



[CAPA](#) [SOBRE](#) [ATUAL](#) [ANTERIORES](#) [PESQUISA](#) [ACESSO](#)

[Capa](#) > [v. 18, n. 73 \(2018\)](#) > [Silva](#)

Rev. Adm. Saúde - Vol. 18, Nº 73, out. – dez. 2018

<http://dx.doi.org/10.23973/ras.73.138>

ARTIGO DE REVISÃO

Desafios do enfermeiro no gerenciamento de conflitos dentro da equipe de enfermagem

Challenges of the nurse in the management of conflicts within the nursing team

Natália Longati Teixeira¹, Milena Muniz Silva², Patricia Bover Draganov³

1, 2. Graduanda de enfermagem. Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo SP

3. Enfermeira. Docente do curso de enfermagem. Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo SP

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo descrever os desafios do enfermeiro no gerenciamento de conflitos dentro da equipe de enfermagem. Envolveu um estudo descritivo de abordagem qualitativa, realizada por meio de uma revisão bibliográfica. Os resultados alcançados possibilitaram identificar os principais preditores de conflitos, as dificuldades e competências necessárias para o enfermeiro no gerenciamento de conflitos dentro de sua equipe, que permitiram concluir que o conflito é importante e, com um bom gerenciamento do enfermeiro, afeta de forma positiva a equipe de enfermagem.

Palavras-chave: Organização e Administração; Equipe de Enfermagem; Liderança; Processos grupais; Relações interpessoais.

ABSTRACT

This research had as objective to describe the challenges of the nurse in the management of conflicts within the nursing team. It consists of a descriptive study of a qualitative approach, carried out through a bibliographical review. The results obtained allowed to identify the main predictors of conflicts, the difficulties and skills required for the nurse in the management of conflicts within his team, which allowed to conclude that the conflicts is important and, with a good management of the nurse, positively affects the team of nursing.

Keywords: *Organization and administration; Nursing staff; Leadership; Group processes; Interpersonal relations.*

INTRODUÇÃO

O termo *conflictu* vem do latim e significa “o embate dos que lutam; discussão acompanhada de injúrias; desavença; oposição e luta de diferentes forças”. Diferentemente a visão tradicional, o enfoque gerencial atual reconhece que existe o conflito, e que o fato de se querer abordá-lo é sinal de saúde organizacional. ¹

“Nesse contexto, os conflitos podem advir de relacionamentos com pessoas que possuem valores, crenças, formação e metas diferentes, além de valores econômicos e profissionais divergentes e expectativas profissionais mal definidas dentro do ambiente institucional. Os conflitos podem ser divididos em três categorias, são elas: intrapessoal, que envolve batalha interna para esclarecer valores e desejos contraditórios; conflitos interpessoais, entre duas ou mais pessoas com valores metas e crenças diferentes; e intergrupais, entre dois ou mais grupos de pessoas, departamentos ou organizações.” ²

“Ainda nesse contexto, os conflitos podem ser diferenciados com suas características emocionais e racionais; sendo de diferentes modos de abordá-lo e entender o conflito na realidade em que ocorrem as variáveis que determinam seus efeitos construtivo ou destrutivo, ou seja, dependendo da maneira como são administrados.” ³

O enfermeiro está centralizado na resolução de diversos problemas no dia-a-dia da equipe de enfermagem, principalmente àqueles que envolvem e visam a assistência de qualidade ao paciente. Durante o surgimento e 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. ⁴

É esperado que o enfermeiro desenvolva competências na gestão de conflitos e a vivência de desenvolvimento de habilidades para liderar e gerenciar diversas atividades, abrangendo o gerenciamento da equipe de enfermagem, a fim de garantir uma qualidade no atendimento assistencial e saúde organizacional. 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.

“Infelizmente, frente aos numerosos desafios com que atualmente se defrontam os profissionais de saúde, poucos estão familiarizados com as competências e

os processos necessários para negociar conflitos no seu ambiente de trabalho.”
5, 6, 7, 8

Posto isto, compreende-se que o enfermeiro habitualmente vivencia conflitos e, dominar o processo de negociação entre a equipe e a organização motivando o desenvolvimento de competências no manejo dos mesmos, que embora haja a preeminência do entendimento dos efeitos negativos, devem ser vistos como eventos naturais e necessários para fomentar mudanças.

Diante do que foi escrito até o momento, o trabalho proposto teve como pergunta de pesquisa “Quais são os desafios do enfermeiro no gerenciamento de conflito na a equipe de enfermagem?”. Diante disso, tem-se como hipótese que a falta de preparo do enfermeiro para lidar com as diferenças entre os profissionais que compõe a equipe de enfermagem e a realidade da profissão, dificulta a interpretação dos motivos dos conflitos e interfere dificultando sua resolução sem prejudicar o relacionamento interpessoal da equipe e a assistência que é prestada.

Diante disso, justifica-se esse estudo e o interesse pela temática por ser uma situação frequente na rotina do enfermeiro, que pode desencadear um dispêndio de energia e distanciando do propósito da qualidade do atendimento, afetando a produtividade da equipe caso não haja manejo adequado diante desses conflitos, levando a grande insatisfação dos demais profissionais da equipe.

O objetivo geral desse estudo foi descrever os desafios do enfermeiro mediante conflitos entre os profissionais da equipe de enfermagem; os específicos são compreender conflitos na enfermagem e descrever preditores de conflitos na equipe de enfermagem.

METODOLOGIA

O trabalho proposto foi desenvolvido por meio de uma pesquisa bibliográfica, a partir de busca de artigos científicos utilizando descritores “organização e administração”, e “equipe de enfermagem.”

O percurso metodológico teve seu início com a coleta de artigos entre junho e julho de 2018. Para a escolha dos artigos usados foram delimitados os seguintes critérios: ter sido publicado a partir do ano 2012, idioma português e pertinência do conteúdo de acordo com tema escolhido. Foram encontrados 26 artigos relativos ao tema proposto. Após, foi elaborada uma planilha para sistematizar os dados encontrados com os itens: título, autoria, ano, objetivo, método e resultado. Foi aplicada filtragem de acordo com os critérios de inclusão proposto, assim dez foram incluídos. Os demais foram excluídos pois não atendiam os critérios deste estudo.

Com os dados foi possível responder ao objetivo geral deste estudo que é descrever os desafios do enfermeiro mediante conflitos entre os profissionais da equipe de enfermagem.

RESULTADOS

Conflitos na enfermagem

“O conflito é um estado antagônico de ideias, pessoas ou interesses, e não passa, basicamente, da existência de opiniões e de situações divergentes ou incompatíveis.”⁹

A partir da definição de conflito pode-se pensar que esse é um fenômeno cotidiano na agenda dos gerentes nas organizações, pois são comportamentos observáveis e exigem tomada de decisão. Isso é observado claramente no cotidiano de enfermeiros gerentes, pois o trabalho de enfermagem se constitui por relações múltiplas interativas: fazer e pensar, cuidar, educar, gerenciar, investigar - uma prática integrativa.^{10,11}

O conflito é classificado de acordo com a forma que as pessoas o vê, podendo ser classificado em: percebido ou latente, em que ambas as partes possuem interesses diferentes e é claro e aberto; experienciado ou velado, em que o conflito é dissimulado, mas não é revelado, bem presente entre as partes envolvidas; e em manifesto ou aberto, em que é manifestado não só entre os envolvidos mas em todos que os cercam, gerando mal-estar no ambiente e gerando conflitos secundários, manifesta-se sem dissimulação.¹²

Tipos de conflito

Nos dias atuais, as empresas favorecem uma área para que aconteça o conflito, tanto os individuais quanto os grupais, pois há colaboradores que durante o cotidiano necessitam disputar os recursos oferecidos e o reconhecimento para que haja o crescimento da carreira. Ainda levando em consideração que a frustração pode desencadear a não possibilidade de alcançar as metas e objetivos traçados.

Com a existência de vários conflitos é importante fazer a sua identificação para verificar qual é a melhor estratégia para a sua resolução, o transformando em progresso para a empresa.

Existe o conflito latente em que por mais que haja consciência de que existe um conflito por ambas as partes, não há declaração, não se tornando algo que precise ser trabalhado. Existe o conflito percebido, em que há existência e percepção do conflito, mas não há manifestação por ambas as partes. Há também o conflito sentido, em que atinge todas as partes, mantendo a emoção e consciência do mesmo. E há o conflito manifesto, que também atinge todas as partes, porém é nítido para terceiros e pode prejudicar a dinâmica do grupo.¹³

Os conflitos podem ser divididos em níveis ou estágios, o nível 1 que é a discussão, é o estágio em que começa o conflito, sendo caracterizado por ser aberto, racional e objetivo. O nível 2 é o debate, onde as pessoas estão em busca de demonstrar os padrões de comportamento e a objetividade do nível 1 começa a diminuir. No nível 3 que são as façanhas, as partes que estão envolvidas começam a demonstrar a falta de confiança na escolha da outra parte envolvida. No nível 4 que são as imagens fixas, é estabelecido as imagens preconcebidas da outra parte, ou seja, o fruto do preconceito que carregamos, fazendo com que a pessoa assuma posições fixas e rígidas. No nível 5 que é o *loss of the face* (ficar com a cara no chão), trata-se de uma postura rígida e continua no conflito, custe o que custar, podendo dificultar e favorecendo para que uma das partes se retire. No nível 6 que são as estratégias, é nesse nível que se iniciam as ameaças e começam a ficar mais evidentes, tornando o processo de comunicação de uma das partes mais restrito. O nível 7 é a falta de humanidade, onde começa a ficar evidente as ameaças e punições, tendo muitos comportamentos destrutivos e as pessoas

começam a ser desprovidas de sentimentos. O nível 8 é conhecido como ataque de nervos, nesse estágio, a única preocupação é se auto preservar, devido a preparação para atacar e ser atacado. E por fim o nível 9 que são os ataques generalizados, que é onde finalmente se enxerga que não há saída fazendo com que uma das partes se retire.¹³

Por volta das décadas de 1930 e 1940, prevalecia a visão tradicional, em que o conflito era interpretado como algo ruim, associado à violência, destruição e irracionalidade. Dessa forma, o conflito era visto como resultado da falha de comunicação, de oportunidade para abertura e falta de visão dos líderes acerca das necessidades de seus colaboradores.¹⁴

Diante disso, surgiu a oportunidade de analisar o comportamento das pessoas que desencadeiam os conflitos. Apesar das pesquisas apontarem a diminuição do número de conflitos diante de um bom desempenho em grupo, ainda existe a visão ultrapassada do modelo tradicional.¹⁴

Nas décadas de 1940 a 1970, temos a visão de relações humanas, em que o conflito é visto como algo natural entre grupos e organizações, podendo ser aceito de forma a não ser eliminado e, em algumas ocasiões, levando a melhora do desempenho do grupo.¹³

Temos, mais recente, a visão interacionista, em que se entende que um grupo deve ter o mínimo de conflito, para que tenha necessidade de inovação e mudança, pois o grupo harmonioso e pacífico pode se tornar um grupo apático a mudanças.¹⁴

Diante diferentes visões acerca do conflito, é evidente que o conflito pode ser bom ou ruim de acordo com a sua natureza e seu manejo.

O ato de negociar pode variar de acordo com cada pessoa, pois há o envolvimento de alguns fatores como as crenças, valores, costumes, grau de conhecimento do problema, cultura e outros, porém deve ser resolvido de forma amigável, de forma com que o resultado seja satisfatório para ambas as partes. Com base nisso, é necessário que o enfermeiro tenha os conhecimentos necessários para gerenciar os conflitos e desenvolva habilidades para a negociação. Por mais que durante a rotina de conflitos haja a possibilidade de desenvolver essas habilidades, é importante ir em busca de novos conhecimentos e estratégias para negociar os problemas, com menor desgaste e mantendo as questões éticas.¹⁴

O mediador de conflito deve ser imparcial, flexível, mantendo a confidencialidade a fim de ser efetivo nessas situações.¹⁴

O gerenciamento de conflito feito pelo enfermeiro gestor deve ter aplicação de quatro estratégias: dominação, acomodação, compromisso e solução interativa dos problemas, de acordo com cada situação.

Na dominação, ocorre a disputa pelo poder, sem a oportunidade para negociação, fazendo com que um perca e outro ganhe. A acomodação, acontece o encobrimento dos problemas, em busca de um ambiente harmonioso, entretanto, como não foi resolvido, poderá ressurgir de uma maneira que haja uma carga emocional maior. Já no compromisso, os envolvidos devem ceder para que haja uma negociação relevando algumas questões menores. E por fim a solução interativa, buscando soluções diferente que satisfaça todas as partes.¹⁴

Preditores de conflito na enfermagem

Em uma pesquisa com 18 enfermeiros com cargos de chefia que atuam em saúde coletiva na rede pública do município de Colombo em Curitiba, foram questionados os principais fatores que dificultam as inter-relações. Foram citados diversos fatores, dentre eles: descompromisso com os objetivos do trabalho; diferentes modos de ver, pensar e fazer suas atividades; disputa de poder entre os integrantes; problemas pessoais que interferem no desempenho profissional; busca de satisfação de interesses pessoais, desmotivação desencadeada por fatores como: baixa remuneração, relações conflituosas em diferentes níveis hierárquicos e falta de conhecimento e habilidade para exercer suas atividades, como pode-se observar na figura: ¹⁵



Figura 1. Preditores de conflitos na enfermagem segundo os enfermeiros.

Nesta mesma pesquisa, os enfermeiros foram questionados ainda sobre características do profissional que contribui para o melhor comprometimento da equipe e disseram acreditar que características como: administração, competência, conhecimento técnico e científico, auto controle, bom senso, confiança, empatia, imparcialidade, saber ouvir, tranquilidade, visão holística, reconhecimento e valorização do trabalho dos outros, diálogo, responsabilidade e interesse em resolver problemas são características que contribuem para isso. ¹⁵

Além disso, elencaram também atitudes positivas mediante conflitos, em que disseram que buscam promover motivação, determinar objetivos, promover comunicação e integração, expor pontos conflitantes, trabalhar em equipe,

utilizar ferramentas administrativas para gerenciar esses conflitos, valorizar cada membro da equipe, ter postura ética e saber se colocar no lugar do outro, entre outros.¹⁵

Em outra pesquisa, realizada com 27 técnicos e auxiliares de enfermagem no Hospital das Clínicas de Minas Gerais, onde vê-se, além dos já citados anteriormente, outros fatores geradores de conflitos. Tais como: falta de cooperação entre os funcionários; divergência de condutas para exercer o trabalho, falta de motivação e desvalorização do trabalho por parte de outras categorias profissionais, falta de diálogo entre os profissionais, presença de fofoca no ambiente de trabalho; escala de serviço; escassez de recursos humanos e materiais, como pode-se observar na figura:¹⁶

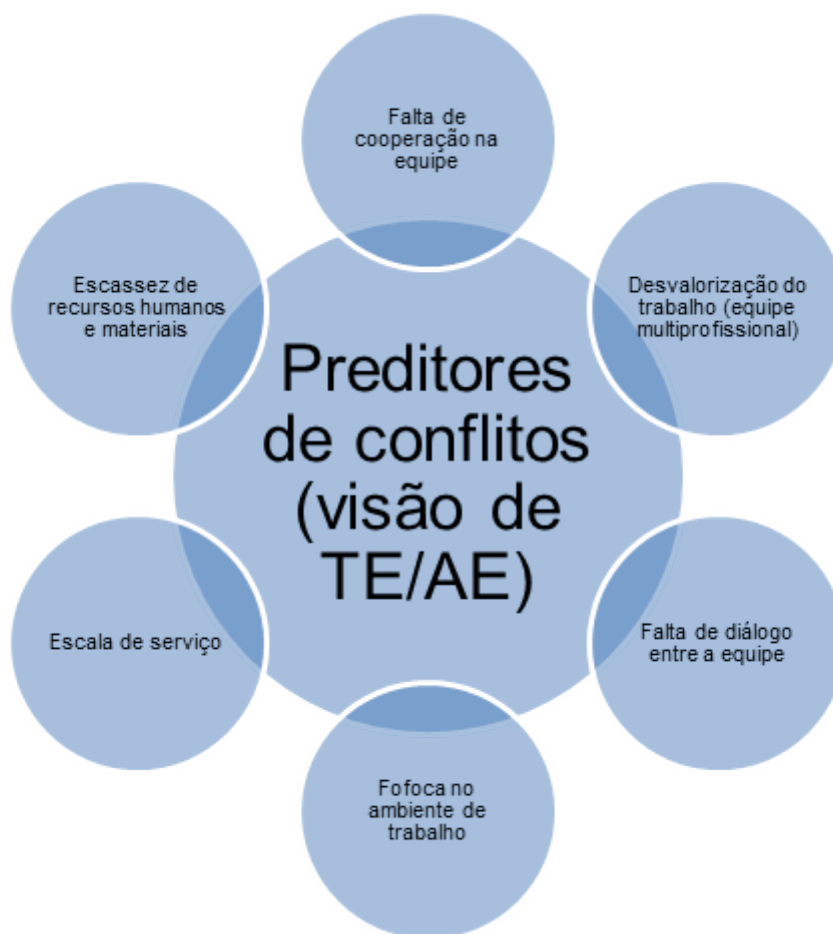


Figura 2. Preditores de conflitos na enfermagem segundo os auxiliares e técnicos de enfermagem.

Nesta mesma pesquisa, foram relatadas, na visão dos auxiliares e técnicos de enfermagem, a conduta dos enfermeiros diante dos conflitos. Segundo a amostra, foi mencionado, por grande parte dos profissionais, que o enfermeiro utiliza a estratégia de um diálogo aberto com a equipe, com muita discrição, sendo resolvido na hora, de maneira justa, com jogo de cintura e atitude imparcial por parte do enfermeiro diante dessas situações.¹⁶

Em contrapartida, os auxiliares e técnicos de enfermagem também mencionaram que, os enfermeiros, diante de situações conflituosas, também

agem com passividade e, por vezes, não buscam entender o problema e realidade dos fatos, se tornam omissos e ainda utilizam medidas punitivas diante da dificuldade para lidar com esses conflitos.¹⁶

Diante disso, podemos concluir que a postura eficaz do profissional enfermeiro é essencial para conduzir os conflitos de maneira positiva, trazendo rápida resolução do problema, evitando maiores conflitos e problemas dentro do ambiente de trabalho, ou seja, contribuindo para a harmonia no ambiente de trabalho.

Ainda sobre a pesquisa com os auxiliares e técnicos de enfermagem, foram questionados sobre o preparo desses enfermeiros para lidar com os conflitos. Foram obtidas respostas que podem ser divididas em dois grupos: aqueles que considera o enfermeiro um profissional preparado para lidar com essas situações de maneira justa, ética e imparcial, que possui preparo psicológico para isso e conhece o perfil de sua equipe, facilitando muito o manejo do conflito; e aqueles que mencionam que o enfermeiro não está preparado e age com desespero, devido falta de experiência profissional, falta de autoridade, diálogo, bom senso e de sabedoria.¹⁶

Além das inúmeras atividades que o enfermeiro precisa cumprir em sua rotina, é exigido dele inúmeras competências gerenciais, na qual nem sempre é preparado previamente. Essas competências são esperadas por parte da equipe de enfermagem e, diante disso e do despreparo para tais situações, o enfermeiro encontra dificuldades durante o seu agir frente aos conflitos.

O enfermeiro, em seu papel de líder, deve intermediar situações de conflito na equipe, se mostrando disposto a resolver de forma que todos fiquem satisfeitos, por meio de uma boa comunicação e imparcialidade diante das situações, a fim de manter a harmonia no ambiente de trabalho. O trabalho em equipe é essencial para um bom andamento das atividades ligadas à assistência ao paciente e o conflito mal resolvido pode afetar a harmonia na equipe, consequentemente afetando diretamente a assistência ao paciente. Ou seja, além da equipe sofrer com os conflitos não resolvidos adequadamente, o paciente também pode sofrer com isso.

Existe várias maneiras e jeitos de administrar um conflito, um dos mais eficazes é “estilos de administração de conflitos” que propõe cinco maneiras para administrá-los. Durante o conflito, é observado o comportamento das pessoas, 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 dos 5 métodos de gerenciar as situações conflituosas, que são: competição, acomodação, afastamento, acordo e colaboração.¹⁷

A competição pode ser assertiva e não cooperativa, fazendo com que possa prevalecer o poder durante a competição, o indivíduo está em busca de atingir os seus interesses e possui um estilo mais agressivo prevalecendo o poder para vencer, essa competição significa que o indivíduo está protegendo os seus direitos e apenas tem o objetivo de ganhar.¹⁷

A acomodação possui uma atitude de proximidade, cooperativa e autossacrificante, que significa o oposto da competição, ao se acomodar, a pessoa releva os seus interesses para satisfazer os interesses da outra parte. É identificado por ter um comportamento generoso, dócil e altruísta, abrindo mão do seu ponto de vista.¹⁷

O afastamento é algo sensato, porém não cooperativo, pois se afastando não há o empenho e nem a cooperação com os outros. Além pode adiar o assunto para ser discutido em um momento mais adequado ou se recuando perante as situações de ameaça como física, emocional ou intelectual. ¹⁷

O acordo é uma atitude intermediária entre a assertividade e a cooperação, onde o indivíduo procura a solução com a satisfação de ambas as partes, se abdicando de algo, mas que tenha algo em troca, significando a troca de concessões em busca de uma rápida solução. ¹⁷

E a colaboração que une a atitude assertiva e cooperativa, o indivíduo está em busca de trabalhar com a outra pessoa fazendo com que haja a satisfação plena de ambas as partes, com a colaboração, há a absorção do aprendizado dos desacordos e observação do ponto de vista do outro, para que em outras situações possa resolver de outra forma. ¹⁷

Os cinco conflitos mencionados acima, pode ser usado com diferentes estratégias para que seja feito a moderação do conflito. O mais importante disso é ter opções para que tenha disposições para o manejo os conflitos na enfermagem e aprender com eles utilizando essas técnicas encaminham o conflito como uma engrenagem que permita a enfermagem que evoluir e agregue qualidade em seus setores. ¹⁷

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O enfermeiro, além de seus conhecimentos científicos, deve saber lidar com as pessoas e suas diferenças, utilizando o conflito de forma positiva, a manejando a favor crescimento e amadurecimento para a equipe. 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.

Os conflitos impactam diretamente no cuidado ao paciente, de acordo com a satisfação da equipe de enfermagem e de seu desempenho com o trabalho em equipe. Portanto, é um grande desafio para o enfermeiro lidar com os conflitos, que acabam centralizados em sua gestão, trazendo grande responsabilidade e gerando grandes consequências, podendo ser positivas ou negativas, dependendo da habilidade do enfermeiro e os recursos políticos.

Além disso, os resultados mostraram que os profissionais da equipe de enfermagem possuem expectativas diante da atitude do enfermeiro acerca dos conflitos. Por isso, o enfermeiro deve se preparar para sua função de gestor, para saber agir diante de dificuldades com sua equipe e encaixar que recursos políticos devem ser gerenciados para a excelência de serviço prestado e para a sua autorrealização e promover de sua equipe.

REFERÊNCIAS

1. Maria Helena TrenchCiampone, Paulina Kurcgant. Gerenciamento em Enfermagem: Gerenciamento de conflitos e negociação. 3º Ed. Rio de Janeiro (RJ): Guanabara Koogan; 2016

2. Marquis BL, Huston CJ. Administração e liderança em enfermagem: teoria e aplicação. Tradução de Regina Machado Garcez e Eduardo Schaan. 2ª ed. Porto Alegre (RS): Armed; 2005.
3. Rothebarth AP, Cesário JB, Lima LPS. O trabalho em equipe na enfermagem: da cooperação ao conflito. Revista eletrônica Gestão & Saúde. 2016
4. Maria Helena TrenchCiampone, Paulina Kurcgant. Gerenciamento em Enfermagem: Gerenciamento de conflitos e negociação. 3º Ed. Rio de Janeiro (RJ): Guanabara Koogan; 2016
5. Holly Hayes Bovio. Applyingconflictresolutionsskills in healthcarepart I: Principlednegotiationmethod, Feb 2010.
6. Holly Hayes Bovio. Applyingconflictresolutionsskills in healthcarepart II: Separatethepeoplefromtheproblem, Feb 2010.
7. Holly Hayes Bovio. Applyingconflictresolutionsskills in healthcarepart III: Focus oninterests, notpositions, Mar 2010.
8. Holly Hayes Bovio. Applyingconflictresolutionsskills in healthcarepart IV: Inventoptions for mutual gain, Mar 2010.
9. Maria Helena TrenchCiampone, Paulina Kurcgant. Gerenciamento em Enfermagem: Gerenciamento de conflitos e negociação. 3º Ed. Rio de Janeiro (RJ): Guanabara Koogan; 2016
10. Prochnow AG. O conflito como realidade e desafio cultural no exercício da gerência do enfermeiro. Rev. Esc. Enferm. USP, São Paulo, v. 41, n.4, Dec. 2007.
11. Bocatto SBG. Como gerenciar um grupo em conflito. In: Malagutti W, Caetano KC. Gestão do serviço de enfermagem no mundo globalizado. Rio de Janeiro: Rubio; 2009. p. 85-100.
12. GARBELINI, Viviane Maria Penteado. Negociação e conflitos. Curitiba: Intersaberes, 2005
13. Administradores [homepage na internet] <http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/tecnologia/conflitos-nas-organizacoes/23111/> conflito nas organizações [acesso em 28 de outubro de 2018]
14. CAPÍTULO 14 Conflito e negociação 327 Livro Comportamento Organizacional - Stephen Robbins, Stephen R, 1943- Comportamento organizacional / Stephen P. Robbins; tradução técnica Reynaldo Marcondes. - 11. ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
15. 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., 2008.
16. 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, 2010.
17. Inforh [homepage da internet] <http://inforh.pt/5formasconflitos/> cinco formas de gerir conflito [acesso em 30 de outubro de 2018]

Recebido: 11 de novembro de 2018. **Publicado:** 28 de dezembro de 2018

Correspondência: Milena Muniz. **E-mail:** muniz.sm@hotmail.com

Conflito de Interesses: os autores declararam não haver conflito de interesses.

© This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited

Apontamentos

- Não há apontamentos.
-

Revista de Administração em Saúde

ISSN 2526-3528 (online)

Associação Brasileira de Medicina Preventiva e Administração em Saúde

Avenida Brigadeiro Luis Antonio, 278 - 7o andar

CEP 01318-901 - São Paulo-SP

Telefone: (11) 3188-4213 - E-mail: ras@apm.org.br