

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Escola de Enfermagem

FABIANA GRINGS DAS CHAGAS

RELAÇÕES INTERPESSOAIS DA EQUIPE DE ENFERMAGEM NO
AMBIENTE DE TRABALHO: uma revisão integrativa

Porto Alegre
2011

FABIANA GRINGS DAS CHAGAS

**RELAÇÕES INTERPESSOAIS DA EQUIPE DE ENFERMAGEM NO
AMBIENTE DE TRABALHO: uma revisão integrativa**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Enfermeira, Curso de Enfermagem da Escola de Enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof^a Dr^a. Luiza Maria Gerhardt

**Porto Alegre
2011**

AGRADECIMENTOS

A minha orientadora, Professora Dr^a. Luiza Maria Gerhardt, por ter me orientado sem pensar duas vezes, pela sua compreensão e credibilidade depositada em mim durante o desenvolvimento deste trabalho e por ensinar os caminhos para o desenvolvimento deste.

Aos meus pais Djane e Paulo, por tudo que eu sou e por me apoiarem sempre.

As minhas irmãs Patrícia e Mariana por tolerarem momentos de impaciência minha ao longo desta jornada.

A todas as pessoas especiais que conheci na Escola de Enfermagem da Universidade Federal Rio Grande do Sul, em especial ao meu namorado Felipe o qual tive a felicidade de conhecer ao longo do curso.

RESUMO

Trata-se de um estudo que teve como objetivo identificar os elementos que influenciam as relações interpessoais na equipe de enfermagem. A metodologia utilizada para a realização deste estudo foi uma revisão integrativa da literatura proposta por Cooper (1982). Os procedimentos metodológicos da revisão integrativa adotada neste estudo se deram em cinco etapas: formulação do problema, coleta de dados, avaliação dos dados, análise e interpretação dos dados e apresentação dos resultados. Na coleta de dados foram selecionados oito artigos científicos nas bases de dados Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciência e Saúde (LILACS), Scientific Electronic Library Online (SCIELO) e Base de Dados Bibliográfica Especializada na Área de Enfermagem (BDENF) publicados no período de janeiro de 2000 a agosto 2011. Nos resultados constatou-se que: os estudos concentram-se no período de 2009 a ago. 2011 com frequência de 4 (50%) artigos. A frequência dos profissionais participantes concentrou-se em Enfermeiros, técnicos de enfermagem e auxiliares de enfermagem com 5 (62,5%) artigos. A maioria dos artigos utilizaram metodologia qualitativa com 5 (62,5%) artigos. Os resultados também apresentam objetivos dos artigos, além de pontos de conflito e de satisfação, apontados pelos artigos, que contribuem negativamente e positivamente para as relações interpessoais da equipe de enfermagem no ambiente de trabalho.

Os descritores foram: equipe de enfermagem; ambiente de trabalho, relações interpessoais.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1 - Frequência e porcentagem dos periódicos.....	16
Tabela 2 - Frequência e porcentagem dos anos de publicação dos artigos.....	16
Tabela 3 Frequência e porcentagem das categorias profissionais dos participantes dos estudos analisados.....	17
Quadro1 Objetivo e autores dos artigos sobre relações interpessoais da equipe de enfermagem no ambiente de trabalho.....	17
Tabela 4 - Frequência e porcentagem dos tipos de estudos utilizados nas metodologias das metodologias empregadas nos artigos analisados.....	19
Quadro 2 - Elementos que influenciam positivamente e geram satisfação.....	20
Quadro 3 - Elementos que influenciam negativamente e geram conflito.....	21
Quadro 4 - Sugestões para melhorar a relação interpessoal da equipe de enfermagem no ambiente de trabalho.....	22

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	07
2 OBJETIVOS.....	08
2.1 Objetivo Geral.....	08
2.2 Objetivos Específicos.....	08
3 REVISÃO DE LITERATURA.....	09
3.1 Relações interpessoais no ambiente de trabalho.....	09
3.2 Conflitos na equipe de enfermagem.....	10
4 METODOLOGIA.....	13
4.1 Tipo de estudo.....	13
4.2 Primeira etapa: formulação do problema.....	13
4.3 Segunda etapa: coleta de dados.....	13
4.4 Terceira etapa: avaliação dos dados.....	14

4.5 Quarta etapa: análise e interpretação dos dados.....	15
4.6 Quinta etapa: apresentação dos resultados.....	15
4.7 Aspectos éticos.....	15
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	16
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	24
REFERÊNCIAS.....	25
APÊNDICE A – Instrumento para a coleta de dados	17

1 INTRODUÇÃO

Através de estágios práticos dentro de unidades hospitalares pude vivenciar diferentes relações entre a equipe de enfermagem. Observei que, em um mesmo hospital, há diferentes formas de trabalhar em equipe e distintas formas de se relacionar em grupo. Visualizei que cada relação, seja ela harmoniosa ou de conflito, apresenta um resultado que se demonstra em motivação ou desmotivação para o trabalho.

Segundo Pilon (1987), desenvolver relações humanas com base na dinâmica de trabalho em grupo significa criar um espaço, em que desconfianças, temores e conflitos possam ser aceitos e trabalhados, mediante experiências construtivas, em termos de tarefas e processos que minimizem as ameaças ao ego e desenvolvam formas de interação compatíveis com uma ampliação quantitativa e qualitativa de cognições, afetos e condutas.

Essa reconstrução implica no desenvolvimento de um clima de confiança mútua, onde as formas de cortesia ou de ataque-e-defesa possam ser substituídas pela genuína consideração pelo outro, pelo compartilhamento de pensamentos, sentimentos e ações, pela adesão a uma tarefa comum gerada pelo próprio grupo em direção ao seu auto-conhecimento.

No cotidiano prático, a boa relação entre os componentes da equipe de enfermagem surge como aspecto fundamental na busca de maior eficiência e, conseqüentemente, de maior qualidade na assistência de enfermagem prestada, aliada à satisfação dos trabalhadores.

A motivação para o estudo das relações interpessoais da equipe de enfermagem no ambiente de trabalho parte do pressuposto de que esta variável influencia no desempenho do trabalhador e pode atuar sobre o comportamento deste profissional (LAWLER, 1973).

A proposta deste estudo foi analisar como a equipe de enfermagem se relaciona, de modo que, identificando os principais elementos geradores de satisfação e de conflito, a autora possa propor alternativas para melhoria da relação no ambiente de trabalho, reforçando os aspectos positivos das experiências relatadas, bem como, os que influenciam na boa relação da equipe.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Identificar os elementos que influenciam as relações interpessoais na equipe de enfermagem.

2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os principais elementos que influenciam positivamente as relações interpessoais na equipe de enfermagem;
- b) Identificar os principais elementos que influenciam negativamente nas relações interpessoais na equipe de enfermagem.

3 REVISÃO DA LITERATURA/CONTEXTO TEÓRICO

3.1 Relações interpessoais no ambiente de trabalho

Os relacionamentos, por meio de interações recorrentes no seio dos grupos humanos, são um processo vital na existência e sobrevivência das organizações sociais. A Enfermagem, entendida como uma prática social, estabelece entre si e os demais envolvidos no desenvolvimento de seu processo de trabalho uma teia de relações interpessoais e grupais de caráter complexo.

Maturana e Bunnell (1998) lembram que a humanidade começou junto com a linguagem e é ela que possibilita a comunicação, mas a linguagem não é algo puramente abstrato, pertence ao espaço concreto dos afazeres. São as conversas sobre os afazeres que propiciam espaço para mudá-los e para o aparecimento de novos afazeres, possibilitando a mudança organizacional. Seria elementar tal lembrança se não ocorressem até hoje tantas limitações ao uso da linguagem, da conversação nas empresas, como vêm insistindo autores da linha humanista. É a linguagem, dizem os dois biólogos, que permite a reflexão e esta, a responsabilidade.

Maturana e Bunnell (1998) entendem que esse seria o caminho duradouro de empresas bem-sucedidas, o caminho para afastar o medo, a desconfiança e a insegurança existentes na vida organizacional.

A abordagem humanística destacou, pela primeira vez com serenidade, os aspectos para estimular os trabalhadores no local de trabalho, aspectos estes desenvolvidos nas empresas modernas e demonstrados pela preocupação com o clima organizacional (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2002).

Diante desse enfoque fica evidente que a ação dos trabalhadores depende da implantação de estratégias no local de trabalho para torná-lo motivador e atraente.

A teoria humanística acredita na existência da variabilidade humana dentro das organizações e na diferença de personalidade e, assim sendo, defende a idéia de que, ao invés de se padronizar o comportamento humano, as diferenças individuais devem ser realçadas e respeitadas, assim como as habilidades e capacidades aproveitadas e canalizadas (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2002).

3.2 Conflitos na equipe de enfermagem

Numa situação de pressão, as pessoas, muitas vezes, não conseguem manter o controle emocional, manifestando agressividade causada por estresse, problemas pessoais, ou características de personalidade que dificultam o relacionamento. Dentre os motivos que interferem no relacionamento interpessoal, destacam-se a atitude individualista acompanhada de comportamento egoísta e competitivo, os problemas pessoais, as diferenças individuais, a falta de confiança, a comunicação e as relações de poder (TANAKA, 2001).

Mallory (1997, p.97) ressalta que em todo local de trabalho existem conflitos, no entanto, temos que aprender a administrá-los da melhor maneira, e aconselha: “Se você aprender a administrar o conflito, ao invés de deixar ele administrar você, irá descobrir novas ideias e novas soluções para problemas e aprender muito sobre você no processo”.

O mesmo autor salienta, ainda, que basta ter uma boa ferramenta para converter os aspectos negativos do conflito em uma experiência construtiva. Para lidar com o conflito, a autora indica cinco passos que pressupõem: determinar a pessoa ou grupo em conflito; analisar a causa do conflito; analisar o melhor caminho ou uma melhor combinação deles para lidar com o conflito; fazer um plano para implementar a decisão e colocá-la em prática.

O conflito pode envolver diferentes membros da equipe e entre as causas mais comuns destacam-se a utilização de diferentes caminhos para alcançar os mesmos objetivos, a personalidade do indivíduo, as diferenças de valores, a superposição ou falta de clareza de papéis e a falta de informações (MALLORY, 1997).

Lee (1999) lembra que todos os dias enfermeiros têm oportunidades de testarem suas habilidades para lidar com conflitos. Segundo a autora, o conflito é um fato da vida em qualquer relação interpessoal e, no local de trabalho, é um fenômeno natural e esperado que, quando administrado construtivamente, pode fortalecer as relações. O ambiente de trabalho sem a criatividade e o progresso decorrentes dos conflitos seria entediante e chato. Para ela, o conflito, se ignorado, tende a se agravar, logo, sugere que medidas sejam tomadas e que o conflito seja administrado, utilizando-se a confrontação positiva.

Em pesquisa realizada no Hospital de Clínicas de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Falk, Ramos e Salgueiro (2003, p.5) observaram que os gerentes, entre eles os

enfermeiros, identificam os conflitos, porém ao manejá-los, o fazem com rupturas da comunicação entre os elementos do grupo, causando sofrimento pessoal e tensão coletiva. Adverte que os gerentes devem “ser ouvidos no momento em que ocorrer uma situação potencial, ou mesmo já conflagrada, de conflito, o que raramente acontece”.

Nesse contexto de vivência diária de conflitos, faz-se necessária a busca, não só do conhecimento técnico profissional como, também, do autoconhecimento com o objetivo de promover o equilíbrio e o amadurecimento pessoal para as questões que influenciam no trabalho operacional em grupo.

De acordo com Valentine (2001), diante das frequentes mudanças nos sistemas de cuidado em saúde, os enfermeiros são forçados a assumir novos papéis, e preconiza que o conhecimento de estratégias para administrar conflitos é vital. Descreve que os enfermeiros gastam 20% do seu tempo lidando com conflitos e, ao fazerem isto, apresentam atitude passiva na sua resolução, atitude essa que não vai ao encontro dos propósitos da gestão contemporânea em enfermagem.

Tanaka (2001, p.40), ao investigar a percepção dos enfermeiros chefes sobre o relacionamento interpessoal no cotidiano do trabalho em um hospital público de ensino, afirma que esse relacionamento é difícil tanto entre a equipe de enfermagem como com outros profissionais e serviços. De acordo com a mesma autora, “é comum um clima de tensão na equipe de enfermagem, já que existe a relação de dependência e de continuidade intergrupar entre os mesmos”.

A mesma autora demonstra que apesar dos conflitos fazerem parte do cotidiano, levam a uma situação desgastante e perturbadora. E que a convivência, mesmo conflituosa, faz-se necessária pelo tipo de trabalho que a equipe de enfermagem desenvolve.

Smith (2002) diz que, ao administrar o conflito, o enfermeiro e sua equipe devem identificar o problema, analisar sua origem e empregar esforços para eliminá-lo, minimizando seus efeitos e prevenindo futuras ocorrências.

Segundo Moura e Caldas (2003, p.2) “as dificuldades no relacionamento interpessoal geram sofrimento para os funcionários, com prejuízo para sua qualidade de vida e para a qualidade de assistência prestada ao cliente na unidade consumidora”.

Para Rosso, Silva e Ciampone (2003, p.23), quando o conflito acontece, as partes envolvidas utilizam grande quantidade de energia tentando provar que sua posição está correta. Essa situação, que é permeada de sentimentos contraditórios e negativos, resulta em distúrbios de comunicação e leva as pessoas a tomarem decisões

de baixa qualidade. Para resolver esse problema, os autores salientam que o caminho é “esfriar a cabeça e aprender a negociar”. Discorrem sobre as etapas da negociação e ressaltam que negociar implica em um processo de ganha-ganha, o que fortalece a confiança mútua e estimula o diálogo franco, permitindo que ambas as partes sejam compreendidas e cheguem a um acordo.

Shimizo e Ciampone (2004) demonstram que os trabalhadores de enfermagem ainda vivenciam uma relação conflituosa e que grande parte dos conflitos é decorrente da postura autoritária e centralizadora do enfermeiro junto aos demais elementos da equipe. Nesse aspecto, alertam para a necessidade de adoção de modelos de gestão de pessoal mais eficientes.

4 METODOLOGIA

4.1 Tipo de estudo

O presente estudo constituiu-se de uma revisão integrativa da literatura (RI) conforme Cooper (1982). Este referencial metodológico foi escolhido devido à facilidade de operacionalização das etapas de sua metodologia. Esta metodologia agrupa os resultados obtidos em pesquisas primárias sobre o mesmo assunto, com o objetivo de sintetizar e analisar esses dados para desenvolver uma explicação mais abrangente de um fenômeno específico (COOPER, 1982).

Os procedimentos metodológicos da RI adotada neste estudo se deram em cinco etapas: formulação do problema, coleta de dados, avaliação dos dados, análise e interpretação dos dados e apresentação dos resultados.

4.2 Primeira etapa: formulação do problema

Esta etapa deu-se a partir da formulação da questão norteadora permitindo identificar o propósito da revisão, facilitando a definição dos critérios de inclusão e de exclusão, extração e análise das informações. Face ao objetivo deste estudo, a formulação do problema deu-se através da seguinte questão norteadora: Quais são os principais elementos geradores de satisfação e de conflito que influenciam positivamente ou negativamente as relações interpessoais na equipe de enfermagem?

4.3 Segunda etapa: coleta de dados

Nesta etapa foram definidas as bases de dados, os descritores segundo a Bireme e ou palavras chaves, os critérios de inclusão e de exclusão e o período de busca dos artigos científicos.

As bases de dados eletrônicas utilizadas para busca dos artigos científicos foram a Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciência e Saúde (LILACS), a Scientific Electronic Library Online (SCIELO) e a Base de Dados Bibliográfica Especializada na Área de Enfermagem (BDENF) devido à confiabilidade e atualização dos periódicos indexados.

Os descritores foram: equipe de enfermagem; ambiente de trabalho, relações interpessoais.

Os critérios de inclusão estabelecidos para a seleção dos artigos científicos para constituir a amostra deste estudo foram:

- a) artigos de enfermagem publicados em periódicos nacionais que abordassem a temática da relação interpessoal entre a equipe de enfermagem no ambiente de trabalho;
- b) artigos publicados nos idiomas português, inglês e espanhol;
- c) artigos publicados no período de janeiro de 2000 a agosto de 2011, resultantes de pesquisas primárias e ou secundárias, relatos de experiência, estudos teóricos;
- d) artigos com acesso livre on-line em texto completo.

Ao aplicarem-se os critérios de exclusão, foram excluídos artigos que não abordaram a temática (relação interpessoal entre a equipe de enfermagem no ambiente de trabalho) e/ou que não responderam à questão norteadora.

Encontrou-se nas bases de dados: SCIELO sessenta e dois (62) artigos; BDENF sessenta e nove (69) artigos e na LILACS, quarenta e um (41), dos quais trinta e cinco (35) artigos encontravam-se repetidos pois já estavam na base de dados BDENF.

Assim, a população desta RI compreendeu 137 artigos. Ao aplicarem-se os critérios de inclusão e exclusão a estes 137 artigos, por meio da leitura do título e dos resumos, foram excluídos 53 artigos por não abordarem a temática da relação interpessoal, 35 por não abordarem a equipe de enfermagem, 15 por não citarem o ambiente de trabalho e 09 por não estarem disponíveis livre online em texto completo e 08 por estarem em língua inglesa. Desta etapa restaram 17 artigos.

Precedeu-se à leitura na íntegra dos 17 artigos, e identificou-se que nove artigos não respondiam à questão norteadora, visto que não apresentavam os principais elementos geradores de satisfação e de conflito que influenciam positivamente ou negativamente as relações interpessoais na equipe de enfermagem sendo excluídos. Por fim, a amostra desta RI compreendeu oito artigos científicos.

4.4 Terceira etapa: avaliação dos dados

Nesta etapa foi preenchido um instrumento de coleta de dados (APÊNDICE A), cujos itens continham o registro das informações dos artigos científicos amostrados

neste estudo, quais sejam: numeração, autor (es), título, periódico, ano do artigo, volume, número, palavras-chave/descriptores, objetivo/questão norteadora, metodologia, tipo de estudo, população/amostra, local do estudo, elementos/satisfação e/ou conflitos, propostas/sugestões, conclusões.

4.5 Quarta etapa: análise e interpretação dos dados

Essa etapa é caracterizada pela síntese, comparação e discussão das informações extraídas dos artigos científicos que constituíram a amostra deste estudo. Estes dados foram agrupados em um quadro sinóptico (APÊNDICE B).

Os resultados foram analisados e expressos através das variáveis comparadas, quais sejam os elementos, situações, comportamentos ou ações que geram satisfação ou conflito entre os membros da equipe de enfermagem.

4.6 Quinta etapa: apresentação dos resultados

Os resultados são apresentados sob forma de texto, quadros e tabelas com a finalidade de dar ao leitor uma visão abrangente acerca dos principais resultados e conclusões referente ao tema em estudo.

4.7 Aspectos éticos

Nesta RI, foi assegurada a citação dos autores consultados e a fidelidade as suas ideias.

O presente projeto foi aprovado pela Comissão de Pesquisa da Escola de Enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (COMPESQ) sob número 32/2011 (ANEXO 1).

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo se apresenta a análise e a discussão dos resultados do estudo, que buscou identificar os elementos que influenciam positivamente e negativamente as relações interpessoais na equipe de enfermagem.

Para a análise e discussão das informações resultantes dos artigos científicos que constituíram a amostra deste estudo, selecionaram-se as que conferem variáveis de interesse do estudo registradas no instrumento de coleta de dados (APÊNDICE A).

Os artigos analisados encontravam-se publicados em diferentes periódicos de enfermagem conforme se constata na Tabela 1. Inicia-se apresentando os periódicos em que os estudos que fizeram parte da amostra estão presentes, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 - Frequência e porcentagem dos periódicos. Brasil, jan. 2000-ago. 2011.

Periódico	f	%
Revista Brasileira de Enfermagem	2	25
Revista da Escola de Enfermagem da USP	3	37,5
Revista Gaúcha de Enfermagem	2	25
Revista Latino-Americana de Enfermagem	1	12,5
Total	8	100

Fonte: CHAGAS, 2011

Constata-se que, dos artigos selecionados neste estudo, dois (25%) foram publicados na Revista Brasileira de Enfermagem; três na Revista da Escola de Enfermagem da USP (37,5%); dois na Revista Gaúcha de Enfermagem (25%) e um na Revista Latino Americana de Enfermagem (12,5%), todos periódicos de reconhecida abrangência nacional.

No que se refere ao ano de publicação dos artigos que compuseram a amostra deste estudo, pode-se observar a distribuição na Tabela 2.

Tabela 2 - Frequência e porcentagem dos anos de publicação dos artigos. Brasil, jan. 2000-ago. 2011.

Período	f	%
2000-2002	0	0
2003-2005	3	37,5
2006-2008	1	12,5
2009- ago.2011	4	50
Total	8	100

Fonte: CHAGAS, 2011

Constata-se na **Tabela 2** que o tema, as relações interpessoais na equipe de enfermagem, vem sendo discutido na atualidade 2009- 2011 com quatro artigos publicados (50%), seguido do período de 2003-2005 com 3 artigos publicados (37,5%), porém entre os anos de 2000 e 2002 não foi encontrado nenhum artigo sobre a temática.

As relações interpessoais da equipe de enfermagem no ambiente de trabalho, enfocadas nos artigos científicos analisados, tiveram como público alvo participantes de diferentes categorias profissionais, o que se constata na **Tabela 3**.

Tabela 3 Frequência e porcentagem das categorias profissionais dos participantes dos estudos analisados. Brasil, jan. 2000-ago. 2011.

Participantes	f	%
Enfermeiros	1	12,5
Enfermeiros, técnicos de enfermagem e auxiliares de enfermagem	5	62,5
Profissionais de enfermagem e escriturário	1	12,5
Técnicos de enfermagem	1	12,5
Total	8	100

Fonte: CHAGAS, 2011

Na **Tabela 3**, pode-se observar que os estudos sobre relações interpessoais da equipe de enfermagem no ambiente de trabalho analisados nesta RI apresentaram como participantes enfermeiros, técnicos de enfermagem, auxiliares de enfermagem e escriturário. Dentre estes destaca-se um (12,5%) realizado apenas com enfermeiros; cinco (62,5%) com enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem; um (12,5%) com a equipe de enfermagem e um funcionário escriturário e um (12,5%) somente com técnicos de enfermagem.

Na maioria dos artigos que abordam o tema (5; 62,5%), as pesquisas tiveram como amostra a equipe de enfermagem, que é composta de enfermeiro, técnicos e auxiliares de enfermagem. Visando entender as relações interpessoais da própria equipe, foi satisfatório encontrar a maioria dos artigos abrangendo a equipe de enfermagem completa.

No que se refere aos objetivos dos estudos que fizeram parte da amostra, constata-se o descrito no quadro sinóptico abaixo (**Quadro 1**).

Quadro1 Objetivo e autores dos artigos sobre relações interpessoais da equipe de enfermagem no ambiente de trabalho. Brasil, jan. 2000-ago. 2011.

ARTIGO	OBJETIVO/ QUESTÃO NORTEADORA	AUTOR
01	Analisar as contribuições acerca da Comunicação na gerência e na equipe de	SANTOS; BERNARDES,

	enfermagem.	2010
02	Analisar o tema trabalho em equipe, com enfoque na equipe de enfermagem.	ABREU et al., 2005
03	Conhecer os fatores ambientais do trabalho que influenciam na saúde dos trabalhadores de enfermagem.	MOLENTO, 2005
04	Refletir sobre as questões de vivências de prazer e sofrimento no trabalho da equipe de enfermagem sob a ótica da psicodinâmica dejouriana do trabalho.	MARTINS; ROBAZZI; BOBROFF, 2010
05 ¹	Qual a relação do índice de absenteísmo dos profissionais de enfermagem com a relação interpessoal da equipe de enfermagem?	SANCINETTI et al., 2011
06	Analisar o desenvolvimento dos conflitos na organização do trabalho da equipe de enfermagem de um hospital público de médio porte.	AGOSTINI; FERRAZ, 2005
07	Descrever os principais fatores de risco para o estresse, a que estão submetidos os enfermeiros de um Hospital Escola, segundo variáveis: conflito de funções, sobrecarga de trabalho, relacionamento interpessoal, gerenciamento de pessoal e situações críticas.	MONTANHOLI; TAVARES OLIVEIRA, 2006
08 ¹	Como motivar os elementos da equipe de enfermagem? Quais as preferências motivacionais dos elementos da equipe de enfermagem?	ALVES; FAVERO, 2009

Fonte: CHAGAS, 2011

¹ Nota: o objetivo do estudo não estava descrito no artigo.

Nos artigos que constituíram a amostra, constata-se que a maioria (6, 75%) apresentavam seus objetivos, e os restantes (2, 25%) indicavam a problemática de estudo, ambos de forma clara e bem delineada, o que qualifica o estudo e facilita o seu entendimento.

Ao se fazer a análise de acordo com os objetivos, dos 8 artigos, identificou-se que quatro estudos (SANTOS; BERNARDES, 2010; ABREU et al., 2005; MARTINS; ROBAZZI; BOBROFF, 2010 e AGOSTINI; FERRAZ, 2005) buscaram conhecer, compreender ou refletir acerca da relação entre os membros da equipe de enfermagem, ao passo que, um estudo (MOLENTO, 2005) objetivou conhecer os fatores ambientais que influenciam na saúde dos trabalhadores de enfermagem.

Identificou-se, também, que dois artigos (SANCINETTI et al., 2011; ALVES; FAVERO, 2009) apresentaram questões norteadoras: um questionava a relação do absenteísmo com as relações interpessoais da equipe de enfermagem e o outro colocava em questão a motivação dos elementos da equipe de enfermagem. E, por fim, um estudo (MONTANHOLI; TAVARES OLIVEIRA, 2006) buscou descrever fatores de risco para o estresse a que estão submetidos os enfermeiros, e citando como uma das variáveis o relacionamento interpessoal.

Constata-se, ainda, que há uma busca por diferentes percepções acerca dos fatores que influenciam essa relação. Alguns objetivam compreender fatores ambientais e outros objetivam entender os próprios elementos da equipe de enfermagem.

As metodologias utilizadas nos estudos da amostra de artigos são apresentadas na **Tabela 4**.

Tabela 4 - Frequência e porcentagem dos tipos de estudos utilizados nas metodologias das metodologias empregadas nos artigos analisados.

Tipo de estudo	f	%
Qualitativo	5	62,5
Quantitativo	1	12,5
Quanti-qualitativo	2	25
Total	8	100

Fonte: CHAGAS, 2011

Observa-se que há um número maior de estudos qualitativos totalizando cinco (62,5%). Isso pode ser atribuído ao fato das características da pesquisa qualitativa se adequarem melhor ao tema em questão, pois essa baseia-se na premissa de que os conhecimentos sobre os indivíduos só são possíveis com a descrição da experiência humana, tal como ela é vivida e tal como é definida por seus próprios atores (POLIT; HUNGLER, 2004).

Os estudos quantitativos corresponderam a um (12,5%) artigo encontrado (SANCINETTI et al., 2011), o qual buscou a existência de uma relação entre o absenteísmo e as relações interpessoais. Neste tipo de estudo, há o uso de instrumentos quantitativos e a análise estatística dos dados por meio de técnicas estatísticas (POLIT; HUNGLER, 2004).

Há, ainda, dois (25%) estudos quanti-qualitativos (ABREU et al., 2005; ALVES; FAVERO, 2009), que usam do recurso dos dois tipos de metodologia em uma mesma pesquisa.

A seguir são apresentados, no **Quadro 2**, os resultados dos artigos que compuseram a amostra deste estudo sobre relações interpessoais da equipe de enfermagem no ambiente de trabalho com os elementos, citados nos artigos, que geram satisfação e que influenciam positivamente nessa relação.

ARTIGO	ELEMENTOS DE SATISFAÇÃO	AUTOR
01	Comunicação entre a gerência e os integrantes da equipe de enfermagem.	SANTOS; BERNARDES, 2010
02	Reuniões de equipe.	ABREU et al., 2005
03	Vínculo empregatício e treinamento profissional igualitários para todos os membros da equipe.	MOLENTO, 2005
04	Boa comunicação e estabelecimento de vínculos positivos entre colegas de trabalho.	MARTINS; ROBAZZI; BOBROFF, 2010
05	Diminuição da carga horária de trabalho.	SANCINETTI et al., 2011
06	A abordagem e solução dos conflitos realizados pelo enfermeiro.	AGOSTINI; FERRAZ, 2005
07	O enfermeiro conhecer bem cada elemento de sua equipe.	MONTANHOLI; TAVARES OLIVEIRA, 2006
08	O profissional estabelecer boas relações no contexto organizacional.	ALVES; FAVERO, 2009

Quadro 2- Elementos que influenciam positivamente as relações interpessoais na equipe de enfermagem e geram satisfação.

Pode-se observar que a comunicação entre os membros da equipe de enfermagem é citada em três artigos (SANTOS; BERNARDES, 2010; ABREU et al., 2005; MARTINS; ROBAZZI; BOBROFF, 2010), que a classificam como fundamental para uma relação satisfatória. Pesquisa realizada por Peduzzi (1998) relata que a comunicação faz fluir o trabalho e funciona como um veículo de articulação.

Há o argumento em um artigo (MOLENTO, 2005) que, se todos os elementos da equipe de enfermagem, de uma mesma instituição, possuírem o mesmo vínculo empregatício e o mesmo treinamento para o trabalho, as relações interpessoais entre eles tendem a melhorar. Um artigo (SANCINETTI et al., 2011) cita a diminuição da carga

horária de trabalho como um dos fatores geradores de disposição e, inevitavelmente, melhoramento da relação com os colegas.

Dois artigos (AGOSTINI; FERRAZ, 2005; MONTANHOLI; TAVARES OLIVEIRA, 2006) citam a posição do enfermeiro como chefe frente aos conflitos, a fim de resolvê-los, e de o mesmo conhecer cada membro da equipe em que trabalha como atitudes positivas para o bom relacionamento da equipe de enfermagem.

Por fim, um dos artigos (ALVES; FAVERO, 2009) refere que o profissional deve estabelecer boas relações no contexto organizacional, independente da sua categoria, e que assim se desempenha um bom trabalho.

A seguir são apresentados, no **Quadro 3**, os resultados dos artigos que caracterizaram a amostra deste estudo sobre relações interpessoais da equipe de enfermagem no ambiente de trabalho com os elementos, citados nos artigos, que geram conflito e que influenciam negativamente nessa relação.

ARTIGO	ELEMENTOS DE CONFLITO	AUTOR
01	Ausência de comunicação entre trabalhadores e gerência.	SANTOS; BERNARDES, 2010
02	Inexistência de reuniões de equipe.	ABREU et al., 2005
03	Falta de vínculo empregatício, falta de treinamento profissional adequado, sobrecarga física, psíquica e mental.	MOLENTO, 2005
04	Sobrecarga de trabalho, problemas individuais externos, fragmentação do trabalho para cobrir a demanda e falta de autonomia de alguns profissionais de enfermagem.	MARTINS; ROBAZZI; BOBROFF, 2010
05	Hierarquia e autoritarismo dos enfermeiros.	SANCINETTI et al., 2011
06	Diversas formas de contrato de trabalho.	AGOSTINI; FERRAZ, 2005
07	Falta de entrosamento e comunicação entre os membros da equipe de enfermagem.	MONTANHOLI; TAVARES OLIVEIRA, 2006
08	Sobrecarga de trabalho.	ALVES; FAVERO, 2009

Quadro 3- Elementos que influenciam negativamente as relações interpessoais na equipe de enfermagem e geram conflito.

Observando o **Quadro 3** conclui-se que os temas sobrecarga de trabalho, falta de vínculo empregatício, falta de treinamento adequado e diferentes formas de contrato de trabalho, são apontados como geradores de conflitos por quatro artigos (MOLENTO,

2005; MARTINS; ROBAZZI; BOBROFF, 2010; SANCINETTI et al., 2011; AGOSTINI; FERRAZ, 2005) .

Motta (2001) diz que há vários fatores administrativos internos que podem levar a desavenças e conflitos na equipe, e entre eles ressalta o tamanho da equipe, a iniquidade na distribuição de tarefas e dos benefícios e as especializações do trabalho e a burocratização.

A ausência de comunicação e de reuniões em equipe são apontados, também, como geradores de conflitos por três artigos (SANTOS; BERNARDES, 2010; ABREU et al., 2005).

Motta (2001) diz que a má comunicação é encontrada na maioria dos conflitos que acontecem nos serviços, ou seja, falta de abertura e transparência administrativa, barreiras semânticas, excesso ou falta de comunicação.

Por fim, um dos artigos cita a hierarquia e o autoritarismo, por parte dos enfermeiros, como elementos geradores de conflito (SANCINETTI et al., 2011).

Segundo Lourenço (2000) o enfermeiro, por acreditar ser o único a exercer influência na equipe, coloca-se em uma posição central e acaba exercendo um estilo de centralização e de autoritarismo. Motta (2001) adverte que os estilos autoritários e paternalistas de liderança tendem a gerar mais conflito do que os mais participativos.

A seguir são apresentados, no **Quadro 4**, os resultados dos artigos que caracterizaram a amostra deste estudo sobre relações interpessoais da equipe de enfermagem no ambiente de trabalho com as sugestões, citadas nos artigos, que possibilitem a melhoria dessa relação.

ARTIGO	SUGESTÕES	AUTOR
01	O gerente consultar a equipe na tomada de decisões.	SANTOS; BERNARDES, 2010
02	Reuniões de equipe periódicas com temas diversos, tais como o desenvolvimento das relações interpessoais no ambiente de trabalho.	ABREU et al., 2005
03	Eliminação dos elementos de precarização e o controle dos riscos ambientais.	MOLENTO, 2005
04	Superar os modelos clássicos de organização do trabalho. Buscar soluções coletivas para amenizar os sentimentos de sofrimento e conflito.	MARTINS; ROBAZZI; BOBROFF, 2010
05	Entender o trabalho da enfermagem como um trabalho em equipe.	SANCINETTI et al., 2011
06	Relações pessoais e grupais ancoradas no trabalho em equipe e na participação.	AGOSTINI; FERRAZ, 2005

	Comunicação eficaz.	
07	Oficinas e/ou outras atividades que promovam o entrosamento entre os membros da equipe de enfermagem.	MONTANHOLI; TAVARES OLIVEIRA, 2006
08	Redução da carga horária de trabalho.	ALVES; FAVERO, 2009

Quadro 4- Sugestões para melhorar a relação interpessoal da equipe de enfermagem no ambiente de trabalho.

Observado as sugestões propostas pelos próprios profissionais, observa-se que as tomadas de decisões devem ser realizadas juntamente com as pessoas envolvidas nas atividades. Isto leva as pessoas a tornarem-se mais comprometidas com seu trabalho, pois adquirem o sentimento de afiliação, ou seja, o sentimento de pertencer ao grupo, em que são vistas como cooperadores de uma atividade comum.

Acreditando que a solução para esta situação de conflito pode ser encontrada na gestão participativa, já que a participação nasce como um instrumento para a colaboração e solução de conflitos, Motta (2001) propõe a recuperação do saber e a estimulação dos trabalhadores para a participação no processo de mudança, descentralizando as tomadas de decisões.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos deste estudo foram alcançados, no entanto, a análise percentual dos dados dessa pequena amostra permite apenas considerar as perspectivas comuns no decorrer das experiências vividas, numa determinada cultura, dentro de uma instituição.

Este estudo, portanto, em vista de sua limitação, deve ser considerado uma aproximação ao tema proposto, em especial no trabalho de enfermagem, pois seu intuito é contribuir para a maior compreensão do fenômeno das relações humanas.

Enfatiza-se o trabalho em equipe, pois as pesquisas analisadas demonstram a falta de colaboração e coleguismo entre os sujeitos como fatores que levam ao conflito, o que se acredita que possa ser evitado quando existe um espírito de equipe, em que a cooperação aparece como um fazer juntos, no sentido de ajuda e auxílio com vistas a atingir um mesmo objetivo.

Os artigos analisados apresentam a comunicação como uma das características do trabalho em equipe, a qual acontece à medida que iniciam as conversas, as discussões de casos, o convívio, o vínculo, o relacionamento de confiança e o respeito com o trabalho do outro.

Penso que essa relação pode ser melhorada por meio de pequenos gestos, como, por exemplo, olhar nos olhos durante uma conversa, saber ouvir, reconhecer o trabalho do funcionário ou até valorizá-lo pelas conquistas do dia a dia.

Acredita-se que o interesse comum da equipe de enfermagem deva ser o atendimento aos pacientes, familiares e comunidade de forma individualizada e holística, com vistas a tratar e prevenir complicações, porém, é necessário que a equipe seja motivada para tal. Observou-se que a aquisição de conhecimento pode levar à auto-realização e, conseqüentemente, a um maior envolvimento.

Assim, o enfermeiro, sendo membro responsável pela equipe, pode contribuir repensando seu estilo de gestão, trabalhando mais próximo de sua equipe e fazendo deles seus parceiros e não seus subordinados, pois somente assim as mudanças poderão ser introduzidas e a enfermagem poderá trabalhar com maior harmonia e menos conflitos.

REFERÊNCIAS

- ABREU, L. O. et al. O trabalho de equipe em enfermagem: revisão sistemática da literatura. **Rev. bras. enferm.** [online]. 2005, vol.58, n.2, pp. 203-207.
- AGOSTINI, R. ; FERRAZ, C. A., O conflito como fenômeno organizacional: identificação e abordagem na equipe de enfermagem de um hospital público. **Rev. Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v.39, n.2, Mar.2005.
- ALVES, M. C.; FAVERO, N. A motivação no trabalho da equipe de enfermagem. **Rev. Latino-americana de Enfermagem** (online). Jun. 2001.
- COOPER, H.M. Scientific guidelines for conducting integrative research reviews. **Review of Educational Research**, v. 52, p. 291-302, 1982.
- FALK, M. L. R; RAMOS, M. Z.; SALGUEIRO, J.B. A rede como estratégia metodológica da Política Nacional de Humanização: a experiência de um hospital universitário. **Interface (Botucatu)**, Botucatu, 2003 .
- FERREIRA, A. A; REIS, A. C.F; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial:** de Taylor aos nossos tempos; evolução e tendência da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2002.
- LAWLER, E. **Motivation in work organization.** Monterey, California: Brooks/Cole, 1973.
- LEE,D. Confrontation equals conflict management. **Tennessee Nurse**, v. 62, n. 2, p. 21-25, Apr. 1999. Disponível em: <<http://www.cinahl.org.com/cgi-bin/refsvc?jid=130>> . Acesso em: 20 maio 2011.
- LOURENÇO, M. R. **Práticas de liderança na enfermagem brasileira.** Dissertação (mestrado)- Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2000.
- MALLORY, G.A. Believe it or not: conflict can be healthy once you understand it and learn to manage it. **Nursing 81**, New York, p. 97-102, June 1997.
- MARTINS, J. T.; ROBAZZI, M. L.; BOBROFF, M. C.; Prazer e sofrimento no trabalho da equipe de enfermagem: reflexão à luz da psicodinâmica Dejouriana. **Rev. Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v.44, n.4, Dez.2010.
- MATURANA, H.R; BUNNELL, P. Biosphere, homosphere and robosphere: what has to do with business? Society for Organizational, Learning Member's Meeting. Mherst, M.A. June 1998. Disponível em: <www.solonline.org/res/wp/maturana/indez.html>. Acesso em: 30 maio. 2011.
- MOLENTO, F. H. B.; As influências do ambiente de trabalho na saúde dos trabalhadores de enfermagem. **Rev. Brasileira de Enfermagem**, Rio de Janeiro, v.56, n.2, p. 82-85, set./dez. 2005.

MONTANHOLI, L. L.; TAVARES, D. M. S.; OLIVEIRA, G. R. Estresse: fatores de risco no trabalho do enfermeiro hospitalar. **Rev. bras. enferm.** [online]. 2006, vol.59, n.5, pp. 661-665.

MOTTA, P.R. **Desempenho em equipe de saúde**: manual. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

MOURA, J.F.P. **Relacionamento**: a fronteira entre os auxiliares de enfermagem da Unidade Central de Materiais Esterilizados e os das Unidades de internação cirúrgicas. Dissertação (Mestrado) - Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo. Ago. 2003. Disponível em: <<http://patriciaduque.com.links/enfermagem>>. Acesso em: 25 maio 2011.

PEDUZZI, M.; **Equipe multiprofissional de Saúde**: a interface entre trabalho e interação. 1998, 343f. Tese (Doutorado)- Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências médicas, Campinas, 1998.

PILON, A. F. Relações humanas com base em dinâmica de grupo em uma instituição de prestação de serviços. **Rev. Saúde Pública** [online], v. 21, p. 348-352, 1987.

POLIT D. F. ; HUNGLER B. P.; **Compreensão do delineamento da pesquisa qualitativa**. Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação, utilização. Porto Alegre: Artmed; 2004. p. 199-221.

ROSSO, D.; SILVA, M.J.P.; CIAMPONI, M.H.T. O que você negociou hoje? Considerações sobre o processo de negociação. **Revista Nursing**, São Paulo, v. 58, n. 6, p. 22-26, 2003.

SANCINETTI, T. R., et al; Taxa de absenteísmo da equipe de enfermagem como indicadores de gestão e relacionamento interpessoal. **Rev. Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v.45, n.4, Ago.2011.

SANTOS, M. C.; BERNARDES, A. Comunicação da equipe de enfermagem e a relação com a gerência nas instituições de saúde. **Rev. Gaúcha Enferm.** (Online). 2010, vol.31, n.2, pp. 359-366.

SHIMIZU, H. E; CIAMPONE, M.H.T. As representações dos técnicos auxiliares de enfermagem acerca do trabalho em equipe na unidade de Terapia Intensiva. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v.12, n. 4, p. 623-630, jun./ago. 2004.

SMITH, M.H. Grievance procedures resolve conflict. **Nursing Management**, Chicago, v. 33, n. 4, p. 13, Apr. 2002. Disponível em: <<http://www.epnet.com/academic/acasesrchprem.asp>>. Acesso em: 26 maio 2011.

TANAKA, L.H. **Compreendendo o relacionamento interpessoal no contexto do trabalho**: visão dos enfermeiros-chefe de um hospital de ensino. 2001. 106. Dissertação (Mestrado) - Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, 2001.

VALENTINE, P.E.B. A gender perspective on conflict management strategies of nurses. **Journal of Nursing Scholarship**, Indianapolis, v. 33, p. 69-174, First quarter 2001. Disponível em: <<http://proquest.umi.com> >. Acesso em: 30 maio 2011.

APÊNDICE A - Instrumento para coleta de dados**Dados de identificação**

Autores _____

Título do trabalho _____

Periódico, ano, volume, número. _____

Objetivo/ Questão norteadora _____

Metodologia

Tipo de estudo _____

População/ Amostra _____

Local onde o estudo aconteceu _____

Técnica de coleta de dados _____

Resultados

Elementos das relações que influenciam: _____

Elementos de conflitos: _____

Propostas: _____

Sugestões: _____

Conclusões: _____