

## **GERENCIAMENTO DE CONFLITOS: VISÃO DE ENFERMEIROS-LÍDERES NO AMBIENTE HOSPITALAR**

**GABRIELLA DA SILVA ZUQUETTO<sup>1</sup>; LUIZA PEREIRA VARGAS RODRIGUES<sup>2</sup>;  
REJANE DOS SANTOS PEIXOTO<sup>3</sup>; RAQUEL PÖTTER GARCIA<sup>4</sup>; BIANCA POZZA  
DOS SANTOS<sup>5</sup>; SIMONE COELHO AMESTOY<sup>6</sup>**

<sup>1</sup> Acadêmica de Enfermagem da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Pelotas – [gabriellazuquetto@hotmail.com](mailto:gabriellazuquetto@hotmail.com)

<sup>2</sup> Acadêmica de Enfermagem da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Pelotas – [luiza-vargas@hotmail.com](mailto:luiza-vargas@hotmail.com)

<sup>3</sup> Enfermeira. Egressa da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Pelotas – [rejane.peixoto@hotmail.com](mailto:rejane.peixoto@hotmail.com)

<sup>4</sup> Enfermeira. Professora da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal do Pampa – [raquelpottergarcia@gmail.com](mailto:raquelpottergarcia@gmail.com)

<sup>5</sup> Enfermeira. Doutoranda do Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Pelotas – [bi.santos@bol.com.br](mailto:bi.santos@bol.com.br)

<sup>6</sup> Enfermeira. Professora Adjunto do Departamento e do Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Pelotas – [simoneamestoy@hotmail.com](mailto:simoneamestoy@hotmail.com)

### **1. INTRODUÇÃO**

Nos últimos anos, cada vez mais os enfermeiros ocupam cargos de chefia nos serviços de saúde, em virtude da multiplicidade de atividades que desenvolvem em sua prática, sendo muitas vezes, o profissional de referência nos espaços, devido ao domínio do conhecimento técnico e científico (AMESTOY et al., 2012). Frente ao exposto, tais profissionais necessitam estar preparados para assumir o papel de líder, representando uma condição básica para alcançar transformações no trabalho, conciliando as metas das organizações com as prioridades da equipe de enfermagem (CARDOSO; RAMOS; D'INNOCENZO, 2011), para tanto é imprescindível o exercício de algumas habilidades relacionais, dentre elas a liderança.

No que se refere à liderança, a mesma pode ser compreendida como a habilidade do enfermeiro-líder de influenciar sua equipe. De forma que juntos possam alcançar objetivos compartilhados, tendo como finalidade central, o atendimento das necessidades de saúde dos pacientes e de suas famílias (AMESTOY et al., 2014).

Entendendo a Enfermagem como uma profissão que se estrutura por meio do trabalho coletivo, torna-se uma prática inerente ao enfermeiro o gerenciamento de conflitos (AMESTOY et al., 2014). O conflito tem sido compreendido como um fator prejudicial no ambiente de trabalho, no entanto, a forma como ele é conduzido poderá resultar em melhorias e avanços.

Frente ao exposto, é de grande importância na enfermagem abordar em pesquisas temas relacionados com o gerenciamento de conflito, a fim de construir novas maneiras para solucioná-los, de forma a aprimorar a competência e a habilidade de liderar. Visando essa relevância, este estudo objetivou conhecer a visão de enfermeiros-líderes sobre o gerenciamento de conflitos no ambiente hospitalar.

### **2. METODOLOGIA**

Trata-se de um estudo qualitativo, descritivo e exploratório, realizado em um hospital de médio porte, em Pelotas-RS. Participaram da pesquisa, dez enfermeiros da instituição que atuam em distintos setores. Adotou-se como critério de inclusão: ser enfermeiro e trabalhar no hospital, no mínimo, há seis meses.

A definição do número de participantes ocorreu por inclusão progressiva, sendo definido pelo critério de saturação. Ou seja, quando a opinião dos enfermeiros sobre o assunto começou a ter regularidade de apresentação, além de responder o objetivo do estudo.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada, que ocorreu no próprio local de trabalho dos participantes, de forma individual e em ambiente privativo, com data e hora pré-estabelecidas, durante os meses de outubro e novembro de 2014. Para a análise dos dados, foi realizada a Análise Temática (MINAYO, 2010).

O projeto de pesquisa do estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa sob protocolo nº 200/2013. Também foram respeitados os preceitos da Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, a qual atende as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos (BRASIL, 2012).

### **3. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os participantes possuíam idades entre 25 a 52 anos. Quanto à formação, sete apresentavam pós-graduação e três, graduação. O tempo de experiência profissional variou de seis meses a 29 anos e o tempo de trabalho na instituição, entre seis meses a 20 anos. A análise de dados foi dividida nos seguintes temas: Visão dos enfermeiros-líderes sobre o gerenciamento de conflitos e Tipos de conflitos e suas estratégias de enfrentamento.

Na primeira temática, referente à Visão dos enfermeiros líderes sobre o gerenciamento de conflitos, foi possível perceber por meio das entrevistas, que os enfermeiros, em sua maioria, enxergam o gerenciamento de conflitos como elemento incorporado e constante em seu cotidiano de trabalho, sendo uma competência do enfermeiro-líder desenvolver tal habilidade.

Ainda, foi possível identificar a necessidade de fortalecer o ensino de liderança e de gerenciamento de conflitos durante a formação acadêmica, tornando-se importante o aprofundamento do aporte teórico sobre o assunto, além de seu exercício prático ao longo da graduação. No entanto, evidenciou-se que os profissionais recém-formados podem ter dificuldades para relacionar os conhecimentos obtidos na academia com a sua prática do dia a dia nas instituições de saúde.

Na segunda temática, destacaram-se os tipos de conflitos vivenciados pelos enfermeiros, bem como as estratégias para enfrentá-los. De acordo Robbins (2007), é importante que os gerentes conheçam as fases de situações de conflitos de forma precisa para que possam tentar interferir. Dessa maneira, é classificado da seguinte forma: conflito de tarefa, aquele que está relacionado ao complexo de regras ou normas e aos objetivos da atividade laboral; conflito de relacionamento, que se refere às condições das relações interpessoais; e conflito de processo, relacionado à maneira como a atividade laboral é executada.

Conforme os resultados obtidos, os conflitos de relacionamento estão entre os mais vivenciados pelos enfermeiros e os motivos mais frequentes foram relacionados à divisão da escala e dos turnos de trabalho. Nesse sentido, é possível

evidenciar a necessidade do trabalho em equipe para incentivar a corresponsabilidade de todos os profissionais envolvidos. E por meio da cooperação, da confiança e da união, possibilitar discussões coletivas, a fim de solucionar em grupo os problemas do setor (SILVA, 2012).

Também foi possível identificar no estudo, conflitos relacionados à tarefa, demonstrando a dificuldade de alguns profissionais em seguirem regras, normas, respeitarem acordos, como a escala de trabalho. Isso ocorre quando há uma oposição do funcionário em seguir uma orientação, agindo em contraposição ao que se esperava, fazendo com que possam surgir tensões (COSTA; MARTINS, 2011).

Outro aspecto relevante a ser mencionado, foram os conflitos relacionados ao processo administrativo. Os entrevistados relataram haver, em alguns momentos, insatisfações com a administração hospitalar, no que envolve a organização do serviço e a questão salarial.

Salienta-se que os conflitos sempre surgirão em toda e qualquer organização de serviço, e a melhor maneira de resolvê-los, é por meio da negociação, em que ambos os interesses sejam levados em consideração para haver um acordo aceitável (SALES; LIMA; FARIAS, 2007). Neste estudo, foi possível identificar que a principal estratégia utilizada pelos enfermeiros para o enfrentamento dos conflitos é o diálogo, de uma forma que possibilite entendimento e satisfação de todos os envolvidos.

Entende-se então, que o modelo de liderança dialógica é um instrumento gerencial baseado no estabelecimento de um processo de comunicação eficaz e que é capaz de instigar à valorização, à autonomia e à corresponsabilização individual dos membros da equipe de enfermagem (AMESTOY et al., 2010).

Complementa-se que os conflitos costumam gerar frustrações e discordâncias, tornando o ambiente desagradável. Entretanto, podem ter valor positivo quando são utilizados como impulsionadores do crescimento pessoal e organizacional, bem como da produtividade, funcionando como um fator desencadeante de mudanças pessoais e coletivas (SPAGNOL et al., 2010).

Além do diálogo, emergiu nos achados, a realização de reuniões de equipe como estratégia para gerenciar os conflitos, a qual é utilizada para compartilhar informações quanto à estruturação e à organização do trabalho. Assim o enfermeiro pode implementar mudanças a fim de desenvolver habilidades e promover maturidade nos integrantes, compartilhando decisões relativas à prática profissional.

Nesse contexto, é possível afirmar que é cada vez mais frequente encontrar profissionais que procuram construir uma rede de comunicação com vistas a harmonizar as relações na busca por uma convivência saudável, a qual traz benefícios para todos. A partir do estabelecimento de uma boa comunicação, pode-se obter, conforme os vínculos criados, relações de ajuda entre os profissionais, superando assim, os conflitos existentes durante o processo de liderança.

#### **4. CONCLUSÕES**

Por meio dos resultados obtidos, foi possível identificar que o gerenciamento de conflitos é uma prática cotidiana dos profissionais, os quais apesar de entenderem sua importância, relatam a necessidade de reforçar o ensino dessa temática durante a graduação. Devido a isso, os dados obtidos contribuem para ressaltar a importância de trabalhar o gerenciamento de conflitos de maneira transversal durante a formação acadêmica. Ou seja, desde os semestres iniciais, visando

auxiliar o ensino-aprendizagem do gerenciamento e facilitando o seu exercício em serviços de saúde.

Já na segunda temática, observaram-se os tipos de conflitos mais vivenciados e as estratégias utilizadas pelos enfermeiros-líder, destacando-se os conflitos de relacionamento, de tarefa e de processo administrativo. Além disso, as estratégias utilizadas foram o diálogo e a realização de reuniões de equipe, os quais são interligados, pois em conjunto fortalecem o trabalho do enfermeiro e a qualidade da assistência.

Dessa maneira, é relevante ressaltar que nos serviço de saúde onde se tem diversos pontos de vista, é praticamente inevitável enfrentar situações conflituosas, cabendo ao enfermeiro ter conhecimento e prática para manejá-los de forma que não interrompa o fluxo assistencial do cuidado e que não desestruture a equipe como um todo.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMESTOY, S.C. et al. Gerenciamento de conflitos: desafios vivenciados pelos enfermeiros-líderes no ambiente hospitalar. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v.35, n.2, p.79-85, 2014.
- AMESTOY, S.C. et al. Liderança dialógica nas instituições hospitalares. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v.63, n.5, p.844-847, 2010.
- AMESTOY, S.C. et al. Produção científica sobre liderança no contexto da enfermagem. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v.46, n.1, p.227-233, 2012.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Resolução 466/12 sobre pesquisa envolvendo seres humanos. Conselho Nacional de Saúde. Brasília, 2012.
- CARDOSO, M.L.A.P.; RAMOS, L.H.; D'INNOCENZO, M. Liderança Coaching: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v.45, n.3, p.730-737, 2011.
- COSTA, D.T.; MARTINS, M.C.F. Estresse em profissionais de enfermagem: impacto do conflito no grupo e do poder do médico. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v.45, n.5, p.1191-1198, 2011.
- ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. 2ª reimpressão. São Paulo: Perason Prentice Hall, 2007.
- SALES, A.A.R.; LIMA, F.R.F.; FARIAS, F.S.A.B. Refletindo sobre a administração e negociação de conflitos nas equipes de saúde. **Revista Brasileira de Promoção à saúde**, v.20, n.2, p.111-115, 2007.
- SILVA, A.P. et. al. Trabalho em equipe de enfermagem em unidade de urgência e emergência na perspectiva de Kurt Lewin. **Ciência, Cuidado e Saúde**, v.11, n.3, p.549-556, 2012.
- SPAGNOL, C.A. et al. Situações de conflito vivenciadas no contexto hospitalar: a visão dos técnicos e auxiliares de enfermagem. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v.44, n.3, p.803-811, 2010.