



REVISTA INTERDISCIPLINAR ENCONTRO DAS CIÊNCIAS
V.2, N.2, 2019

GESTÃO DE CONFLITOS NA ENFERMAGEM: UMA ESTRATÉGIA SOCIO-ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

CONFLICT MANAGEMENT IN NURSING: A SOCIO-ORGANIZATIONAL STRATEGY IN
THE WORK ENVIRONMENT

Thalia Arrais de Araujo¹ | Lays Alves Silva² | Kellizanze Lopes dos Santos³ | Jonas Lima Dias⁴ |
Douglas Vieira Braga⁵

RESUMO

O conflito é um agente necessário para a organização do trabalho, e deve ser visto não como um problema, mas como uma oportunidade de refinamento e aprimoramento profissional. Para tanto, este estudo tem o intuito de apresentar as principais estratégias relacionadas à resolução de conflitos organizacionais da enfermagem. A pesquisa dos artigos aconteceu através da Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) Brasil e *Scientific Electronic Library Online* (SciELO). Os conflitos podem ser resolvidos de muitas formas, através do confronto, negociação, abrandamento, cooperação, compromisso, caracterização do perfil dos profissionais ou através de métodos simples como o diálogo e a escuta.

PALAVRAS-CHAVE

Gerenciamento. Gestão administrativa. Conflito. Enfermagem.

ABSTRACT

Conflict is a necessary agent for the organization of work, and should be viewed not as a problem but as an opportunity for refinement and professional enhancement. Therefore, this study aims to present the main strategies related to the resolution of organizational conflicts in nursing. The research of the articles took place through the Virtual Health Library (VHL) Brazil and the Scientific Electronic Library Online (SciELO). Conflicts can be resolved in many ways, through confrontation, negotiation, relaxation, cooperation, commitment, characterization of the professional profile. or through simple methods such as dialogue and listening.

KEYWORDS

Management. Administrative management. Conflict. Nursing.

INTRODUÇÃO

O conflito é um agente necessário para a organização do trabalho, e deve ser visto não como um problema, mas como uma oportunidade de refinamento e aprimoramento profissional. A maioria dos conflitos observados em ambiente hospitalar está relacionada a interesses pessoais e profissionais,

frequentemente relacionadas à forma hierárquica de poder, isso exigirá adequação e compreensão do gestor em cada situação (FARIAS; ARAUJO, 2017).

A enfermagem é considerada uma das áreas em que se apresentam os níveis mais altos de estresse relacionado ao trabalho, não só pelo do tipo de serviço prestado, mas também pelas condições insalubres do mesmo. É uma área muitas vezes negligenciada, onde os cuidadores não recebem o cuidado necessário. Isso reflete significativamente na qualidade do serviço e na relação entre os trabalhadores (COSTA; MARTINS, 2011).

Um conflito surge quando há um desentendimento entre profissionais pela diferença de ideias, valores e compreensões, mas são imprescindíveis em todos os cenários de trabalho. Os conflitos podem ser benéficos quando bem administrados, aumentando o crescimento, inovação e produtividade. No entanto, se forem mal administrados, os conflitos causam improdutividade, desmotivação e frustração do grupo (SPAGNOL e *et al.*, 2010).

No cotidiano do ambiente hospitalar é comum o enfermeiro passar por diversas situações problemáticas, como o estresse ocupacional, nesse processo o trabalhador perde a capacidade de se adaptar a necessidades do trabalho, onde há tanto o estresse físico como psicológico, que favorecem problemas entre os trabalhadores (MENEHINI; PAZ; LAUTERT, 2011).

Um dos desafios dos gestores é obter a confiança e o apreço dos trabalhadores, isso vai depender muito do tipo de liderança que esse líder irá adotar. Se o líder se caracteriza como abusivo, pouco flexível e focado nos próprios interesses, dificilmente um vínculo de confiança será criado, mas se o líder possuir características como empatia, honestidade, transparência e ética, esse vínculo não só será criado como também será mantido. (VENDEMIATTI e *et al.*, 2010).

O conflito é um processo dividido em 5 etapas: 1. Conflito latente ou de oposição potencial ou incompatibilidade; 2. Conflito percebido ou de personalização; 3. Conflito sentido; 4. Conflito manifesto ou de comportamento e 5. Consequências que os conflitos geram para ambas as partes, podendo ser benéficas ou não (GUERRA e *et al.*, 2011).

As principais causas de conflito são: falta de diálogo, falta de organização, competição entre profissionais, falta de recursos materiais e humanos, bate-boca, conversa de caráter ofensivo, falta de compromisso e de responsabilidade das partes (SPAGNOL e *et al.*, 2010).

Ao decorrer dos anos, os conflitos organizacionais tem ganhado cada vez mais espaço nos ambientes da saúde, e as causas ainda são as mesmas de vários anos atrás, o que gera uma dúvida a respeito de como as estratégias na resolução de conflitos vem sendo empregadas e se o conhecimento vem sendo repassado (FARIAS; ARAUJO, 2017). Esse estudo se faz relevante, pois trata-se de um assunto sempre prevalente na enfermagem e pouco discutido, e justifica-se pela necessidade de ampliar a compreensão na discussão dessa temática visto a complexidade dos conflitos no ambiente

de trabalho e das seus impactos gerados . Para tanto esse trabalho tem o intuito de trazer o repasse do conhecimento das estratégias utilizadas na resolução de conflitos para a comunidade científica.

OBJETIVO

Apresentar as principais estratégias relacionadas à resolução de conflitos organizacionais da enfermagem.

METODOLOGIA

Trata-se de um estudo do tipo revisão bibliográfica. A pesquisa dos artigos aconteceu através da base de dados da Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) Brasil e *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), tendo como os seguintes descritores: “Gerenciamento”, “Gestão Administrativa”, “Conflito” e “enfermagem” no mês de maio de 2019. Na construção desse estudo encontrou-se 989 artigos, após aplicação dos critérios de inclusão e exclusão foram utilizados 10 artigos dentre os anos de 2008 a 2017, devido à escassez de publicações na área, utilizou-se um período de 9 anos. Utilizou-se como critérios de inclusão: artigos disponíveis em texto completo de acesso gratuito, na língua portuguesa, e que estivessem na temática proposta pelo objetivo do estudo. E, como critérios de exclusão foram: artigos duplicados que não estivesse na proposta do estudo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O estabelecimento da harmonia entre os trabalhadores da enfermagem é um fator muito importante para o bom desempenho das atividades, pois esta traz um ambiente agradável e pouco hostil onde os atores da saúde desenvolverão um relacionamento saudável a partir do entendimento da linguagem, subcultura, crenças e objetivos de cada um, isso evitará conflitos de interesse e desalinhamento das ações propostas (JERICÓ; PERES; KURCGANT, 2008).

Um instrumento utilizado na resolução de conflitos é a participação e cooperação dos indivíduos relacionados ao problema, independentemente de ser individual ou organizacional. Geralmente essa abordagem funciona, mesmo em grupos muito diferentes, pois através desta estratégia é possível enxergar os objetivos em comum do grupo e direcionar o foco deles ao necessário (VENDEMIATTI e *et al.*, 2010).

Dentre as principais estratégias utilizadas na resolução de conflitos tem se: A confrontação, onde há um encontro direto entre as partes do conflito. O abrandamento, onde uma das partes se esforça em expor objetivos em comum, diminuindo as razões de conflito. A negociação, ambas as

partes abrem mão de algo para resolução do problema. A evitação, onde uma situação é manipulada, com o intuito de que o conflito se resolva por si mediante a falta de recursos para superá-lo. E o peso da autoridade, onde a decisão de resolução do conflito é dada por uma autoridade competente (SPAGNOL e *et al.*, 2010).

Sem a colaboração dos envolvidos e o comprometimento dos funcionários não é possível que haja um acordo em situações de conflito. Portanto se for possível, pode deve ser feito uma gestão participativa com o apoio dos trabalhadores do setor ou do grupo, onde estes irão identificar os problemas do trabalho, irão planejar medidas para resolução desses problemas e irão implantar ações em cada aspecto do conflito (FARIAS; ARAUJO, 2017).

Estratégias simples que também podem ser utilizadas na solução de problemas é a escuta, o respeito, o amparo dos trabalhadores, e o diálogo, estas possibilitam e embasam todas as negociações. É preciso que o gestor do conflito esteja por dentro de todo o contexto do problema, para que não haja benefício para uns e para outro não, é preciso manter a neutralidade em todo processo. O desenvolvimento dessas habilidades entre os profissionais pode ajudar evitando muitos conflitos organizacionais (SPAGNOL e *et al.*, 2010).

Para a resolução do conflito é necessário um mediador com as seguintes características necessárias a esse líder: ter credibilidade, ser imparcial, ser conhecedor das razões do conflito, ser transparente e flexível, falar de forma clara e ser confiável para a exposição de pensamentos durante toda a mediação. Em geral o enfermeiro assume essa posição na saúde, com certa dificuldade pelo fato do grande número de profissionais do serviço, por tanto, se faz necessário o uso da resolução coletiva de conflitos (ROTHBARTH; WOLF; PERES, 2009).

Para que o enfermeiro consiga lidar com os problemas que surgirem no trabalho, é necessário adotar análise de perfil da equipe. Deve se ter informações sobre as características pessoais de cada trabalhador, dos recursos presentes, do ambiente em que é realizado o trabalho e também das qualidades e defeitos, individuais e do grupo (ALMEIDA e *et al.*, 2011).

O respeito é uma porta pela qual se evita e se ameniza muitas situações conflitantes. É comum observar na área hospitalar a existência de hierarquias, o que muitas vezes impossibilita a harmonia no trabalho, pois alguns profissionais são tratados como menos importantes ou simplesmente subordinados a outros profissionais, que é o caso de alguns trabalhadores terceirizados ou mesmo os ACS (CARVALHO; PEDUZZI; AYRES, 2014).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se por tanto que muitas são as estratégias a serem utilizadas para a resolução de conflitos, mas que estas só podem ser eficazes se houver acordo entre todos os profissionais e se não

houver quebra do acordo, dessa forma, a maior parte do processo de resolução do conflito depende dos envolvidos e a menor parte do mediador. Na enfermagem o mediador dos conflitos é sempre o enfermeiro, por tanto, este deve conhecer bem a sua equipe e utilizar essas estratégias para orientá-los aos objetivos comuns.

Dentre essas estratégias, deve se destacar principalmente o diálogo, pois através deste, todos os problemas podem ser evitados ou resolvidos rapidamente, mas além do diálogo tem se como estratégia: planejamento, confrontação, evitação, negociação, gestão participativa, definição do perfil profissional, comprometimento e a cooperação.

Os conflitos em toda organização são inevitáveis e imprescindíveis, pois sem esses conflitos há uma estagnação profissional, e não irá existir crescimento, inovação, e melhorias no serviço. No entanto esses conflitos devem ser bem administrados para que o trabalho não se torne inviável e improdutivo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M.L; SEGUI, M.L.H; MAFTUM, M.A; LABRONICI, L.M; PERES, A.M., Instrumentos gerenciais utilizados na tomada de decisão do enfermeiro no contexto hospitalar, **Texto Contexto Enferm**, Florianópolis, 20 (Esp): 131-7, 2011.

CARVALHO, B.G; PEDUZZI, M; AYRES, J.R.C.M., Concepções e tipologia de conflitos entre trabalhadores e gerentes no contexto da atenção básica no Sistema Único de Saúde (SUS), *Cad. Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 30, n. 7, p. 1453-1462, jul, 2014.

COSTA D.T; MARTINS M.C.F., Estresse em profissionais de enfermagem: impacto do conflito no grupo e do poder do médico, **Rev Esc Enferm USP**, v. 45, n. 5, p. 1191-8, 2011.

FARIAS, D.C; ARAUJO, F.O; Gestão hospitalar no Brasil: revisão da literatura visando ao aprimoramento das práticas administrativas em hospitais, **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 22, n. 6, p. 1895-1904, 2017.

GUERRA, S.T; PROCHNOW, A.G; TREVIZAN, M.A; GUIDO, L.A., O conflito no exercício gerencial do enfermeiro no âmbito hospitalar, **Rev. Latino-Am. Enfermagem Artigo Original**, v. 19, n. 2, mar-abr, 2011.

JERICÓ, M.C; PERES, A.M; KURCGANT, P., Estrutura organizacional do serviço de enfermagem: reflexões sobre a influência do poder e da cultura organizacional, **Rev. Esc. Enferm. USP**, v. 42, p. 3, p. 569-77, 2008.

MENEGHINI, F; PAZ, A.A; LAUTERT, L., Fatores ocupacionais associados aos componentes da síndrome de burnout em trabalhadores de enfermagem, **Texto Contexto Enferm**, Florianópolis, Abr-Jun; v. 20, n. 2, p. 225-33, 2011.

ROTHBARTH, S; WOLFF, L.D.G; PERES, A.M., O desenvolvimento de competências gerenciais do enfermeiro na perspectiva de docentes de disciplinas de administração aplicada à enfermagem, **Texto Contexto Enferm**, Florianópolis, v. 18, n. 2, p. 321-9, Abr-Jun, 2009.

SPAGNOL, C.A; SANTIAGO, G.R; CAMPOS, B.M.O; BADARÓ, M.T.M; VIEIRA, J.S; SILVEIRA, A.P.O, Situações de conflito vivenciadas no contexto hospitalar: a visão dos técnicos e auxiliares de enfermagem, **Rev Esc Enferm USP**, v. 44, n. 3, p. 803-11, 2010.

VENDEMIATTI, M; 1 SIQUEIRA, E.S; FILARDI, F; BINOTTO, E; SIMIONI, F.J., Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança, **Ciência & Saúde Coletiva**, 15(Supl. 1), p. 1301-1314, 2010.

Recebido em: 30 de Maio de 2019

Aceito em: 01 de Julho de 2019

¹ Faculdade Vale do Salgado-FVS. E-mail: thaliaarrais0@gmail.com

² Faculdade Vale do Salgado-FVS. E-mail: laysalves111@gmail.com

³ Faculdade Vale do Salgado-FVS. E-mail: kellizanze@hotmail.com

⁴ Faculdade Vale do Salgado-FVS. E-mail: jonas.92dias@hotmail.com

⁵ Faculdade Vale do Salgado-FVS. E-mail: douglas@fvs.edu.br