

DIFICULDADES ENCONTRADAS PELO ENFERMEIRO NO GERENCIAMENTO DE CONFLITOS DA EQUIPE MULTIDISCIPLINAR

**DIFFICULTIES ENCOUNTERED BY NURSES IN MANAGING CONFLICTS
WITH A MULTIDISCIPLINARY TEAM**

Ciências da Saúde • 11/08/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/786378220](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/786378220)

Larissa Mara de Aguiar Oliveira¹

Milena Aparecida Martins Andrade²

Natalia da Piedade Siqueira³

Mara Martins Ribeiro⁴

Brisa Emanuelle Silva Ferreira⁵

Carolina Souza Castro⁶

Elisa Lima e Silva⁷

Felipe Leonardo Rigo⁸

Marcelo Félix da Silva⁹

RESUMO

O conflito trata-se de uma circunstância em que não há consenso entre as partes envolvidas, podendo ser: intrapessoais, interpessoais e intergrupais. A enfermagem tem como base do trabalho as relações humanas, sendo inerente que os conflitos ocorram. Com isso, essa pesquisa tem como objetivo descrever as dificuldades que os enfermeiros enfrentam no gerenciamento de conflitos na equipe multidisciplinar. Trata-se de uma revisão de literatura que tem como premissa o desenvolvimento a partir de material já elaborado, constituído de livros e artigos científicos. Os resultados encontrados possibilitaram compreender os principais desencadeadores de conflitos e como esses conflitos afetam o relacionamento da equipe, tal como o cuidado prestado ao paciente. Conclui-se que o enfermeiro deve saber reconhecer o conflito, seus desencadeadores, além de utilizar e aperfeiçoar habilidades adquiridas na formação e durante a vida profissional para gerir esses conflitos.

Palavras-chave: Gerenciamento de Conflitos; Equipe Multidisciplinar; Gestão de Enfermagem; Gestão de Conflitos; Gestão da Equipe Multidisciplinar.

ABSTRACT

Conflict is a circumstance in which there is no consensus between the parties involved, and can be: intrapersonal, interpersonal, and intergroup. The basis of nursing work is human relations, and it is essential that conflicts occur. Therefore, this research has the objective of describing the difficulties that nurses face in managing conflicts in the multidisciplinary team. This is a literature review that has as premise the development from already elaborated material, consisting of books and scientific articles. The results found made it possible to understand the main triggers of conflict and how these conflicts affect the team's relationship, as well as the care provided

to the patient. It is concluded that nurses must know how to recognize the conflict, its triggers, in addition to using and improving skills acquired in training and during professional life to manage these conflicts.

Keywords: Conflict Management; Multidisciplinary Team; Nursing Management; Multidisciplinary Team Management.

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas e habilidades para coordená-las é uma das mais importantes atribuições do profissional atual. (Fórum Econômico Mundial, 2020). Essa habilidade é necessária para a gestão de conflitos, principalmente em equipes multiprofissionais. Tais conflitos podem ser gerados por divergências internas decorrentes de diferentes ideias, crenças, valores ou sentimentos entre indivíduos ou grupos (Marquis e Huston, 2010).

Segundo Cruz (2023) são cinco os tipos de conflitos que podem estar presentes nos ambientes institucionais, sendo eles: o conflito interno ou intrapessoal são decorrentes de crises internas que levam a frustrações e inseguranças; e os conflitos externos, podem ser: interpessoal, intragrupal, intergrupar, intra e interorganizacional. Os interpessoais, divergência entre dois ou mais indivíduos; Intragrupais, ocorre como resultado de uma discordância dos membros da equipe; Intergrupais diz respeito à inconsistência dos membros da equipe ou seus gestores; Os intraorganizacionais ocorrem desavenças dentro de uma organização; E os interorganizacionais desavenças entre duas ou mais organizações.

Para Martins e colaboradores (2020) os gestores utilizam estratégias diárias, mensais ou anuais para garantir o planejamento,

organização, coordenação e avaliação da gestão dos conflitos. Nesse segmento, é importante o aperfeiçoamento profissional para gerir tais conflitos e o gerenciamento de pessoas, assim como as relações interpessoais, intrapessoais e intergrupais, processo de tomada de decisão e negociação.

Além disso, cada ser humano possui uma bagagem cultural, personalidade, interesses, metas e crenças diferentes. Dessa forma, um desses fatores ou o conjunto deles podem desencadear conflitos entre os profissionais que compõem a equipe. Na saúde isso não é diferente, os conflitos são vividos pelo profissional enfermeiro que gerencia a equipe multidisciplinar, tendo como atribuição administrar conflitos que estão relacionados com a desordem, erros e falhas. Tais conflitos são correlacionados com vários fatores, sejam eles: competições, desavenças, dificuldades, oposições, desarmonias ou incompatibilidade (Ciampone e Kurcgant, 2010).

Dentre esses profissionais, o enfermeiro é um dos protagonistas, responsável pela gestão desses conflitos. Ademais, o enfermeiro deve ter conhecimento teórico e prático para obter domínio das habilidades capazes de ajudá-lo a intervir e minimizar esses conflitos, além de buscar novos modelos para adaptar e motivar a equipe (Wanderbroocke *et al*, 2018).

Sobral e Capucho (2019) destacam algumas habilidades e competências necessárias para apoiar o enfermeiro na redução das divergências dentro da equipe multidisciplinar, tais como: atenção à saúde, tomada de decisões, comunicação e liderança, administração e gerenciamento de demandas. Para cada uma dessas competências e habilidades são estabelecidas formas de atuação,

designando obrigações e exercícios para cada profissional dentro da sua área de atuação.

A enfermagem tem como base no seu meio de trabalho as relações humanas, sendo inerente que tais conflitos ocorram independente da causa, sendo assim, questiona-se: Quais as dificuldades encontradas pelo enfermeiro na gestão de conflitos da equipe multidisciplinar?

Torna-se relevante essa temática, uma vez que o enfermeiro poderá utilizar de ferramentas e métodos que irão auxiliar na resolução dos conflitos. Além disso, contribuirá para a melhoria do atendimento ao paciente, para o fortalecimento do trabalho em equipe e a participação ativa da gestão nos processos de solução dos conflitos.

O presente trabalho tem como objetivo descrever as dificuldades encontradas pelo enfermeiro no gerenciamento de conflitos vivenciados pela equipe multidisciplinar.

2. METODOLOGIA

Trata-se de uma revisão de literatura. Esse tipo de método é desenvolvido a partir de material já elaborado, constituído de livros e artigos científicos (GIL, 2008). As etapas que compõem esse método são: definição do tema a ser estudado, definição da questão a ser pesquisada, seleção primária de artigos de acordo com os descritores, leitura dos artigos, exclusão dos artigos que não apresentaram dados e informações acerca do tema a ser estudado, seleção de artigos, análise e interpretação dos dados e discussão dos resultados.

As bases de dados utilizadas foram: Scielo (Scientific Electronic Library OnLine), Google Acadêmico, Portal BVS e Portal de Periódicos CAPES, que serviram como instrumento para a coleta dos dados, a partir dos seguintes descritores: Gerenciamento de Conflitos; Equipe

Multidisciplinar; Gestão de Enfermagem, Gestão de Conflitos, Gestão da Equipe Multidisciplinar, Conflitos.

Em relação a amostra, foram lidos na íntegra 33 artigos em inglês e em português, dos anos de 2018 a 2024 e selecionados 12 artigos a partir de sua proximidade com o tema. Após a leitura minuciosa dos artigos com o tema de gestão de conflitos encontrados nas bases de dados, como método de exclusão utilizamos apenas bibliografias que atendessem ao objetivo e que estivessem fora da temática ou em duplicidade. Após a leitura dos artigos e a interpretação dos achados, realizou-se um debate com o intuito de ampliar a compreensão acerca do tema de estudo para a futura discussão dos resultados.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A amostra contou com 12 referências apresentadas na tabela 1.

Tabela 1. Estudos utilizados na revisão

Nº	Autor (es)	Ano	Base	Periódico	Título
1	BAHIA, et al.	2019	GOOGLE ACADÊMICO	Universidade Federal de Juiz de Fora	Gerenciamento de Conflitos em Negociação

2	CRUZ	2023	Portal BVS	Revista Interdisciplinar de	Gestão pessoal um est
---	------	------	------------	-----------------------------	-----------------------

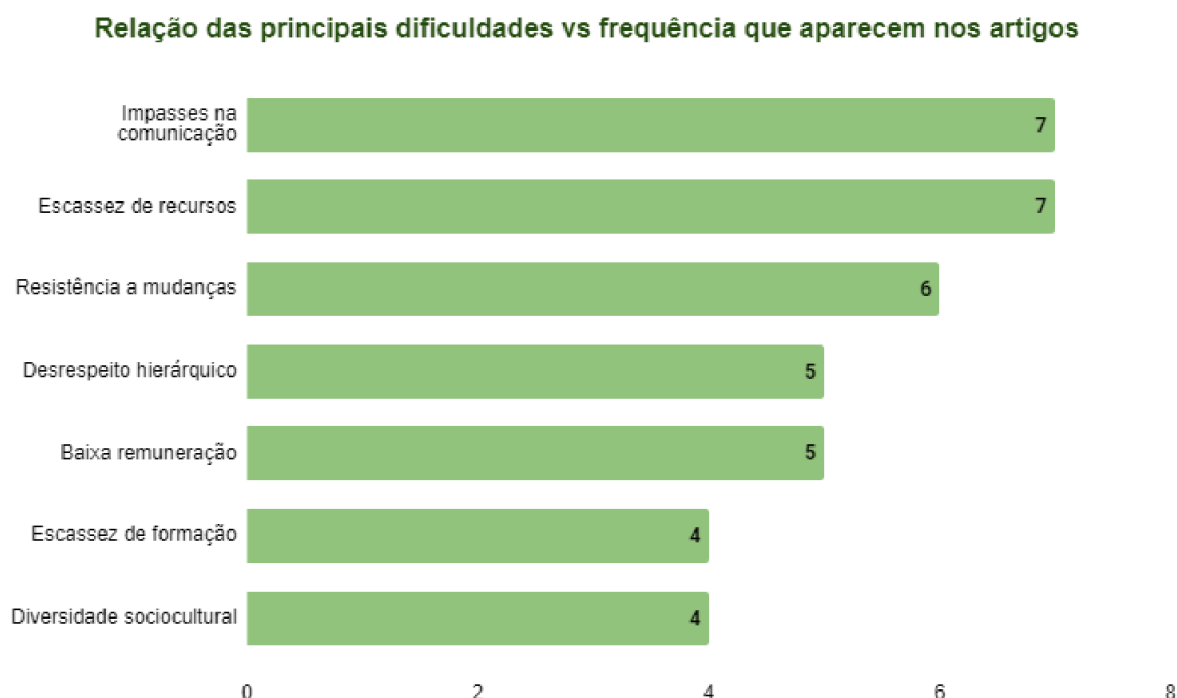
⚠ Esta tabela possui muitas colunas e foi cortada para impressão. Para visualizá-la completa, acesse o artigo original em:

<https://revistatopicos.com.br/artigos/dificuldades-encontradas-pelo-enfermeiro-no-gerenciamento-de-conflitos-da-equipe-multidisciplinar?noblockage>

Fonte: Dados do estudo.

A partir dos dados analisados, foram listados no gráfico 1 os principais fatores que corroboram para o aumento dos conflitos na equipe multidisciplinar.

Gráfico 1. Relação das principais dificuldades VS frequência que aparecem nos artigos



Fonte: Dados do Estudo

Ao analisar os dados, observa-se que impasses na comunicação e escassez de recursos são os principais desencadeadores de conflitos.

No que se refere a impasses na hora da comunicação, pode-se perceber como uma das dificuldades encontradas pelos enfermeiros na gestão de conflitos. Essa causa foi mencionada 7 vezes das 12 literaturas. Isso demonstra a importância de uma comunicação assertiva para a sinergia da equipe multidisciplinar. Segundo Silva e colaboradores (2018) uma comunicação não efetiva impacta negativamente na assistência e cuidado prestado ao paciente. A fim de assegurar a qualidade, é imprescindível que o enfermeiro tenha como habilidade a capacidade de comunicação.

A escassez de recursos materiais, é outra causa identificada na gestão dos conflitos, o ambiente inadequado é constante em hospitais públicos, fazendo com que o enfermeiro articule maneiras de melhorar as condições de trabalho, cumprindo não somente o código de ética da enfermagem como também as diretrizes do SUS e consequentemente o cliente. Wanderbroocke e colaboradores (2018) mencionam que a escassez de recursos, ligados à alta demanda acabam gerando situações conflituosas e estressantes dentro da equipe multidisciplinar, seja por disputa entre os integrantes, usufruir ou adquirir os materiais necessários no intuito de concluir as obrigações e oferecer uma assistência de qualidade aos clientes.

Em seguida, outra dificuldade apontada, como o desencadeador de conflitos é a resistência a mudanças. O enfermeiro gestor dentro do seu contexto de atuação deve desenvolver meios e métodos para melhor gerenciar sua equipe e que são muitos os desafios que interpelam o cotidiano dos profissionais e um desses desafios consiste nos conflitos entre os membros da equipe (Sobral e Capucho, 2019).

De acordo com os resultados encontrados, o desrespeito hierárquico e a baixa remuneração possui uma frequência de 5 dos 12 artigos analisados. Diante do exposto, no que se refere ao desrespeito hierárquico, um relacionamento harmonioso ou não no ambiente do trabalho necessita de habilidades de gerenciamento no intuito de resolver as diferenças, utilizando algumas ferramentas que levam a construção de uma equipe multidisciplinar (Silva, Teixeira e Draganov, 2018). Para Góis e colaboradores (2018) algumas estratégias podem ser utilizadas para gerir tal conflito, por meio de: confrontação, abrandamento, negociação, evitar o conflito, retirada e o peso da autoridade.

Outro preditor analisado, é a baixa remuneração, que é notada como uma desvalorização do profissional. Os profissionais da equipe multidisciplinar tem um papel muito importante na assistência e desempenham diversas funções porém não são valorizados remuneradamente pelo trabalho realizado e a carga horária empenhada, gerando assim um alto grau de insatisfação entre os profissionais, e desencadeando conflitos (Ozanam *et al*, 2019).

E por último, a escassez de formação e diversidade sociocultural corresponde a 4 das 12 literaturas, dos fatores desencadeadores dos conflitos. Em relação a escassez de formação dentre os problemas enfrentados pelos enfermeiros, algumas ações devem ser tomadas com o propósito de gerir esses conflitos dentro da equipe multidisciplinar, o enfermeiro deve desenvolver habilidades de liderança e no gerenciamento de atividades com o objetivo de garantir um atendimento de qualidade e organizado (Silva *et al*, 2018). Contudo, a falta de preparo dos enfermeiros desde a graduação e a dificuldade em saber lidar com os diferentes serviços dos profissionais nas equipes, são fatores que acabam gerando

conflitos, consequentemente dificultando sua resolução, afetando o relacionamento da equipe e assistência ao paciente.

Além disso, a gestão dos conflitos tem relação direta com a formação dos profissionais, que devem ser aprimorados, com o auxílio de estratégias de educação permanente na instituição. Isso requer investimento profissional e apoio da instituição, trazendo benefício para as pessoas e organização, diminuindo consequentemente os conflitos (Martins *et al*/2020).

No que tange a diversidade sociocultural, fica evidente que deve haver um gerenciamento de conflitos, buscando assim, estabelecer um bom relacionamento com os membros da equipe, além de flexibilidade, aceitar as diversidades, transparência nas suas ações e tomada de decisões, buscando sempre soluções criativas e ordenadas utilizando de seu conhecimento técnico e teórico para gerar confiança e respeito mútuo, tudo equilibrado com o desempenho dos membros da equipe, além de possuir habilidades e estratégias para a negociação de conflitos (Bahia e Godinho, 2019).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os conflitos fazem parte do cotidiano das equipes. É muito importante que o enfermeiro tenha conhecimento sobre os conflitos e os principais fatores que os desencadeiam. Além de manter a boa relação entre os profissionais que compõem a equipe multidisciplinar, a principal ação que o enfermeiro deve tomar para gerir os conflitos está diretamente ligada aos conhecimentos técnico e científico.

O enfermeiro tem o papel de liderança na gestão dos conflitos, sejam eles: interpessoais, intrapessoais e intergrupais. Logo, o

mesmo deve adquirir habilidades desde a sua formação, além de saber gerir e distinguir qualquer um dos conflitos que surgirem, podendo ser por divergências de opiniões, disputa de poder, descompromisso ou diversidade socioculturais, evitando que ele interfira de forma negativa na equipe, na instituição e no cuidado com o paciente.

Contudo, percebe-se que muitos desafios ainda estão presentes na prática cotidiana do enfermeiro, que por sua vez precisa de habilidades e estratégias por meio de dinâmicas e troca de opiniões, para conseguir gerenciar tais conflitos existentes na equipe multidisciplinar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAHIA, M.T.R.; GODINHO, M.R. Gerenciamento de Conflitos e Negociação. Universidade Federal de Juiz de Fora. Minas Gerais, abril de 2019. Disponível em: <https://www.ufjf.br/admenf/files/2019/03/Aula-7-Enfermagem-gerenciamento-de-conflitos-e-negocia%C3%A7%C3%A3o.pdf>

BARRETO, R.M.A. et al. Dimensões gerenciais na formação acadêmica de enfermagem: uma revisão integrativa. Revista Eletrônica de Enfermagem, v. 20, 29 nov. 2018.

BESERRA, E. P. et al. Conflict management in nurse training. Revista de Enfermagem UFPE on line, v. 12, n. 10, p. 2891, 7 out. 2018.

CIAMPONE, M.H.T; KURCGANT, P. Gerenciamento de conflitos e negociação. Gerenciamento em Enfermagem. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2010. p. 48-58.

CRUZ, W.C. Gestão de pessoas: um estudo acerca do recrutamento e seleção de pessoal. Revista OWL (OWL Journal) - Revista Interdisciplinar de Ensino E Educação, 1(1), 14–29. 2023.

GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo, Editora Atlas S.A, 6ª ed., 2008.

GÓIS, R.M.O. et al. A gestão de conflitos: desafio na prática gerencial do enfermeiro. Caderno De Graduação - Ciências Biológicas E Da Saúde - UNIT - Sergipe, 4(3), 123. 2018.

MARQUIS, B.L.; HUSTON, C.J. Administração e liderança em enfermagem – teoria e prática. Porto Alegre: Artmed, 2010. 6ª ed.

MARTINS, M.M. et al. Estratégias de gestão de conflitos utilizadas por enfermeiros gestores portugueses. Rev Bras Enferm. vol. 73, edição suplementar (6), junho de 2020.

OZANAM, M.A.Q. et. al. Satisfação e insatisfação no trabalho dos profissionais de enfermagem. Braz. J. of Develop. Curitiba, v. 5, n. 6, p. 6156-6178, jun. 2019.

PEREIRA, R.S. et al. Resolução de conflitos em serviços de saúde e práticas restaurativas: o desafio da gestão. Revista Eletrônica Acervo Saúde, 13(1), 2021.

SILVA, M.M., TEIXEIRA, N.L., DRAGANOV, P.B. Desafios do Enfermeiro no gerenciamento de conflitos entre a equipe de Enfermagem. Revista de Administração em Saúde. v. 18, n. 73. 2018.

SOBRAL, S., CAPUCHO, F. A gestão de conflitos nas organizações: conceptualização e diferenças de género. Gestão E

Desenvolvimento, (27), 33-54. 2019.

SOUSA, A. C. D. et al. Atuação do Enfermeiro nas estratégias para resolução de conflitos. Revista de Administração em Saúde, v. 18, n. 73, 28 dez. 2018.

WANDERBROOKE, A. C. N. DE S. et al. O sentido de comunidade em uma equipe multiprofissional hospitalar: hierarquia, individualismo, conflito. Trabalho, Educação e Saúde, v. 16, p. 1157–1176, 2 ago. 2018.

WHITING, K. Estas são as 10 principais habilidades profissionais de amanhã - e quanto tempo leva para aprendê-las. World Economic Forum, 2020. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/>. Acesso em: 14 nov 2024.

¹ Enfermeira. Centro Universitário Izabela Hendrix. Belo Horizonte/MG.

² Enfermeira. Centro Universitário Izabela Hendrix. Belo Horizonte/MG.

³ Enfermeira. Centro Universitário Izabela Hendrix. Belo Horizonte/MG.

⁴ Enfermeira. Centro Universitário Izabela Hendrix. Belo Horizonte/MG.

⁵ Mestre em Gestão e Educação. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte/MG.

⁶ Enfermeira. Centro Universitário Izabela Hendrix. Belo Horizonte/MG.

⁷ Mestre em Cuidar em Saúde. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte/MG.

⁸ Mestre em Gestão e Educação. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte/MG.

⁹ Mestre em Gestão Social e Desenvolvimento Local. Centro Universitário UNA. Belo Horizonte/MG.