

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

**GABRIELLA DA SILVA ZUQUETTO¹; LUIZA PEREIRA VARGAS RODRIGUES²;
REJANE DOS SANTOS PEIXOTO³; RAQUEL PÖTTER GARCIA⁴; BIANCA POZZA
DOS SANTOS⁵; SIMONE COELHO AMESTOY⁶**

¹ Acadêmica de Enfermagem da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Pelotas – gabriellazuquetto@hotmail.com

² Acadêmica de Enfermagem da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Pelotas – luiza-vargas@hotmail.com

³ Enfermeira. Egressa da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Pelotas – rejane.peixoto@hotmail.com

⁴ Enfermeira. Professora da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal do Pampa – raquelpottergarcia@gmail.com

⁵ Enfermeira. Doutoranda do Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Pelotas – bi.santos@bol.com.br

⁶ Enfermeira. Professora Adjunto do Departamento e do Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Pelotas – 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; FARIA, 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. 2^a reimpressão. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- SALES, A.A.R.; LIMA, F.R.F.; FARIA, 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.