



•NOVA•  
UCSAL

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DO SALVADOR**

**FACULDADE DE ENFERMAGEM**

**JULIANA CORREIA MEDEIROS**

**ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NO PROCESSO  
DE TRABALHO DO GERENTE DE ENFERMAGEM:  
UMA REVISÃO NARRATIVA DE LITERATURA**

**Salvador - BA**

**2018**

**JULIANA CORREIA MEDEIROS**

**ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NO PROCESSO  
DE TRABALHO DO GERENTE DE ENFERMAGEM: UMA REVISÃO  
NARRATIVA DE LITERATURA**

Artigo científico elaborado para avaliação da disciplina de TCC II do curso de Bacharelado em Enfermagem da Universidade Católica do Salvador, como requisito para obtenção de título de Bacharel em Enfermagem.

Linha de pesquisa: Administração hospitalar

Orientação: Profa. MSc Amélia Maria Pithon Borges Nunes

**Salvador - BA**

**2018**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao Senhor Deus em primeiro lugar, pois é o maior responsável por mais uma meta cumprida, sempre cuidando de tudo em detalhes; a Enf<sup>a</sup> MSc. Amélia Nunes que assumiu o compromisso de ser minha humana orientadora em meio a tantas dificuldades e desafios advindos da minha parte; a Enf<sup>a</sup> MSc. Maísa Martins pelas orientações e paciência para comigo; este trio me concedeu a conclusão do curso de enfermagem, com a finalização do último compromisso da graduação, o Trabalho de Conclusão de Curso II. Aproveito a oportunidade para agradecer a Comissão Materna: minha mãe Mirian, minha mãe Suely e minha Marilene, anjos de Deus que estão comigo desde a concepção da vida, ao desenvolvimento e amadurecimento. Agradeço à minha avó Irene (falecida), por seu amor e sábios conselhos; aos meus irmãos Pedro e Helen, por me amarem do jeito que sou; ao meu tio-pai, Jorge que me educou; ao meu amado André pelo incentivo, apoio e orações; aos meus tios, primos, família que me punçionam a continuar. Lembrando também que sou grata a todos os meus lecionadores da teórica e da prática de todo o percurso do curso que contribuíram me dando uma bagagem necessária para exercer a profissão de enfermagem e conduzir a vida.

## RESUMO

# ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NO PROCESSO DE TRABALHO DO GERENTE DE ENFERMAGEM: UMA REVISÃO NARRATIVA DE LITERATURA

Juliana Correia Medeiros<sup>1</sup>

Amélia Maria Pithon Borges Nunes<sup>2</sup>

**INTRODUÇÃO:** No contexto hospitalar, o enfermeiro é o líder da equipe de enfermagem e administra as unidades de saúde, responsabilizando-se como mediador das relações conflituosas da sua equipe. **OBJETIVOS:** Objetivo identificar na literatura acadêmica artigos que abordem a administração de conflitos interpessoais no processo de trabalho do gerente de enfermagem. **METODOLOGIA:** Foram selecionados os artigos, e escolhidos publicações científicas das bases de dados virtuais: SciELO, LILACS, MEDLINE, BDENF; compreendidas no período de 2010 a 2017, em português. **RESULTADOS:** Dos estudos analisados dez desses trouxeram enfoques relevantes acerca de conflitos. **DISCUSSÃO:** Os resultados apresentados em forma de categorias temáticas são as seguintes: Liderança de enfermagem; As causas dos conflitos e Soluções para os conflitos. **CONCLUSÃO:** No entanto, a conduta do enfermeiro para sanar a problemática, vai depender da ótica de percepção em detectar o conflito, da escolha de estratégia para negocia-lo.

**DESCRITORES:** Gestão Hospitalar, Gestão na Área de Saúde, Processo de Enfermagem, Conflitos.

---

1. Graduanda em enfermagem da Universidade Católica do Salvador. Contato:

[medeirosjuliana89@yahoo.com.br](mailto:medeirosjuliana89@yahoo.com.br)

2. Enfermeira. Mestre em Ciências pela FIOCRUZ. Docente da Faculdade de Enfermagem da Universidade Católica do Salvador. Contato: [melpithon@gmail.com](mailto:melpithon@gmail.com)

## **ABSTRACT**

**INTRODUCTION:** In the hospital context, the nurse is the leader of the nursing team and manages the health units, taking responsibility as mediator of the conflicting relationships of his team. **OBJECTIVES:** To identify in the academic literature articles that address the administration of interpersonal conflicts in the work process of the nursing manager. **METHODOLOGY:** Articles were selected, and scientific publications were selected from the virtual databases: SciELO, LILACS, MEDLINE, BDENF; comprised between 2010 and 2017, in Portuguese. **RESULTS:** Of the studies analyzed, ten of them brought relevant approaches to conflicts. **DISCUSSION:** The results presented in the form of thematic categories are as follows: Nursing leadership; The causes of conflicts and solutions to conflicts. **CONCLUSION:** However, the nurse's behavior to address the problem will depend on the perception optics in detecting the conflict, on the choice of strategy to negotiate it.

**KEYWORDS:** Hospital Management, Health Management, Nursing Process, Conflicts.

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2.</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>7</b>
<b>3.</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	
<b>4.</b>	<b>DISCUSSÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>5.</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>13</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>15</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O trabalho de enfermagem, como instrumento do processo de trabalho em saúde, subdivide-se em várias dimensões, como cuidar/assistir, administrar/gerenciar, pesquisar e ensinar. Dentre elas, o cuidar e o gerenciar são os processos mais evidenciados no trabalho do enfermeiro (CIAMPONE; KURCGANT, 2006).

No contexto hospitalar, o enfermeiro é o líder da equipe de enfermagem e administra as unidades de saúde, responsabilizando-se como mediador das relações conflituosas da sua equipe (LANZONI; MEIRELLES, 2011). Os conflitos são inerentes a qualquer relação humana, pois não existem pessoas iguais, cada ser é único e tem sua origem, crenças, valores, ideias e sentimentos diferentes. Essas situações de discordâncias se exacerbam quando se trata de ambiente de trabalho, onde se encontram pessoas de diferentes níveis de formação e o relacionamento se torna um processo complexo, devido as diversidades culturais, sociais e econômicas (SANHUDO, 2010).

Os conflitos interpessoais são esperados e ocorrem naturalmente nas organizações, no qual não devem ser evitados ou estimulados, e sim, administrados (MARQUIS; HUSTON, 2010). Se não administrados de maneira adequada, podem gerar queda de produtividade e qualidade dos serviços prestados, sendo prejudiciais a todos os envolvidos (ROSA et al, 2012).

No entanto, a gerência da enfermagem deve estar apta à assumir posição frente aos conflitos, objetivando o bem-estar da comunidade, e considerando, no seu exercício, o compromisso, a responsabilidade, a empatia, a habilidade para tomada de decisões, comunicação e o gerenciamento de forma efetiva e eficaz (CIAMPONE; KURCGANT, 2006).

Cada vez mais as organizações buscam profissionais que saibam interagir em equipe, lidar com as diferenças e atritos em grupo. Mas, quando o conflito não é administrado, a qualidade da assistência para o cliente fica prejudicada, ineficaz e deficiente, demonstrando fraqueza da equipe e dificuldades nos processos de prestação dos serviços de saúde. Portanto, este estudo é relevante pelo fato ter o intuito de favorecer ao processo de trabalho de enfermagem para um ambiente laboral sociável, organizado, prazeroso, produtivo e lucrativo para todos que estão envolvidos no sistema de saúde (SILVA et al, 2015).

Para tanto, o presente estudo tem como objetivo identificar na literatura científica artigos que tem sido produzido para a administração de conflitos interpessoais no processo de

trabalho do gerente de enfermagem. O estudo pretende descrever situações que advenham os conflitos e norteia os leitores na busca de competências e habilidades para lida com o mesmo.

## **2. METODOLOGIA**

O presente estudo é constituído por uma revisão narrativa de literatura, cuja abordagem é de natureza qualitativa e de carácter descritivo. O campo empírico deste estudo é a Administração em Enfermagem, visto que busca discutir a mediação de conflitos nas equipes de enfermagem.

A pesquisa realizou-se por meio de buscas de publicações científicas das bases de dados virtuais, tais como *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), *Literatura Latino Americana em Crônicas de Saúde* (LILACS), *Medical Literature Analysis and Retrieval System Online* (MEDLINE) e Banco de Dados em Enfermagem: Bibliografia Brasileira (BDENF). As publicações foram selecionadas de acordo com os descritores “Gestão Hospitalar”, “Gestão na Área de Saúde”, “Processo de Enfermagem” e “Conflitos”. Além disso, para a seleção dos artigos, foram escolhidas publicações compreendidas no período de 2010 a 2017, em português, que eram disponibilizados de forma gratuita e na íntegra. Foram descartadas as teses, dissertações, cartas ao editor e toda literatura que não condizia com a temática proposta.

Os dados foram analisados a partir dos artigos, tendo como base os objetivos da pesquisa, a fim de se interpretar os resultados contidos nesse material. Realizou-se uma abordagem comparativa entre os artigos selecionados, identificando possíveis convergências e divergências. Dos artigos encontrados, foram selecionados 10 artigos, após seleção através dos critérios de inclusão e exclusão.

## **3. RESULTADOS**

Dos estudos analisados, dez desses trouxeram enfoques relevantes acerca de conflitos, especialmente por destacar fatores que podem desencadear conflitos na prática profissional, como também soluções. Sendo que 2010 e 2012 foram os anos que mais tiveram publicações de artigos e maioria estudo qualitativo.



Quadro 1: Distribuição das produções científicas segundo autores, tipo do estudo, ano de publicação e objetivo do estudo.

<b>Autores</b>	<b>Tipo de Estudo</b>	<b>Objetivo</b>
<b>HAYASHIDA et al., 2014</b>	<b>Revisão Integrativa de Literatura, Qualitativa, Descritivo</b>	<b>Identificar a conduta gerencial da enfermeira em uma maternidade privada.</b>
<b>LEITE et al., 2010</b>	<b>Revisão Integrativa de Literatura</b>	<b>Refletir sobre a competência gerencial do enfermeiro na gestão de conflitos nas organizações de saúde.</b>
<b>LANZONI; MEIRELLES, 2011</b>	<b>Revisão Integrativa de Literatura</b>	<b>Evidenciar e discutir as principais características do conceito de liderança.</b>
<b>ROSA et al., 2012</b>	<b>Revisão Integrativa de Literatura, Qualitativa</b>	<b>Analisar as percepções de enfermeiros sobre a administração de conflitos.</b>
<b>SPAGNOL et al., 2010</b>	<b>Revisão Integrativa de Literatura, Qualitativa, Explorativa</b>	<b>Analisa de conflitos, a partir da visão dos técnicos e auxiliares de enfermagem de um Hospital MG.</b>
<b>SANHUDO, 2010</b>	<b>Revisão Integrativa de Literatura</b>	<b>Compreender a existência do conflito nas relações de trabalho. Discutir as estratégias que facilitam o gerenciamento dos conflitos.</b>
<b>SPAGNOL; L´ABBAT, 2012</b>	<b>Revisão Integrativa de Literatura</b>	<b>Apresentar uma análise reflexiva, com enfoque nos conflitos vivenciados pela equipe de enfermagem.</b>
<b>SILVA et al., 2015</b>	<b>Revisão Integrativa de Literatura</b>	<b>Identificar os fatores que contribuem para o surgimento de conflitos; e analisar a competência do enfermeiro.</b>
<b>THOFEHRN et al. 2012</b>	<b>Revisão Integrativa de Literatura</b>	<b>Identificar nas produções científicas as implicações do ambiente de trabalho.</b>

#### 4. DISCUSSÃO

Os resultados apresentados em forma de categorias de análise foram estabelecidos após fichamento de dez artigos encontrados, utilizando como critério, os elementos temáticos comuns, existentes entre eles. As categorias temáticas são as seguintes: 1) Liderança de enfermagem; 2) As causas dos conflitos e 3) Soluções para os conflitos.

#### 4.1 LIDERANÇA DE ENFERMAGEM

Ser um líder, é estar à frente de um determinado trabalho, com o intuito de organizá-lo da melhor forma possível e, concomitantemente, estimular o engajamento de todos os agentes da equipe a partilharem do mesmo espírito cooperativo, tendo como primazia, o alcance de resultados correspondentes aos esforços aplicados (MARQUIS; HUSTON, 2010). Compete ao líder, estabelecer um plano de trabalho com tarefas bem definidas, racionalizadas em conformidade com o ambiente e o tempo de realização de cada uma, levando-se em conta, os recursos materiais e humanos disponíveis.

O saber delegar tarefas é um dos fatores cruciais, para o sucesso do trabalho em equipe, adentrando no segundo subsídio a ser tratado: gestão de pessoas. Dentre as competências gerenciais do enfermeiro, insere-se a de garantir que os membros da equipe de enfermagem executem as tarefas que lhes são destinadas. Assim, atribui-se ao enfermeiro o papel de gestor de pessoas, demandando que esse profissional disponha da capacidade de integrar, capacitar e articular a equipe sob o eixo de melhoria crescente das relações e da assistência. (SPAGNOL et al., 2010).

O status de liderança não deve suprimir o bom senso, pois a posição que um líder ocupa requer muito mais do que servir de modelo, que na maioria das vezes, é um modelo em que confunde-se disciplina, com um regime ditador. Portanto, a noção de liderança em si, exige, equilíbrio emocional, humildade e ética, na gestão de pessoas. O mandar precisa dar lugar ao orientar para fazer, deixando claro à equipe liderada a importância de realizar cada tarefa em tempo hábil e com responsabilidade, de modo cortês, estabelecendo empatia e promovendo bem-estar psicológico, criando leveza no ambiente laboral, assim tornando mais fácil e mais prazeroso acatar ordens bem orientadas (SANHUDO, 2010).

É responsabilidade do administrador criar um ambiente de trabalho favorável para a prestação de serviço, identificando o problema no início e imediatamente intervindo, para que não sejam afetados negativamente o relacionamento interpessoal, a motivação dos profissionais e a qualidade da assistência (MARQUIS; HOUSTON, 2010). Ao liderar uma equipe, o enfermeiro deve possuir algumas competências e atributos, tais como: visão

holística do ambiente de trabalho; credibilidade; integridade; responsabilidade; humildade; imparcialidade; honestidade; determinação; entusiasmo; dedicação e respeito. É importante a valorização das pessoas, através do reconhecimento e da delegação de responsabilidades, o que leva a maior motivação e comprometimento, gerando bons resultados. Deve-se gerenciar as diversidades, saber ouvir e se expressar com respeito e de modo inteligente, compreendendo as diferenças e permitindo as partes ou profissionais da equipe o direito de se manifestarem (SANHUDO, 2010).

As tomadas de decisões executadas pelo enfermeiro podem ocorrer de duas formas: de forma direta (participativa) ou de forma indireta (passiva). A gestão de tomadas de decisões participativa, tem um caráter democrático, pois, todos são convocados se posicionam frente às dificuldades de relacionamento na equipe de trabalho. Já na passiva, as decisões partem do poder hierárquico superior, e os subordinados simplesmente acatam, sem contestação, aumentando a (re)incidência de conflitos, principalmente pela sensação de impotência diante dos fatos. Assim, entende-se que a forma mais viável é a gestão de tomadas de decisões participativa, por conceder voz e vez a todos indiscriminadamente (HAYASHIDA et al., 2014).

Assim, as organizações de saúde passam a considerar a relevância da gestão participativa como uma estratégia de aprendizagem diante do evento assertivo de capacitação e qualificação dos trabalhadores. Nesse modelo, a gerência promove o potencial criativo e inovador dos trabalhadores, apropriado a estabelecer novos saberes e conhecimentos (HAYASHIDA et al., 2014). Um líder, tal qual um mestre, em tese, é um agente responsável, que domina o saber de suas atividades profissionais, com tamanha habilidade e competência, que está inteiramente apto a instruir outros, portanto, também não pode lhe faltar a segurança em promover espaço aos seus subordinados (SPAGNOL et al., 2010).

#### 4.2 AS CAUSAS DOS CONFLITOS

Para Rosa e colaboradores (2012) o conflito faz parte do cotidiano de trabalho das equipes de saúde, estando relacionados a múltiplas causas e se apresentando sob as mais diferentes formas, o que reflete a complexidade da gestão do conflito no trabalho. Hipoteticamente,

[...]a resolução do conflito, requer inicialmente a detecção do embate entre profissionais, que no

decorrer do processo de trabalho, pode ser despercebido, sendo um dos motivos de decréscimo na qualidade da assistência aos pacientes e da administração da instituição (SILVA et al, 2015, p. 4921).

As principais causas dos conflitos relatados pelo mesmo autor estariam relacionadas à falta de empatia de alguns, divergências de opiniões, dificuldade de se relacionar e a problemas particulares. Para se administrar os conflitos, Leite e colaboradores (2010) dizem ser essencial conhecer a sua origem, os quais podem ser problemas de comunicação, de estrutura organizacional e comportamento individual, o não reconhecimento ou entendimento por parte do outro ou de ambas as partes, sobre as diferenças entre as pessoas, que as tornam diferente como indivíduo e, por consequência, como profissional.

Os motivos desencadeantes para sérios conflitos, sejam eles de consequências irreparáveis ou não, são a falta de responsabilidade e compromisso no trabalho, não cooperação entre os funcionários, desmotivação, desvalorização no trabalho; falta de diálogo entre os profissionais e informação; disputa de progresso na carreira, diferenças de personalidade, comportamentos hostis, estresse físico e emocional, desrespeito a pessoa, invasão de espaço (SANHUDO, 2010).

A relação hierárquica rígida e autoritária por parte da enfermeira em relação aos auxiliares e técnicos de enfermagem é um dos fatores para o acontecimento dos conflitos; outros fatores como: a falta de material, condições físicas inadequadas, escassez de equipamentos, alta demanda de pacientes, falta de infraestrutura para atender à demanda, o desrespeito entre membros da equipe, e falhas da equipe, desmotivação pelos baixos salários, jornada de trabalho excessiva; dinâmica desgastante em unidades de alta complexidade e em especial unidades de terapias intensivos e crítica são situações que predisponha a desgastes e descontroles emocionais, o estresse em equipe e, concomitantemente, ao conflito (SILVA et al, 2015).

Diante do exposto, percebe-se o descuidado para com os trabalhadores da saúde (membros da equipe de enfermagem) em especial para com sua saúde e qualidade de trabalho, uma vez que estes profissionais são peças-chave valiosas para a prestação da assistência do serviço de saúde. Portanto, é necessário que as instituições de saúde oportunizem espaços para a gestão dos conflitos, de forma a promover o bem-estar dos mesmos (THOFEHRN et al., 2012).

#### 4.3 SOLUÇÕES PARA OS CONFLITOS

Segundo Kurcgant (2010), conflito costuma ser definido como discordância interna ou externa que resulta de diferenças entre duas ou mais pessoas, sendo uma consequência sempre esperada nos relacionamentos. Cria-se o conflito quando há diferenças entre os profissionais em valores éticos, morais, crenças, ideias, metas e objetivo profissional; divergências de opiniões e condutas para execução o trabalho (SPAGNOL et al., 2010).

É responsabilidade do administrador criar um ambiente de trabalho favorável para a prestação de serviço, identificando em seu início e imediatamente intervindo, para que não sejam afetados negativamente o relacionamento interpessoal, a motivação dos profissionais e a qualidade da assistência (MARQUIS; HUSTON, 2010).

Segundo Greco (2011); é necessário antes de o mediador verificar as possíveis formas de abordar o atrito, a investigação do conflito, é importante saber qual proporção, cabendo ao mesmo analisar seu preparado teórico e psicológico para lidar com o fato. Mesmo sabendo que não há procedimentos pré-estabelecidos para a gestão de conflitos, para saber se relacionar uns com os outros, estudos comprovam e efetividade das ações quando existem algumas habilidades e competência interpessoais que podem ser desenvolvidas gradualmente, assim fazendo-se necessária a percepção do pré-conflito ou atrito instalado (SILVA et al, 2015).

Portanto, Marquis e Huston (2010) orientam ao enfermeiro a identificar os estágios precedentes ao conflito, antes de abordar as partes envolvidas; estágios estes que se dividem em cinco: o primeiro é o conflito latente, que não ocorreu ainda; sendo percebido o conflito passa a ser o segundo estágio, podendo ser resolvido antes de ser internalizado ou sentido; havendo conteúdo emocional, sentimentos de hostilidade, desconfiança, raiva, estará instaurado o terceiro estágio; o quarto estágio é o conflito manifesto, a ação, o fato; no pós-conflito encontra-se o quinto estagio, a resolução do caso, se bem ou mal administrado.

A resolução de um conflito deve ser boa para todos os envolvidos, e o líder tem o dever de a cada situação saber escolher como administrar ou resolver o problema (MARQUIS; HUSTON, 2010). É preciso que o mediador possua alguns princípios como: credibilidade, imparcialidade, lealdade, flexibilidade, confidencialidade, deve apresentar conhecimento da situação, clareza na linguagem (SPAGNOL et al, 2010).

De modo geral, os autores usam estratégias para diminuir a insatisfação da resolução do problema. Algumas estratégias são as mais utilizadas por uns do que por outros ( MARX; MORITA, 2000; MARQUIS; HUSTON, 2010; CIAMPONE; KURCGANT, 2010), mas, apesar de darem nomes diferentes os pensamentos são os mesmos, sendo elas:

comprometimento/compromisso, evitação/evitamento; acomodação/ cooperação; e competição; amenização; colaboração.

Com isso entende-se a importância das competências inerentes ao gestor do serviço a fim de poder reconhecer possíveis pontos de conflito, analisa-los de forma imparcial e colaborativa e buscar soluções respaldados no senso de justiça, colaboração e resolubilidade.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os conflitos estão presentes, ocorrem mesmo que sejam evitados no convívio humano. E cada vez mais instituições exigem que trabalhadores sejam polivalentes para lidarem com esse problema, no entanto, o enfermeiro deve ser multifuncional, indo além da execução de procedimentos, é preciso que seja sábio, gerencie as relações interpessoais no seu setor; compreendendo que as pessoas são seres diferentes, únicas, possuindo aptidões, valores, cultura, crenças, experiências, objetivos divergentes uns dos outros; entendendo dos fatores problemáticos no serviço de saúde que são enfrentados todos os dias por todos os membros da equipe de enfermagem no processo do trabalho.

Portanto, a conduta a ser utilizada pelo enfermeiro diante de uma situação conflituosa, vai depender da ótica de percepção de cada um diante do conflito latente ou até mesmo manifesto, da sua postura enquanto gerente, das habilidades pessoais, da escolha para negociação, da utilização de estratégia mais adequada para solucionar, reduzir ou prevenir os conflitos.

## REFERÊNCIAS

- GRECO, R. M. **Enfermagem – Gerenciamento de Conflitos e Negociação**. 2011. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/admenf/files/2014/03/Aula-10-Enfermagem-Gerenciamento-de-Conflito-e-Negociaçãopdf.pdf>>. Acesso em: 19 Set. 2018.
- HAYASHIDA, K. Y., et al. **A Tomada de Decisão da Equipe de Enfermagem Após Revitalização do Modelo Compartilhado de Gestão**. 2014. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71431352008>>. Acesso em: 19 Set. 2018.
- LANZONI; MEIRELLES. **Liderança do Enfermeiro**: uma revisão integrativa da literatura, Original Rev. Latino-Am. Enfermagem, 2011.
- LEITE et al. **Gestão de Conflitos: Competência Gerencial do Enfermeiro**. 2010. Disponível em: <<file:///F:/TCC%20II/So%20artigo%20do%20TCC/GESTÃO%20DE%20CONFLITOS-%20COMPETÊNCIA%20GERENCIAL%20DO%20ENFERMEIRO.pdf>>. Acesso em: 19 Set. 2018.
- MARQUIS, B. L.; HUSTON, C. J. **Administração e Liderança em Enfermagem – teoria e prática**. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- PERES, A.M; CIAMPONE, M.H.T. **Gerência e Competências Gerais do Enfermeiro**. Texto Contexto Enferm. 2006.
- QUATRÍN, R. N; FABRÍCIO, A. **Conflito Organizacional: O Caso na Organização Radiolar**. 2016. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/4260/R%C3%BAbia%20das%20Neves%20Quatrin.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 22 Set. 2018.
- SANHUDO, N. F. **Métodos de Trabalho em Enfermagem**. 2010. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/admenf/files/2018/09/Aula-6-M%C3%A9todos-de-Trabalho-em-Enfermagem.pdf>>. Acesso em: 24 Set. 2018.

SILVA, A.L.N.V. et al. **Infrações e Ocorrências Éticas Cometidas pelos Profissionais de Enfermagem**: revisão integrativa, Rev enferm UFPE online, Recife, 2015.

SPAGNOL, C. A.; L'ABBATE, S. **Conflito organizacional**: considerações teóricas para subsidiar o gerenciamento em enfermagem, Original Rev. Latino-Am. Enfermagem, Minas Gerais, 2010.

THOFEHRN et al. **Implicações do ambiente no desenvolvimento do processo de trabalho da enfermagem: uma revisão integrativa**. 2012. Disponível em: <file:///F:/TCC%20II/So%20artigo%20do%20TCC/Implicações%20do%20ambiente%20no%20desenvolvimento%20do%20processo%20de%20trabalho%20da%20enfermagem.pdf>. Acesso em: 24 Set. 2018.

\_\_\_\_\_, et al. **Experiências Pedagógicas Vivenciadas na Disciplina Competências e Habilidades para a Gestão de Pessoas nas Organizações de Saúde**. 2012. Disponível em: <http://www.seer.ufsj.edu.br/index.php/recom/article/view/246>. Acesso em: 19 Set. 2018.