as relações de poder institucionais, desta forma, não tomar decisão seria a forma de sufocar os conflitos, para que não houvesse mudança nas atuais relações de poder, tampouco o enfrentamento do problema.¹²

Salienta-se que os conflitos em locais de trabalho fazem parte de todas as organizações, porém, não é um assunto assumido com facilidade. Algumas organizações têm vergonha em admitir que o conflito exista em meio suas instalações, pois acreditam que o mesmo representa uma falha ou perda de controle sobre seus empregados, indicando mau funcionamento.¹³

No estudo em questão, o conflito é visto de forma negativa, demonstrando que se faz necessário uma capacitação para trabalhar com a fragilidade que permeia as inter-relações no trabalho, evitando-se, assim, que a resolução dos conflitos ocorra pela estratégia de acomodação e negação para manter uma aparente sociabilidade nas relações.

Contrapondo estas acepções, constata-se que o conflito pode ser interpretado de forma positiva, desde que o enfermeiro esteja preparado para trabalhar com os mais diversos tipos de conflito, colocando sua capacidade de gerenciamento a prova deste desafio.

O conflito ele pode ser positivo, claro que depende, porque tu vai ter que saber como lidar, aí é complicado, quando tu lida com uma equipe, quando tu lida com pessoas com opiniões totalmente diferentes [...]

diante do conflito tu pode te dar de conta que, por exemplo, tu pode mudar aquela rotina porque vai beneficiar todo mundo. (E4)

O gerenciamento dos conflitos consiste exatamente nas decisões e implementações das estratégias mais adequadas para se lidar com cada situação e que em certo nível pode ser necessário para que não se entre em um processo de estagnação.¹⁴ Estabelecer estratégias e abordagens gerenciais é papel do enfermeiro que possui a função de coordenador da assistência de enfermagem, dessa forma atua na liderança da equipe, cabendo a ele influenciar nas situações de conflito.¹⁵ Por este motivo, a sensibilização para a importância desta competência gerencial, deve iniciar ainda na graduação e ser exercitada ao longo do processo ensino-aprendizagem do enfermeiro, para que os mesmos possam tomar decisões e gerenciar conflitos de forma mais responsável e consciente no ambiente de trabalho.

• Recomendações para lidar com os conflitos na equipe de enfermagem

Com o intuito de enfrentar os conflitos no ambiente de trabalho, os participantes costumam utilizar-se da comunicação, enquanto estratégia capaz de minimizar seu aparecimento.

Eu sempre procuro chamar um de cada vez pra conversar, pra ver o que esta acontecendo, procuro conversar com o grupo em geral [...] se não adiantou passo para a enfermeira chefe da UTI e depois ela leva pra irmã (de caridade). Prefiro chamar um de cada vez, eu gosto de chamar separado, conversar. Ouvir o lado de cada um e falar em grupo, já orientar todos eles. (E1)

Quando tem um conflito que não vai expor o paciente ai eu deixo que eles resolvam entre eles porque nem todos os conflitos tu tens que intervir [...] tu sempre chama o funcionário, nunca conversa na frente de todo mundo, a não ser que a coisa esteja ocorrendo com o grupo, ai tu chama o grupo, faz uma reunião, mas quando é um ou outro tu chama e não expõe o funcionário porque isso é pior. (E2)

Além da comunicação, também fica explícito nos discursos das enfermeiras a preocupação com os relacionamentos interpessoais, evidenciando-se por meio de demonstrações de respeito com seus funcionários e procurando manter um bom desempenho dos membros de sua equipe preservando sua integralidade.

O gerente de uma equipe deve manter um bom relacionamento com seus funcionários, ter humildade, contribuindo com seu conhecimento e equilibrando com bom senso o

desempenho das atividades dessa equipe. Também é necessário saber ouvir, ter flexibilidade diante de certas situações e ser líder, sabendo gerenciar os confrontos sem gerar ansiedade e desconfortos.¹⁶

Autores reforçam a importância das enfermeiras desenvolverem habilidades ligadas à comunicação, ao relacionamento interpessoal e a tomada de decisão, uma vez que representam liderança entre os membros de sua equipe.¹⁷ Conforme apontada na citação feita por uma das enfermeiras:

O conflito sempre vai haver, então tu tens que saber mediar, identificar, resolver, tentar contornar procurar os meios adequados de resolver a situação, não deixar que a situação vá se agravar ao extremo e fazer de conta que não tá acontecendo nada. (E3)

Diante do exposto, evidenciou-se que o enfermeiro busca trabalhar as situações conflituosas de modo que não atrapalhe as inter-relações procurando a forma mais adequada para o seu desfecho. A comunicação e o saber ouvir são características comuns nas falas de todas as entrevistadas, sendo ditas como ferramentas apropriadas para o gerenciamento do conflito.

A comunicação entre os profissionais de enfermagem é essencial, pois, resultam entre outras coisas, em uma aproximação das pessoas, um compartilhar de idéias, visões e maior compreensão do trabalho que cada um desempenha em sua equipe.¹⁸

Nas instituições espera-se que o enfermeiro seja um mediador dos conflitos, não apenas em sua equipe, mas em todo o contexto interdisciplinar. Nos pilares gerenciais atuais os indivíduos fazem parte do diferencial entre as empresas, sendo assim, os conflitos mal encaminhados que os envolvem passam a ser problema, uma vez que podem reduzir a produtividade e consequentemente trazer prejuízos às organizações.

Dentre as recomendações utilizadas para solucionar os conflitos no ambiente de trabalho destaca-se a importância em atentar para subjetividade das relações interpessoais. Assim, é necessário que o enfermeiro reconheça primeiramente o individualismo de seus atores, para pensar no fazer em equipe, desta forma, deve usar recursos teóricos, metodológicos e interpessoais para o alcance da satisfação entre os membros de sua equipe.⁴

Tu vai mostrar a importância do trabalho deles, mostrar que vão estar contribuindo porque o paciente vai melhorar [...] é o jeito de falar, é a postura, é o respeito, tu tem que saber trabalhar e tu tem que saber lidar com eles (técnicos), são todos de

opiniões diferentes, de gênios diferentes, uns fáceis de lidar outros difíceis. (E5)

O enfermeiro tem que nos defender, ele é nosso chefe e esta aqui por nós, ele tem que intervir quando ele vê que os colegas não estão se ajudando. Aqui na UTI a enfermeira chama e conversa, ela ouve, isso que ela tem de legal, não tem diferença se é enfermeira ou técnico, ela ouve os dois cara a cara, se o negocio é muito grave chega na irmã (de caridade), se for algo com o paciente, mas de colega pra colega ela tenta resolver aqui. (T3)

Os profissionais da equipe de enfermagem sendo eles técnicos e auxiliares de enfermagem almejam que os enfermeiros assumam a liderança e coordenação das atividades desenvolvidas pela equipe, sendo o enfermeiro, referência para as ações no que tange o cuidado. Mediante os relatos, identifica-se a necessidade do enfermeiro determinar junto a sua equipe, as ações desenvolvidas por seus membros, incluindo suas próprias atividades a fim de exercer sua liderança, e desta forma, trabalhar com a prevenção e manutenção das relações interpessoais de seus membros.

Para tanto, defende-se a proposta de uma Liderança Dialógica, que consiste na capacidade do líder de influenciar seus colaboradores a atuarem de maneira crítica e reflexiva sobre sua práxis, mediante o estabelecimento de um processo comunicacional eficiente. A mesma caracteriza-se pela inserção de relações horizontais no ambiente de trabalho, nas quais florescem oportunidades de trocas de conhecimentos e aprimoramento coletivo entre o líder e seus colaboradores, por meio de espaços com mais autonomia e de uma gestão participativa.¹⁹

Neste sentido, emerge a necessidade do enfermeiro como coordenador, saber compreender e trabalhar com as particularidades de sua equipe, uma vez que, é formada por vários grupos que muitas vezes se fecham em virtude do sofrimento e desgaste na organização do trabalho. Por esse motivo é necessário saber lidar com tais situações, afim de que o cuidado não seja comprometido.⁴

Destaca-se no depoimento a seguir o processo de negociação, enquanto estratégia para facilitar a resolução de conflitos.

Normalmente é feito reuniões entre a chefia e a equipe de enfermagem, e nos encontros eles buscam encontrar soluções para os problemas de trabalho de forma que todos fiquem satisfeitos ou pelo menos que não se sintam prejudicados [...] prefiro conversar pessoalmente, com cada funcionário e após realizo reunião em equipe para tentar

negociar, caso não haja solução para os conflitos. (E4)

Verifica-se a preocupação da depoente em encontrar um desfecho positivo diante das situações conflituosas, a mesma utiliza-se da negociação como alternativa para a resolução do problema. Durante o processo de negociação é necessário valorizar cada opinião e buscar as melhores oportunidades para atender as exigências dos envolvidos sem deixar que nenhuma das partes sintam-se prejudicada, pois se houver desconfiança os acordos não acontecem.¹⁶

Nós enfermeiras temos que nos unir [...] falar a mesma linguagem e ter autonomia para liderar sua equipe. (E5)

Pelo o exposto, nota-se que o enfermeiro enquanto gerente e líder de sua equipe é um influenciador nas situações de conflito, exercendo sua autonomia, estabelecendo estratégias e abordagens gerenciais para a negociação dos mesmos, a fim de tornar o ambiente de trabalho em um local harmonioso, de crescimento e com vínculos profissionais saudáveis proporcionando um cuidado de qualidade. Ressalta-se ainda a importância da coerência entre o discurso e a ação do coordenador de uma equipe, no que tange a ética do profissional inserido na dimensão da subjetividade dos indivíduos de sua equipe, tornando-se necessário um discurso verdadeiro e uma ação que favoreça o trabalho dentro da subjetividade das relações humanas.⁴

Além disso, sugere-se que os enfermeiros busquem aprofundar seu conhecimento acerca deste assunto, realizando estudos sobre os conflitos existentes em seu ambiente de trabalho, pois se faz necessário a procura de novas estratégias que venham minimizar os efeitos causados pelas situações conflituosas.²⁰

CONCLUSÃO

O gerenciamento de conflitos vem ao longo dos anos, sendo um assunto polêmico e de interesse de administradores das organizações de saúde, porém ainda pouco estudado.

O sucesso nas equipes de saúde se dá pela criação e afirmação de vínculos profissionais saudáveis, pois todo o profissional almeja exercer sua prática com responsabilidade e possuir a capacidade de manter relacionamentos leais estará trabalhando para seu benefício e em benefício dos pacientes, coordenadores e organização.

O estudo permitiu identificar que o enfermeiro, sabe trabalhar com as situações de conflito, utilizando a comunicação como ferramenta para sua administração, porém

quando os conflitos não são resolvidos desta forma, os enfermeiros encaminham a demanda para a chefia imediata. As enfermeiras entrevistadas referem dificuldade para trabalhar com a dimensão da subjetividade das relações interpessoais e em sua maioria vêem os conflitos sempre com características negativas. Contrapondo essas percepções, constatou-se que o conflito pode ser interpretado de forma positiva, uma vez que o enfermeiro tenha capacidade de saber ouvir, de se comunicar e saber perguntar, buscando a estratégia mais adequada para sua resolução, já que o manejo das situações de conflito é essencial, pois é das tensões conflitivas, dos diferentes interesses das partes envolvidas é que nascem oportunidades de crescimento mútuo.

A comunicação e o saber ouvir foram citados como a estratégia mais utilizada pelas enfermeiras para trabalhar com as situações conflituosas, sendo ditas como ferramentas apropriadas para o gerenciamento dos conflitos, a fim de tornar o ambiente de trabalho um local harmonioso e com vínculos profissionais saudáveis proporcionando um cuidado terapêutico de qualidade.

Percebe-se que as relações interpessoais na equipe de enfermagem quando expostas a estressores, acabam refletindo de forma negativa na assistência prestada, prejudicando o paciente que terá sua atenção dividida com o desgaste físico e mental de seus cuidadores.

Diante deste panorama, verificou-se pelas falas dos enfermeiros, a vontade de gerenciar os conflitos. No entanto, a escassez de trabalhos na área da enfermagem sobre esta temática dificulta esta atividade, pois as estratégias para trabalhar com o conflito dependem do contexto em que o mesmo ocorreu.

Acredita-se que este tema deve ser abordado ainda durante o processo de formação, com o intuito de sensibilizar os acadêmicos, quanto a sua importância, pois quando inserido no mercado de trabalho, o enfermeiro necessitará de suporte e apoio institucional para enfrentar conflitos. Sabe-se que os conflitos fazem parte do processo de trabalho do enfermeiro, por esse motivo, torna-se essencial à implementação de estratégias que facilitem o enfrentamento desta realidade.

REFERÊNCIAS

1. Kurcgant P, Tronchin DMR, Fugulin FMT, Peres HHC, Massarollo MCKB, Fernandes MFP, et al. Gerenciamento em Enfermagem. Rio de Janeiro: Guanabara; 2005.

2. Chiavenato I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier; 2008.
3. Ferreira, ABH. Miniaurélio: o dicionário da língua portuguesa. 6 ed. Curitiba: Positivo; 2006.
4. Thofehrn MB, Leopardi MT. Teoria dos vínculos profissionais: formação de grupo de trabalho. Pelotas: Universitária; 2009.
5. Balsanelli AP, Feldman LB, Ruthes RM, Cunha ICKO. Competências gerenciais: desafio para o enfermeiro. São Paulo: Martinari; 2008.
6. Prochnow AG, Leite JL, Erdmann AL, Trevizan MA. O conflito como realidade e desafio cultural no exercício da gerência do enfermeiro. Rev Esc Enferm USP [Internet]. 2007 Dec [cited 2012 Jan 11]; 41(4):542-50. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-62342007000400002&script=sci_arttext doi.org/10.1590/S0080-62342007000400002
7. Minayo MCS. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 9. ed. São Paulo: Hucitec; 2006.
8. Brasil. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de saúde. Resolução Nº 196, de 10 de outubro de 1996: diretrizes e normas reguladoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Brasília: Ministério da Saúde; 1996.
9. Perroca, MG. Valores que norteiam o processo de tomada de decisão da enfermeira. Rev Esc Enferm USP [Internet]. 1997 Aug [cited 2012 Jan 14];31(2):206-18. Available from: <http://www.ee.usp.br/reeusp/upload/pdf/410.pdf>
10. Marquis BL, Huston CJ. Administração e liderança em enfermagem: teoria e prática. 4. ed. Porto Alegre: Artmed; 2005.
11. Trevizan MA, Mendes IAC, Lourenço MR, Shinyashi GT. Aspectos éticos na ação gerencial do enfermeiro. Revista latinoam enferm [Internet]. 2002 Jan [cited 2012 Jan 20];10(1):85-9. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692002000100013 doi.org/10.1590/S0104-11692002000100013
12. Cecílio, LCO de. É possível trabalhar o conflito como matéria prima da gestão em saúde? Cad saúde pública. 2005 Mar-Apr;21(2):508-16.
13. McIntyre SE. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais. Análise psicológica. 2007 Apr [cited 2012 Feb 26];2(25):295-305. Available from: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/aps/v25n2/v25n2a09.pdf>
14. Nascimento EM, El Sayed KM. Administração de conflitos. In: Faculdades Bom Jesus. Gestão do Capital Humano. Curitiba: Gazeta do Povo; 2002. p.47- 56.
15. Moura JL, Ferreira SCM, Valente GSC, Alves EMC, Alves MRS. Nursing management and the conflict management in emergency care in hospital. J Nurs UFPE on line [Internet]. 2011 Jan-Feb [cited 2012 Mar 16];5(1):54-60. Available from: <http://www.ufpe.br/revistaenfermagem/index.php/revista/article/view/1190> doi:10.5205/01012007
16. Sales AAR, Lima FRF, Andrade FS, Farias B. Refletindo sobre a administração e negociação de conflitos nas equipes de saúde. RBPS [Internet]. 2007 Apr-June [cited 2012 Mar 20];20(2):111-15. Available from: http://www.unifor.br/images/pdfs/pdfs_notitia/1357.pdf doi:10.5020/18061230.2007.p111
17. Fernandes MS, Spagnol CA, Trevizan MA, Hayashida M. A conduta gerencial da enfermeira: um estudo fundamentado nas teorias gerais da administração. Rev latinoam enferm [Internet]. 2003 Mar-Apr [cited 2011 Dec 12];11(2):161-67. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-11692003000200004&script=sci_arttext doi.org/10.1590/S0104-11692003000200004
18. Motta RP. Gestão contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente. 9. ed. Rio de Janeiro: Record; 1998.
19. Amestoy SC, Trindade LL, Waterkemper R, Heidman ITS, Boehs AE, Backes VMS. Dialogical leadership in hospitals institutions. Rev bras enferm [Internet]. 2010 Sept-Oct [cited 2012 Jan 15];63(5):844-7. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_links&ref=000126&pid=S0080-6234201200010003000026&lng=en
20. Austin W, Kelecevic J, Goble E, Mekechuk J. An overview of moral distress and the pediatric intensive care team. Nurs ethics [Internet]. 2009 Jan [cited 2012 July 19];16(1):57-68. Available from: <http://nej.sagepub.com/content/16/1/57.abstract>

Sources of funding: No

Conflict of interest: No

Date of first submission: 2012/04/30

Last received: 2012/11/11

Accepted: 2012/11/12

Publishing: 2012/12/01

Corresponding Address

Patrícia Tuerlinckx Noguez
Universidade Federal de Pelotas/UFPEL
Departamento de Enfermagem
Rua Gomes Carneiro, 01, Bairro Porto
CEP: 96010-610 – Pelotas (RS), Brazil