O gerenciamento de conflitos da equipe de enfermagem, uma reflexão acerca da atuação do Enfermeiro

Conflict management in the nursing team, a reflection on the role of nurses

Laura Fontoura Perim^{1*}, Jeferson Ventura¹, Leandro Corrêa¹, Alex Sandra Minasi¹, Aline Neutzling Brum², Juliane Scarton¹

RESUMO

O enfermeiro, dentro de seu campo de atuação gerencial, é uma peça fundamental no gerenciamento de conflitos da equipe de enfermagem. Objetivo: refletir acerca do gerenciamento de conflitos, na equipe de enfermagem, e discorrer sobre a atuação do enfermeiro. Método: estudo de reflexão teórico-filosófico sobre o gerenciamento dos conflitos, pelo enfermeiro, da equipe de enfermagem. Resultados: elaborou-se dois eixos temáticos: Gerenciamento de conflitos da equipe de enfermagem, papel do enfermeiro e Estratégias para o gerenciamento de conflitos na enfermagem. Conclusão: é importante conhecer os principais potenciais geradores de conflitos, da equipe de enfermagem. A importância da preparação desse enfermeiro para ter a capacidade de atuar frente a estes conflitos, vindo de encontro a sua formação acadêmica. Ressalta-se como estratégias facilitadoras do gerenciamento dos conflitos a educação permanente, seja oferecida pelas instituições ou a busca pelo próprio profissional, em cursos de aperfeiçoamento sobre gerenciamento e liderança.

Palavras-chave: Enfermagem; Organização e Administração, Liderança, Equipe de Enfermagem.

ABSTRACT

The nurse, within his managerial field of action, is a key player in the management of conflicts in the nursing team. Objective: to reflect on the management of conflicts, in the nursing team, and to discuss the role of nurses. Method: study of theoretical-philosophical reflection on the management of conflicts, by the nurse, of the nursing team. Results: two thematic axes were elaborated: Conflict management of the nursing team, the nurse's role and Strategies for conflict management in nursing. Conclusion: it is important to know the main potential generators of conflicts of the nursing team. The importance of preparing these nurses to have the ability to act in face of these conflicts, meeting their academic training. Permanent education is highlighted as facilitating strategies for managing conflicts, whether offered by institutions or the search for the professional himself, in improvement courses on management and leadership.

Keywords: Nursing; Organization and Administration; Leadership; Nursing Staff.

¹ Instituição de afiliação 1. Universidade Federal do Rio Grande

2. Universidade Federal do Pampa

*E-mail: laurafperim@hotmail.com

INTRODUÇÃO

O conflito pode ser compreendido como um estado antagônico de ideias, onde pessoas de diferentes opiniões discorrem sobre um mesmo tema (CIAMPONE, KURGANT, 2016). O conflito pode ser classificado de acordo com percepção de cada pessoa, onde: as partes possuem interesses diferentes e é claro e aberto; situações em que o conflito é velado entre as partes e quando o conflito atinge a todos inclusive o ambiente (FROTA et al, 2021).

O conflito torna-se algo comum ao ser humano e pode ser classificado como funcional, quando possibilita a criação de novas ideias e mudanças construtivas, ou disfuncional quando motiva o distanciamento ou até mesmo a violência (LIMA et al, 2021). Logo, o conflito não pode ser impedido e sim gerenciado, tornando-se imprescindível conhecer a origem dos conflitos e assim criar estratégias e planos de ações para resolvê-los levando em consideração todas as partes envolvidas (DUARTE et al, 2018).

Entende-se que cada pessoa tem sua forma de pensar e agir, logo as boas relações interpessoais deve ser priorizado para que o convívio não torne-se conflituoso (FROTA et al, 2021). O próprio ambiente clínico e hospitalar coloca os profissionais da área da saúde diante de situações que exigem inteligência emocional para gerir seus próprios conflitos internos pois entendemos que cada membro da equipe tem seus valores e seus pontos de vista (AMARAL et al, 2018).

Desse modo a comunicação direta e clara torna-se fundamental para o desenvolvimento do cuidar em enfermagem, logo como existe uma grande quantidade de profissionais pode se tornar uma atividade complexa para quem gerencia a equipe, consequentemente pode gerar grandes dificuldades para promover a continuidade da assistência (OLIVEIRA et al, 2018).

São diversas as situações que contribuem para o surgimento dos conflitos, nas equipes de enfermagem tais como: condições laborais desfavoráveis, demanda elevada, superlotação do serviço, sobrecarga de trabalho, exigência física do profissional e pressões relacionadas às cobranças institucionais (SANTOS et al, 2019).

As relações interpessoais, na equipe de enfermagem, estão conectadas à atividade profissional pois estabelecem uma interação para que o cuidado em saúde seja desenvolvido em equipe (ALMEIDA et al, 2021). A construção de um vínculo, entre a equipe de enfermagem, proporciona um sistema que valoriza a troca de conhecimentos

e experiências entre os membros, possibilitando a qualidade no cuidado de enfermagem por meio de um ambiente de trabalho saudável (CHIAVETO, 2020).

O enfermeiro está centralizado na resolução de diversos problemas no dia-a-dia da equipe de enfermagem, principalmente àqueles que envolvem a assistência de qualidade ao paciente (PERES et al, 2018). Durante a tentativa de resolução desses problemas, surgem inúmeros conflitos e, diante desse papel de centralização de controle do seu plantão, o enfermeiro, na maioria das vezes, acaba na linha de frente das decisões a serem tomadas (CHIAVETO, 2020).

O gerenciamento ineficaz dos conflitos pode resultar em uma ameaça ao trabalho em equipe, frente á isso, é esperado que o enfermeiro desenvolva competências na gestão de conflitos e através da habilidades para liderar e gerenciar diversas situações, abrangendo o gerenciamento da equipe de enfermagem, a fim de garantir uma qualidade no atendimento assistencial e saúde organizacional (CARVALHO et al, 2018).

Para assegurar a qualidade, é imprescindível que o enfermeiro tenha como habilidade a capacidade de comunicação, observação, escuta, senso crítico e a empatia para vislumbrar todas as faces de um conflito (PERES et al, 2018). Estudos indicam estratégias para melhorar o gerenciamento dos conflitos: desenvolvimento de inteligência emocional, programas de treinamentos em gestão de conflitos, desenvolvimento de potencial de liderança e ações de educação permanente (ALMEIDA et al, 2021; PERES et al, 2018).

Estudos apontam ainda, que os se enfermeiros devem estar aptos a gerenciar os conflitos existentes e identificar situações potenciais para o seu surgimento (CARVALHO et al, 2020). Entende-se, portanto, que estudar sobre os conflitos poderá contribuir para a compreensão dos motivos pelos quais eles ocorrem e, assim, fomentar a produção de resultados que auxiliem, o enfermeiro, na elaboração de estratégias de enfrentamento e que deem suporte para a tomada de decisão.

Assim, faz-se necessária refletir acerca do gerenciamento de conflitos na equipe de enfermagem, visto que o enfermeiro exerce um papel de líder e torna-se peça fundamental na elaboração de estratégias para solucionar os conflitos de maneira assertiva.

OBJETIVO

Refletir acerca do gerenciamento de conflitos na equipe de enfermagem e discorrer sobre a atuação do enfermeiro

MÉTODOS

Trata-se de um ensaio teórico de cunho reflexivo, oriundo de estudos e pesquisas pertinentes ao tema. Seguiu-se a leitura crítica-analítica intensa dos textos com a finalidade de selecionar os aspectos e as abordagens de maior significância quanto aos conceitos, características, princípios, convergências e divergências sobre a influência dos fatores sócio eco culturais e as infecções sexualmente transmissíveis. As leituras levaram ao aprofundamento da temática, à apreensão das ideias expressas pelos autores, nortearam a discussão do tema e auxiliaram a direcioná-lo ao encontro do objetivo.

As reflexões propostas foram embasadas à luz, principalmente, da literatura internacional e nacional relacionadas ao tema, além da própria experiência da autora na prática assistencial e principalmente na pesquisa em gestão/gerenciamento em enfermagem.

A apresentação das reflexões se construiu na forma de eixos condutores sobre o tema, elaborados com base nas interpretações da literatura e também, impressões reflexivas da autora.

Como não houve nenhuma. interação de pesquisa direta/aplicada, excluiu-se a necessidade de submeter o estudo a trâmites éticos

A busca foi realizada em quatro bases de dados: Medical Literature Analysis and Retrieval System Online (MEDLINE); Cumulative Index to Nursing & Allied Health Literature (CINAHL); Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS); Excerpta Medica Database (EMBASE). As buscas foram realizadas no período de outubro a novembro de 2021.

RESULTADOS

Gerenciamento de conflitos na equipe de enfermagem: papel do enfermeiro

O conflito, pode ser definido como um fenômeno cotidiano, podendo decorrer de divergências ou discordâncias internas ou externas entre indivíduos, que resulta na diferença de ideias, valores ou sentimentos, impulsionados por comportamento cultural

e crenças pessoais ou profissionais (CARVALHO et al, 2020). É um fenômeno natural e que se for dirigido corretamente pode gerar bons resultados e que tornam-se essenciais para a organização do trabalho (SILVA, TEIXEIRA, DRAGANOV, 2019).

A ocorrência de conflitos entre os membros da equipe de enfermagem ocasiona uma quebra na continuidade das informações e podem ocasionar danos à assistência direta ao paciente, justificando assim a necessidade de resolvê-los ou amenizá-los (SANTOS et al, 2020).

Na equipe de saúde, os profissionais de enfermagem tornam-se essenciais na promoção da assistência direta nos diferentes níveis de atenção e ciclos da vida do ser humano, já que esta classe trabalhadora tem o cuidado como produto elementar da sua atuação (SBORDINI et al, 2020).

Diversas são as atribuições do cotidiano voltadas à assistência que são considerados fortes geradores de conflitos entre a equipe de enfermagem: sobre carga de trabalho, cuidado ao doente paliativo, interação com os familiares, escalas de trabalho, falta de gerência pelo enfermeiro líder (MAZZONI et al, 2018). O gerenciamento eficaz dos conflitos, bem como a procrastinação na resolutividade dos mesmos, gera desconforto na equipe e potencialidade à novos conflitos, bem como uma ameaça ao trabalho em equipe (SILVA, TEIXEIRA, DRAGANOV, 2018).

Ao analisarmos a área da saúde, sobretudo na equipe de enfermagem, as relações humanas são altamente importantes e logo podemos elencar a existência de várias causas de conflitos, tais como: a dificuldade na aceitação da hierarquia, a falta de motivação e reconhecimento profissional, a ausência de trabalho em equipe, a sobrecarga das atividades, a precariedade das condições de infraestrutura e recursos materiais por meio da instituição, bem como o excesso de estresse no ambiente. Todos esses aspectos ocasionam um déficit na assistência prestada, desarmonia no setor de trabalho e, ainda, dificultam a rotina (SBORDINI et al, 2020).

Dentre as circunstâncias geradoras de conflitos, observa-se como um pilar importante os problemas de comunicação (MAZZONI et al, 2018). Um estudo realizado em uma emergência hospitalar, problemas ou falhas na comunicação foram verificados principalmente nas situações de troca de turnos e rotatividade de pessoal, fator este que ocasionou os principais geradores de conflitos (MAZZONI et al, 2018). A passagem de plantão é uma atividade imprescindível para a continuidade da assistência, onde uma

negligência ou equívoco de informações pode acarretar um prejuízo na assistência e logo um gerador de conflito.

A incompreensão da função do cuidado integral de enfermagem pela equipe também é um potencial gerador de conflito, pois os profissionais limitam-se a executar certas tarefas e recusam-se a desempenhar funções básicas como cuidados de higiene (LIMA et al, 2016). O banho de leito é negligenciado por alguns profissionais devido á sua complexidade e exigir preparos e tempo para a sua execução, a sobre carga física de quem o executa também podem gerar conflitos entre membros da equipe e diretamente com a gerência.

As escalas de trabalho também são apontadas como principais geradores de conflitos, devido aos turnos de trabalho incluírem finais de semana, feriados e datas comemorativas. Estudos apontam que um dos grandes problemas gerenciais dentro das equipes de enfermagem é a escala de trabalho, o cumprimento da carga horária de 36 horas/semanais implica em realizar atividades laborais em finais de semana e cargas horárias diárias de 12 horas (TEIXEIRA, SILVA, DRAMAGOV, 2018). O sobre carga das atividades relacionadas a assistência de enfermagem está vinculada as duplas jornadas de trabalho, onde alguns profissionais atuam em diferentes instituições em um somatório de até 24 horas/dia e muitas vezes em unidades de alta complexidade como serviços de emergência e unidades de terapia intensive (TEIXEIRA, SILVA, DRAMAGOV, 2018).

Dentre as atividades do enfermeiro, o gerenciamento de conflitos é uma delas, onde ele deverá saber desenvolver o espírito de liderança exigido nessa profissão, sendo capaz de restabelecer a harmonia e o equilíbrio da sua equipe (AMESTOY et al, 2020). O enfermeiro líder/gerente necessita aprimorar-se na habilidade da observação, tornando-se crítico, aprimorando a sua comunicação e análise das situações que tendem a causar problemas e danos a harmonia da equipe de enfermagem (SANTOS et al, 2017).

O enfermeiro, além de seus conhecimentos científicos e técnicos, deve saber lidar com as pessoas e suas diferenças, utilizando o conflito de forma positiva, tornando o seu manejo a favor do crescimento e amadurecimento de toda a equipe (MARTINS et al, 2020). Também deve ter a visão holística acerca de sua equipe, ser imparcial e flexível, saber reconhecer as qualidades de seus colaboradores, respeitando suas crenças e visões diferentes e adaptando-se às normas institucionais.

Estratégias para o gerenciamento de conflitos na enfermagem

O enfermeiro deve desenvolver competências que o auxiliem no gerenciamento dos conflitos, tais como: poder de persuasão, aptidão, atitude, autonomia, boa interpretação e análise crítica dos fatos, visão estratégica, senso de justiça, flexibilidade, criatividade e compromisso (SANTOS et al, 2017). Dessa forma, o enfermeiro conseguirá resolver os conflitos que surgirem na sua unidade de trabalho, da melhor maneira possível, pois, as competências gerenciais são necessárias em todos os processos de trabalho deste profissional (MARTINS et al, 2020).

O diálogo e a escuta empática apareceram como estratégias de comunicação nas mediações com a equipe de trabalho (COSTA et al, 2019). Quanto à tomada de decisão frente a conflitos éticos, verifica-se que o enfermeiro toma decisões utilizando o diálogo (COSTA et al, 2020). Pode ser identificada preocupação com a legislação e com o princípio da beneficência, quando é referida a ação para o benefício de outra pessoa (SANTOS et al, 2020).

Uma das estratégias importante para o gerenciamento dos conflitos é desenvolvimento da inteligência emocional na equipe de trabalho (MICKINBELL, 2017). Ela tem sido relacionada ao bem-estar, redução do estresse do trabalho, menores níveis de cansaço e lideranças efetivas, logo cabe às organizações direcionar seus objetivos e o trabalho de seus profissionais, além de utilizar todas as ferramentas e habilidades que essa geração oferece, para desenvolver o melhor trabalho possível (CORRADI, et al, 2018).

O diálogo e a escuta empática apareceram como estratégias de comunicação nas mediações com a equipe de trabalho. Quanto à tomada de decisão frente a conflitos éticos, verifica-se que o enfermeiro toma decisões utilizando o diálogo. Pode ser identificada preocupação com a legislação e com o princípio da beneficência, quando é referida a ação para o benefício de outra pessoa (SPAGNOL, et al, 2020).

A convicção ética pessoal de justiça também pode ser abordada como uma estratégia. A concepção de ética e bioética dos enfermeiros denota a necessidade de reflexão sobre as ações e comportamentos individuais e coletivos para o aprimoramento da conduta ética profissional, considerando a trajetória de cada pessoa envolvida no conflito (MACEDO et al, 2019).

Podemos evidenciar várias maneiras e formas de administrar um conflito, um dos mais eficazes é “estilos de administração de conflitos” que propões cinco maneiras para administra-los (MACEDO et al, 2019). Durante o conflito, é observado o comportamento das pessoas que estão envolvidas, fazendo com que ele possa se encaixar em duas dimensões, que é a assertividade, onde o indivíduo está em busca de satisfazer os seus interesses, e a segunda é a cooperação, onde mede o quanto a pessoa está em busca de fazer os interesses do outro, baseado nisso, há a definição de cinco métodos de gerenciar um conflito, que são: competição, acomodação, afastamento, acordo e colaboração (SOUZA et al, 2020).

Entende-se que se torna impossível determinar protocolos cartesianos para a resolução dos conflitos vivenciados dentro das equipes de enfermagem, visto que cada pessoa tem suas particularidades, porem existem diversos meios e ferramentas que podem ser utilizadas na resolutividade de cada situação (SILVA et al, 2017). A principal ferramenta utilizada para o gerenciamento dos conflitos é a escuta e a comunicação,

A gestão de conflitos requer vivências, bem como conhecimentos que necessitam ser aprimorados, principalmente através de estratégias de educação permanente onde necessitam de investimento de profissionais e apoio institucional, em um processo de troca que repercute em benefícios para as organizações e principalmente pessao (TREVISIO et al, 2019)

Os enfermeiros que atuam em cargos de gestão devem apoiar aos demais enfermeiros na elaboração de estratégias para solucionar os conflitos de maneira mais assertiva, atuando muitas vezes como mediador (TREVISIO et al, 2019). O gerenciamento ineficaz dos conflitos pode resultar em uma ameaça ao trabalho em equipe, dessa forma interferindo diretamente no cuidado, replicando em práticas individualistas, fragmentadas e alienadas dentro da mesma equipe de trabalho (KURGANT, 2019).

Com isso observamos a importância da abordagem do gerenciamento de conflitos ainda na formação acadêmica do enfermeiro, tratando como um tema transversal, devendo ser abordado durante o processo de ensino e aprendizagem, como intuito de preparar os discentes para a condução de situações conflituosas (GAIDZINSKI et al, 2019).

A educação permanente, ao aprimoramento do enfermeiro enquanto líder mostra-se como outra etapa importante no seu processo de crescimento e

amadurecimento profissional (DIAS et al, 2018). O gerenciamento de conflitos pode sofrer influência direta no tempo de experiência do profissional, na sua idade, sua formação acadêmica e também se teve alguma educação continuada para esse cargo até porque esses aspectos estão diretamente relacionados com o preparo do profissional (DIAS ET AL, 2018).

Uma situação conflituosa pode ser uma excelente oportunidade para uma autoanálise e mudança comportamental. Essas descobertas sugerem uma abordagem completamente nova para que os gerentes de enfermagem promovam melhorias nos ambientes, tendo em vista a qualidade e a segurança do atendimento ao paciente (CARVALHO et al, 2021).

Limitações do estudo

Embora acreditando que nossa estratégia de pesquisa seja abrangente, a presente revisão pode não refletir com precisão as intervenções em cuidados paliativos voltados aos idosos hospitalizados, principalmente em função da heterogeneidade na qualidade dos estudos. Em função disso, os profissionais devem ter cuidado ao interpretar os resultados, considerando o risco moderado de viés dos estudos analisados e a heterogeneidade dos resultados por eles apresentados.

Contribuições para a área da enfermagem e saúde

No trabalho em saúde, é relevante construir novas maneiras de gerenciar na enfermagem, abrangendo o conhecimento sobre políticas de saúde, e sua operacionalização. As atividades gerenciais do enfermeiro são atividades não somente atreladas a qualidade da assistência de enfermagem, mas também ao bom funcionamento da equipe de enfermagem. Assim, várias estratégias podem ser abordadas para gerenciar e solucionar os conflitos na equipe de enfermagem. O enfermeiro, como líder, deve conhecer, avaliar e aprimorar essas diversas estratégias para resolução de conflitos que possam surgir na sua equipe de trabalho, de modo que consiga trabalhar em harmonia entre os membros da equipe, executando um cuidado terapêutico eficiente e um ambiente de trabalho harmonioso.

CONCLUSÕES

Este estudo de reflexão proporcionou discorrer acerca dos principais conflitos nas equipes de enfermagem ao longo do dia a dia e suas atividades laborais e convívio.

Avalia-se que, torna-se necessário refletir e pesquisar acerca do tema. O enfermeiro, como líder, necessita conseguir gerenciar os diferentes conflitos existentes nas equipes de saúde. O processo de aperfeiçoamento é baseado nas vivências e educação permanente suplementar, a fim de facilitar a sua atuação frente a estes conflitos.

Acredita-se que a introdução de técnicas de fortalecimento da liderança deve ser inserido ainda na formação acadêmica do enfermeiro. Torna-se fundamental o enfermeiro moldar-se como gerente/líder ainda na sua formação acadêmica, moldando e vivenciando situações que facilitarão o seu julgamento e habilidade de gerenciamento de conflitos, estimulando a escuta e o diálogo nas situações mais corriqueiras até as mais complexas.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M., L., S.; RIBEIRO, D., S., F.; SANTOS, S., D., S; HENRIQUES, M., J., A.; SANTOS, A. Conflitos na equipe de enfermagem: um desafio na gestão do enfermeiro. **ÚNICA Cadernos Acadêmicos**, v. 1, n. 1, 3 set. 2021.
- AMARAL, E. M. S.; ANTUNES S., A.; SILVA, R. A. J. Perceptions about the work of the nursing team in adult emergency hospital service. **Rev Min Enferm**, v5. 15, n. 1 2017.
- AMESTOY, S., C.; TRINDADE, L., L.; SILVA, G., T., R.; MARTINS, M., M.; VARANDA, P., A., G.; SANTOS, I., A., R. Fragilidades e potencialidades na formação de enfermeiros-líderes. **Rev Gaúcha Enferm**. 2021.
- CARVALHO, L., A., F.; FONTOURA, H., K., S.; FIGUEIREDO, J., A., E.; RIBEIRO, J., E., A.; CARLOS, H., E., S. As relações interpessoais da equipe de enfermagem sob a perspectiva da teoria dos vínculos profissionais. **Ver Norte Mineira de Enferm**. 10(1): 52-64. 2018.
- CARVALHO, L., A, FIGUEIREDO, J., A., E.; RIBEIRO, J., E., A.; CARLOS, H., E THOFRHRN, M., B.; BARLEM, E., L., D. Nunes NJS. Resignificating theory of profissionais links in nursing work. **Rev esc Anna Nery**: 24(1):e20190138. 2020.
- CARVALHO, L., A.; THOFEHRN, M., B.; BARLEM, E., L., D.; FERNANDES, H., N.; BOREL, M., G., C. As relações interpessoais da equipe de enfermagem sob a perspectiva da teoria dos vínculos profissionais. **Rev Norte Mineira de enferm**; 10(1): 52- 64. 2021.
- CIAMPONE, M., H., T; KURSGANT M. Gerenciamento em Enfermagem: gerenciamento de conflitos e negociações. 3º Edição. Rio de Janeiro (RJ). **Guanabara: Koogan**, 2016.
- CHIAVETO I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. **Rio de Janeiro: Elsevier**, 2020.
- CORRADI, E., M., C., ZGODA, L., T., R., W.; PAUL, M., F., B. O gerenciamento de conflitos entre a equipe de enfermagem. **Rev. Cogitare Enferm.**, 2018.
- COSTA, J., O.; SOUZA, A., N., A.; FEITOSA, M., N., A. Gerenciamento de conflitos: estratégia utilizada em uma unidade básica de saúde. **Ver Adm Saúde**: 112 (1); 12 – 29. 2019
- DIAS, C., A.; TRINDADE, S., A., M.; RODRIGUES, M., S., FUNK, M., M., D.; MONTEIRO, R., L., O.; BAROSSO, J., M., V.; JUNGUES, R., R., S.; PROTAS. Representações de supervisão na perspectiva dos enfermeiros coordenadores de um hospital de ensino. **Revista Baiana de Enfermagem**, Salvador, BA: v.32. 2018.
- DUARTE, M., L., C.; COSTA, G., G., B.; TRIVINHÕES, J., B.; TRINDADE, L., M.; MONTEIRO, R. Work in hospital emergency: suffering and defensive nursing care strategies. **Rev Gaúcha Enferm**, 2018; 39: e2017-0255.

FROTA, C., A., MACMILIAN, L., F.; FERREIRA, J., O., G.; RODRIGUES, S., F., P.; FANK, M., M. Dificuldades enfrentadas pelos enfermeiros na realização da classificação de risco no serviço de urgência e emergência. **Revista Eletrônica Acervo Saúde**. 2021; 13(2): e5498.

KURGANT, P. Gerenciamento em Enfermagem. 3ª edição. **Rio de Janeiro: Guanabara: Koogan**, 2019.

GAIDZINSKI, R., R.; RUBERNAN, M., A.; BARROS, J., A., O.; PINHEIRO, F., S.; HELLER, L., A., S., M. Liderança: Aprendizado contínuo no gerenciamento em enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem, Brasília**, DF: jul. 2019.

LIMA, F., F.; SANTOS, H., J., S.; SILVA, G., H., L., I.; PORTO, A., I., L.; MARTINATTO, L. Conflitos na prática profissional em ambientes de urgência e emergência. **Revista Eletrônica Acervo Saúde.**, 33(8):1002 – 1019. 2021.

LIMA, F., S.; AMESTOY, S., C.; JACONDINO, M., B.; TRINDADE, L., M.; SILVA, C., N.; FUCULO, J., R., B. The exercise of leadership of nurses in the family health strategy. **Rev Pesqui: Cuid Fundam**:8(1):3893-906. 2016.

MACEDO, W., T., P.; FIGUEIREDO, B., M.; REIS, D., S., T., D.; BARROS, S., H., P.; RAMOS, M., C., A.; SILVA, S., E., D. Adesão dos profissionais de enfermagem às práticas educacionais. **Rev Pesqui: Cuid Fundam**.11(4):1058-64. 2019.

MARTINS, M., M.; TRINDADE, L., L.; VANDERSEN, L. Estrategia de gestão de conflitos utilizadas por enfermeiros gestores portugueses. **Ver Bras Enferm**: 73 (2); 201 – 219. 2020.

MAZZONI, V., G.; BITTENCOURT, L., P.; RIBEIRO, M., L.; GOUVÊA, M., V. Challenges of the organizational dimension of care in the daily work of nursing workers. **Rev Enferm UFPE**:12(1):11-8. 2018.

OLIVEIRA, E., S.; RODRIGUES, R., R.; DANTAS, S., I., L; FERREIRA, S.; ARAGÃO, J., A., S; PIZZOLATTO. A gestão de conflitos: desafio na prática gerencial do enfermeiro. **Ciência Biológicas e de Saúde. Aracaju**: v.4, n. 3, p. 123-138. 2018.

PERES, A., M.; ZAGONEL, I., P., S.; AMESTORY, S., C.; MEIER, M., J. Teaching learning tendencies and strategies used in the leadership development of nurses. **Rev Bras Enferm**. 2018

SANTOS, J., L., G.; LUNKES, G., A., S; MARCHESTAN, M., A., P.; BRUSQUE, F., L., I.; SILVA, M., A., S. Strategies used by nurses to promote teamwork in an emergency room. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 37, n. 1, 2019.

SANTOS, E., O.; COIMBRA, V., C., C.; KANTORSKI, L., P. Reunião de equipe: proposta de organização do processo de trabalho. **Rev fund care**: 9(3):606-13. 2017.

SANTOS, P., R.; SILVA, S., V.; RIGO, D., F., H.; OLIVEIRA, J., L., C.; TONINI, N., S.; NICOLA, A., L. Ensino do gerenciamento e suas implicações à formação do enfermeiro: perspectivas de docentes. **Cienc Cuid Saúde**. 2017;16(1).

SBORDONI, E., MADALONI, P., N.; OLIVEIRA, G., S.; FOLIANO, R., R., F.; NEVES, V., R.; BALSANELLI, A., P. Strategies used by nurses for conflict mediation. **Rev Bras Enferm**: 73(Suppl 5):e20190894. 2020.

SOUZA, D., O.; OLIVEIRA, R., A. Conflitos e dilemas éticos vivenciados pelo enfermeiro na tomada de decisões no centro cirúrgico. **Rev Escola de Enfermagem**: 75(3): 15-30. 2020.

SPAGNOL, C., A.; SANTIAGO, G., R.; CAMPOS, B., M., O.; BADARÓ, M., T., M.; VIEIRA, J., S.; SILVEIRA, A., P., O. Situações de conflitos vivenciadas no contexto hospitalar: a visão dos técnicos de auxiliares de enfermagem. **Rev. Escola de Enfermagem da USP**, 2020.

SILVA, M., M.; TEIXEIRA, N., L.; DRAGANOV, P., V. Desafios do enfermeiro no gerenciamento de conflitos dentro da equipe de enfermagem. **Rev adm saude**.;18(73):1-12. 2018.

SILVA, F., G.; HARDENS, A., J., I.; NOBREGA, M., N., A.; SANTOS, I., L.; OLIVEIRA, J., I., S. da., A ética e a moral na assistência de enfermagem. **Revista Includere**, v. 3, n. 1, 2017.

TEIXEIRA, L., T.; SILVA, M., M.; DRAGANOV, P., B. Desafios do enfermeiro no gerenciamento de conflitos na equipe de enfermagem. **Rev. Adm. Saúde** - Vol. 18, Nº 73, out. 2018.

TREVISIO, P.; ARVENTURES, M., M., S.; RIBEIRO, A., S., Z.; RAMOS, G., O.; PEREIRA, M., A. Competências do enfermeiro na gestão do cuidado. **Revista de Administração em Saúde**. São Paulo, v. 17, n. 69, 2017.

Recebido em: 01/10/2022

Aprovado em: 03/11/2022

Publicado em: 06/11/2022