

CONFLITOS GERENCIAIS: DIFICULDADES PARA O ENFERMEIRO GERENTE**CONFLICTOS GERENCIALES: DIFICULTADES PARA EL ENFERMERO GERENTE****MANAGEMENT CONFLICTS: DIFFICULTIES FOR THE NURSE MANAGER**

Arielle do Nascimento Lampert¹, Daniella Dal Forno Kinalski², Bruna Parnov Machado³,
Suzinara Beatriz Soares Lima⁴

RESUMO

O presente trabalho refere-se a uma revisão de literatura que teve como objetivo verificar o que está sendo pesquisado a respeito de conflitos gerenciais vividos por enfermeiros e como esses estão lidando com os mesmos a fim de garantir a qualidade da assistência prestada aos pacientes. Sendo assim questionou-se: qual o papel dos enfermeiros gerentes enquanto mediadores de conflitos entre a equipe de enfermagem? Quais são as principais dificuldades gerenciais encontradas na intercessão dos conflitos dentro do ambiente de trabalho pelo enfermeiro gerente? O *corpus* do estudo foi constituído por 7 publicações. Os resultados mostraram que esta temática não é muito explorada e refletida pelos profissionais, em contrapartida nota-se a partir da literatura consultada a presença de conflitos nos serviços hospitalares, e a dificuldade de gerenciá-los.

Descritores: Conflitos; Enfermagem; Supervisão de Enfermagem.

RESUMEN

El presente trabajo hace referencia a una revisión de literatura que tuvo como objetivo verificar lo que está siendo investigado al respecto de conflictos gerenciales experimentados por enfermeros, y de qué modo los mismos se enfrentan a tales conflictos a efectos de garantizar la calidad de atención brindada a los pacientes. De acuerdo a lo explicado, se cuestionó cuál es el papel de los enfermeros gerentes como mediadores en conflictos internos del equipo de enfermería, y Cuáles son las principales dificultades gerenciales encontradas en la intercesión de los conflictos dentro del ámbito laboral por parte del enfermero gerente. El *corpus* del estudio se constituyó de siete publicaciones. Los resultados mostraron que esta temática no ha sido muy explorada ni ha recibido reflexiones de los profesionales. En contrapartida, se denota a partir de la literatura consultada la presencia e conflictos en los servicios hospitalarios y la dificultad de su gerenciamiento.

Descritores: Conflictos; Enfermería; Supervisión de Enfermería.

¹ Acadêmica do 6º Semestre do Curso de Enfermagem da UFSM(Universidade Federal de Santa Maria). Integrante do Grupo de Pesquisa Gestão em Enfermagem e Saúde. Bolsista FABERGS.

² Daniella Dal Forno Kinalski: Acadêmica do 6º Semestre do Curso de Enfermagem da UFSM. Integrante do Grupo de Pesquisa Saúde, Cuidado e Enfermagem e bolsista PIBIC pela Linha de Pesquisa Gestão em Enfermagem e Saúde. E-mail: danikinalski2809@hotmail.com

³ Bruna Parnov Machado: Enfermeira Mestranda do Curso de Pós-graduação da UFSM. Bolsista CAPES. E-mail: bruninha_pmachado@hotmail.com.

⁴ Suzinara Beatriz Soares Lima: Professor Adjunto do Departamento de Enfermagem da UFSM.

ABSTRACT

This paper refers to a literature review that aimed to verify what is being researched regarding nurses' management conflicts, and how nurses have handled conflicts so as to ensure the quality of care provided to patients. Thus the following questions were asked: what is the role of nurse managers as mediators of conflicts among the nursing staff? What are the main difficulties that the nurse managers faces when mediating management conflicts within the workplace? The study *corpus* consisted of seven publications. The results showed that this theme is poorly explored and reflected by the professionals, however literature shows that there are conflicts in hospital services, and that they are difficult to manage.

Descriptors: Conflicts; Nursing; Nursing management.

INTRODUÇÃO

O enfermeiro, dentre outras atribuições, é responsável por liderar e gerenciar os serviços de enfermagem, bem como a equipe de enfermagem, com vistas a uma assistência de qualidade. Por ser o profissional responsável por isso, em seu ambiente de trabalho está passível de se ver diante de conflitos entre os profissionais da equipe de enfermagem e poderá agir na mediação e resolução destes.

Conflito significa uma profunda falta de entendimento entre duas ou mais partes; choque; enfrentamento; discussão acalorada; alteração⁽¹⁾.

Nos serviços hospitalares, particularmente, os enfermeiros têm desenvolvido atividades de cuidado aos pacientes de maior complexidade, coordenação da equipe de enfermagem, organização do trabalho e articulação entre os diversos profissionais da equipe de saúde, ou seja, ações voltadas à gerência da unidade e do cuidado.⁽²⁾

A partir da identificação e do entendimento de conflitos, é de necessidade teórica e prática o aprofundamento de questões relativas aos enfermeiros enquanto mediadores de conflitos. Pretende-se apresentar, com a presente revisão de literatura, o quanto situações dessa natureza se tornam comuns em um ambiente de trabalho e o quanto é premente esse conhecimento ao exercício gerencial do enfermeiro em uma unidade hospitalar.

Justifica-se o interesse pela temática pelo fato de o enfermeiro, durante o seu cotidiano laboral, ser responsável por identificar as inquietações coletivas que emergem a partir de um conflito e, certamente, nesse sentido é necessário saber empreender uma forma de cuidado sustentável ou alternativa para possível solução. A partir disso e de outras discussões levantadas no Grupo de Pesquisa, Trabalho, Saúde, Educação e Enfermagem, surgiu a necessidade de tentar entender o porquê de esta questão

estar gradativamente acontecendo, e como está sendo trabalhada na atualidade.

Objetivos

O estudo teve por objetivo geral analisar o que está sendo estudado e trabalhado a respeito de conflitos gerenciais vividos por profissionais enfermeiros na rotina dos serviços hospitalares de saúde.

Especificamente objetivou-se identificar como os enfermeiros gerentes desses serviços estão lidando com essa temática, a fim de garantir a qualidade da assistência prestada aos pacientes.

MÉTODO

Este trabalho trata-se de uma pesquisa bibliográfica que pode ser realizada em documentos ou fontes secundárias e abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo: publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, televisão, internet⁽³⁾.

A fim de estudar o que está sendo publicado nas bases online, optou-se por uma revisão apenas das bases de dados online: Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), Scientific Electronic Library Online (SCIELO) e Base de dados de enfermagem (BDENF).

A pesquisa foi realizada no período de 1º de abril de 2012 a 21 de maio de 2012, com os seguintes descritores: Conflitos; Enfermagem; Supervisão de Enfermagem.

A abordagem do estudo é qualitativa e trata-se de uma revisão de literatura do tipo narrativa. As pesquisas qualitativas são utilizadas quando: não podemos usar instrumentos de medida precisos, desejamos dados subjetivos, desejamos avaliar programas ou propor programas, não possuímos informações sobre o assunto⁽⁴⁾.

Trata-se de uma revisão de literatura do tipo narrativa ou tradicional, que apresenta uma temática mais aberta; dificilmente parte de uma questão específica bem definida, não exigindo um protocolo rígido para sua confecção; a busca das fontes não é pré-determinada e específica, sendo frequentemente menos abrangente. A seleção dos artigos é arbitrária, provendo o autor de informações sujeitas a viés de seleção, com grande interferência da percepção subjetiva⁽⁵⁾.

Após a análise e leitura dos títulos e dos resumos, foram selecionadas pesquisas de interesse pelos seguintes critérios de inclusão: artigos completos, publicados desde o ano de 2000 até maio de 2012, teses, resultado de pesquisas, disponíveis na língua portuguesa, com temática pertinente ao estudo. Dessa forma, na BVS foram

encontradas 140 publicações sendo 4 pertinentes ao tema, 2 com trabalhos completos e duas eliminadas por não possuírem trabalho completo; 3 artigos foram encontrados na base de dados BDNF, desses, 1 foi pertinente à temática do estudo. Entre os 73 artigos encontrados na SCIELO, 5 eram pertinentes à temática do estudo. Aplicando-se os critérios de inclusão, 7 trabalhos foram selecionados. Para seleção dos trabalhos, realizou-se a leitura do título e respectivo resumo. Selecionaram-se todos os que abordavam os conflitos gerenciais em enfermagem no âmbito hospitalar. Além disso, eliminou-se da amostra os trabalhos cujos conflitos se referiam a conflitos entre familiares e profissionais da enfermagem.

Para análise, as 7 produções foram registradas em um instrumento com roteiro que conteve: título, abordagem do estudo, ano de publicação, objetivos e resultados das produções, vide Tabela 1.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Ao revisar a literatura sobre conflitos na enfermagem brasileira, observa-se que existe escassez de pesquisa sobre a temática. Apesar de ser motivo de preocupação entre os gerentes devido à frequência com que ocorre. Quando o termo “conflito” aparece na literatura

brasileira, geralmente encontra-se inserido em trabalhos sobre relacionamento interpessoal, liderança, comunicação e outros, porém esses trabalhos não apresentam propostas para gerenciar conflitos. Este fato não acontece na literatura internacional, pois as pesquisas exploram o fenômeno com maior intensidade⁽⁶⁾.

No presente estudo, os referenciais foram dispostos em diversos segmentos, nos quais os conflitos acabavam aparecendo como algum objetivo de estudo, e não como uma abordagem em si. A partir disso, sentiu-se a necessidade de tentar entender como os conflitos entre gerentes são percebidos nos mais diversos cenários, pois sabe-se que a frequência com que ocorrem não acompanha as pesquisas científicas.

A partir da definição de conflito pode-se pensar que esse é um fenômeno que cotidianamente vai invadir a agenda dos gerentes nas organizações, pois são comportamentos observáveis e exigem tomada de decisão⁽⁷⁾.

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⁽⁸⁾.

TABELA 1 – Títulos selecionados.

Título	Ano de publicação	Tipo de abordagem	Objetivos
O conflito como realidade e desafio cultural no exercício da gerência do enfermeiro.	2006	Pesquisa descritiva de caráter qualitativo	Denotar especificidades culturais que se expressam como conflitos no âmbito da gerência.
Situações de conflito vivenciadas no contexto hospitalar: a visão dos técnicos e auxiliares de enfermagem.	2010	Pesquisa qualitativa	Analisar, a partir da visão dos técnicos e auxiliares de enfermagem do HC-UFMG, como o enfermeiro lida no cotidiano com os conflitos.
Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança	2007	Pesquisa descritiva de abordagem qualitativa.	Caracterizar os dilemas existentes entre as subculturas de especialidades (médicas, enfermagem e administrativas).
Estresse em profissionais de enfermagem: impacto do conflito no grupo e do poder do médico.	2011	Pesquisa correlacional (na qual é possível estabelecer relações entre variáveis)	Investigar o impacto das percepções de conflito intragrupal e de bases de poder do médico sobre o estresse de profissionais de enfermagem.
A regulação das relações de trabalho e o gerenciamento de recursos humanos em enfermagem.	2006	Revisão de literatura	Discorrer sobre aspectos da legislação trabalhista intervenientes na prática e no cotidiano da equipe de enfermagem.
O conflito como fenômeno organizacional: identificação e abordagem na equipe de enfermagem de um hospital público.	2005	Pesquisa exploratório descritiva de abordagem qualitativa	Analisar o desenvolvimento dos conflitos na organização do trabalho da equipe de enfermagem de um hospital público de porte médio.
Instrumentos Gerenciais utilizados na tomada de decisão do enfermeiro no contexto hospitalar.		Abordagem qualitativa, do tipodescritiva	Analisar os instrumentos gerenciais utilizados na prática profissional de enfermeiros de um hospital de ensino, como apoio para a tomada de decisão.

A partir da análise detalhada dos trabalhos encontrados dividiram-se os resultados mais relevantes em quatro categorias para melhor entendimento e observação dos estudos, são elas: tipos de conflitos, resolução de conflitos pelo enfermeiro gerente, dificuldades gerenciais encontradas na intercessão de conflitos e o perfil do enfermeiro gerente

1. Tipos de conflitos:

Segundo Motta existem três correntes na abordagem do conflito na organização. A primeira entende os conflitos como o resultado de disputa de interesses de cunho social e que invadem a organização. A segunda veria o conflito como algo envolvendo papéis em nível organizacional, relacionado à crescente necessidade de controle dos gerentes sobre a coletividade de trabalhadores. Finalmente, uma terceira corrente, que trataria o conflito como sendo essencialmente fruto das diferentes personalidades e percepções, considera os conflitos como sendo uma dualidade entre aspirações individuais e imposições organizacionais⁽⁷⁾.

As fontes mais comuns que desencadeiam situações de conflito são: problemas de comunicação, estrutura organizacional, disputa de papéis, escassez de recursos, mal-entendidos, falta de compromisso profissional e outras⁽⁹⁾.

Torna-se, de fato, importante e necessário entender os fatores que levam à ocorrência desses tipos de conflitos. Em um estudo realizado no Hospital das Clínicas da Universidade de Minas Gerais, evidenciou-se que as situações que geram os conflitos ocorrem devido aos seguintes fatores: falta de responsabilidade e compromisso no trabalho; falta de cooperação entre os funcionários; divergências de opiniões e condutas para exercer o trabalho; falta de motivação e desvalorização no trabalho.

2. Resolução de conflitos pelo enfermeiro gerente

A partir do entendimento da definição de “conflito” e das instigações levantadas com a temática do estudo, buscou-se entender o papel desses enfermeiros gerentes como possíveis mediadores de conflitos entre as equipes de enfermagem e quais as resoluções estabelecidas para essas possíveis mediações.

Mallory ressalta que em todo lugar de trabalho existem conflitos e que, portanto, temos que aprender a administrá-los da melhor maneira.[...] Salaria 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 5 passos: determinar a pessoa ou o grupo em

conflito; analisar a causa do conflito; analisar o melhor caminho ou uma combinação deles para lidar com o conflito; fazer um plano para implementar a decisão e colocá-lo em prática⁽¹⁰⁾.

Em pesquisa realizada no Hospital de Clínicas de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, observou-se que os gerentes, entre eles os enfermeiros, identificavam os conflitos, porém ao manejá-los, o faziam com rupturas da comunicação entre os membros do grupo causando sofrimento pessoal e tensão coletiva. Além disso, 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⁽¹¹⁾.

Para reduzir o conflito é necessário que o líder ouça ativamente e esteja atento para o conteúdo, sentimentos, e a relação entre a comunicação verbal e não verbal. Entre as táticas para lidar com conflitos sugere a comunicação assertiva, negociação, acomodação, compromisso, competição e colaboração⁽¹²⁾.

O processo de mediar um conflito torna-se fundamental quando aplicado com efetividade às situações conflituosas, a fim de encontrar a solução mais adequada. Portanto, o mediador necessita seguir alguns princípios: ter credibilidade, ser imparcial, apresentar conhecimento da situação, ser leal e flexível nas atitudes, ter

clareza na linguagem e confidencialidade no processo de mediação⁽¹³⁾.

3. Dificuldades gerenciais encontradas na intercessão de conflitos

No cotidiano de trabalho o enfermeiro é o mediador da equipe de saúde/enfermagem para a solução de diversas situações conflituosas e utiliza várias estratégias para lidar com essas situações. Entretanto, esse profissional, muitas vezes apresenta dificuldades em lidar com o conflito organizacional, de forma coletiva, ou seja, promovendo espaços para que os profissionais, principalmente os da enfermagem, tenham oportunidade de analisar seus conflitos conjuntamente⁽¹¹⁾. Um estudo foi realizado com enfermeiras do Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Minas Gerais com o propósito entender como os enfermeiros lidavam com situações de conflito no trabalho. Os resultados das pesquisas evidenciaram que frequentemente as enfermeiras são solicitadas pela equipe de enfermagem, e até mesmo pela equipe de saúde, para responderem sobre determinadas situações conflituosas, que ocorrem nos setores de trabalho. Apesar de considerarem que não são e não estão preparadas para lidar com situações dessa natureza⁽¹⁴⁾. Pode-se inferir, portanto, que entre as dificuldades encontradas para lidar com conflitos está a

falta de conhecimento acerca de como lidar com esses profissionais.

Algumas estratégias de resolução de conflito utilizadas pelas enfermeiras ainda apresentam um caráter racional e burocrático, centralizando a resolução dos conflitos na figura do gerente de enfermagem. Além disso, implicitamente enfatizam as linhas de subordinação existentes na organização, dificultando uma análise coletiva das relações interpessoais no ambiente de trabalho ⁽¹⁵⁾. Uma pesquisa realizada em um hospital público, localizado em Salvador-BA, sobre os conflitos vivenciados pela equipe de enfermagem, evidenciou insatisfação das técnicas e auxiliares (TE/AE) com a existência de relações de poder ainda extremamente verticalizadas na enfermagem e identificou que a maioria das situações de conflitos que surgem no cotidiano de trabalho acontece entre os TE/AE e as enfermeiras dos setores, apontando também os conflitos entre a equipe de enfermagem e os médicos, além daqueles relacionados às condições de trabalho oferecidas pela organização. As enfermeiras da referida pesquisa revelaram que não se sentem preparadas para atuar na gestão de pessoas, haja vista as individualidades dos membros da equipe, a diversidade de atitudes e de pensamentos, bem como as resistências para cumprirem normas e determinações, o que acaba

desencadeando conflitos interprofissionais ⁽¹⁴⁾.

4. O perfil do enfermeiro gerente

Além do diagnóstico bem feito do conflito é necessário que, ao lidar com conflitos, a pessoa tenha habilidades de atuação, as quais nem sempre são desenvolvidas na educação sistemática, em ambiente escolar ou programas de desenvolvimento profissional. Assim, alerta-se quanto à necessidade de as pessoas buscarem não só o conhecimento técnico profissional como, também, o autoconhecimento, com o objetivo de promoverem equilíbrio e amadurecimento para as "questões que pairam sobre o trabalho operacional intelectual e nos corações de cada um" ⁽⁶⁾.

Mostra-se que o enfermeiro gerente deve se comportar para além de um perfil assistencial, torna-se indispensável o conhecimento sobre ele mesmo e sobre as relações interpessoais e intersociais, pois sabe-se que lidar com pessoas, com desenvolvimento, com tecnologia, necessita de um equilíbrio intelectual.

Evidencia-se então o perfil do enfermeiro, o qual fará parte de um contexto em que ele irá se fazer necessário nas tomadas de decisão e nas mediações. Cabe a ele a organização global do exercício de gerenciador de conflitos para além de um elemento de discórdia do modelo gerencial instituído, de modo a

cuidar da forma de trabalho distintamente, com um olhar ampliado, para ser um enfermeiro por completo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dessa revisão, foi possível evidenciar que a produção científica acerca do assunto não acompanha a frequência com que esse fato ocorre. Além disso, entre as poucas produções encontradas, raras vezes os métodos para a resolução de conflitos foram um tema abordado de forma a mostrar soluções passíveis de serem aplicadas no cotidiano laboral.

Dentre as principais dificuldades a que os enfermeiros gerentes estão sujeitos quando da resolução de um conflito está a falta de preparo para isso, o que talvez seja explicado pela falta de produção científica a respeito e pela difícil identificação de um perfil de enfermeiro gerente alternativo ao modelo autoritário.

As pesquisas revelaram que os enfermeiros gerentes não se sentem preparados para atuar na gestão de pessoas e para lidar com as individualidades dos membros da equipe, com a diversidade de atitudes e de pensamentos, nem com a resistência dos indivíduos ao cumprimento de normas, além de não saberem intervir nas diferentes situações de conflitos.

A falta de habilidade para lidar com esse tipo de situação é algo que causa dificuldades profissionais. É necessário ter

um respaldo teórico de relações de poder, de saber exercer a liderança, além de um subsídio teórico e de vivências práticas para gerenciar com sucesso as relações interpessoais.

O enfermeiro como gerente da assistência de enfermagem deve ser capaz de identificar, analisar e conduzir os conflitos no trabalho, de forma coletiva, sem que estes interfiram no serviço por ele prestado.

REFERÊNCIAS

- 1 - Houaiss A, Villar MS. Dicionário Houaiss da língua portuguesa. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Objetiva; 2001. conflito.p. 797.
- 2 - Massaro M, Chaves LDP. A produção científica sobre gerenciamento em enfermagem hospitalar: uma pesquisa bibliográfica. *Cogitare Enferm.* 2009;14(1):150-8.
- 3 - Lakatos EM, Marconi MA. Fundamentos da Metodologia Científica. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- 4- Leopardi MT (Org) et al. Metodologia da Pesquisa na Saúde. 2 ed., Florianópolis: Palotti, 2002.
- 5- Cordeiro AM. et al . Revisão sistemática: uma revisão narrativa. *Rev. Col. Bras. Cir.* Rio de Janeiro, v. 34, n. 6, Dez 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-69912007000600012&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 20 de Abril 2012.
- 6- Agostini R. O conflito como fenômeno organizacional: identificação e abordagem na equipe de enfermagem de um hospital público. Dissertação (Mestrado em Enfermagem). Universidade de São Paulo - Escola de Enfermagem, Ribeirão Preto, 2005.

- 7- Cecílio LC. O. É possível trabalhar o conflito como matéria-prima da gestão em saúde? *Cad. Saúde Pública*. 21(2):508–516, 2005.
- 8- Prochnow AG. et al . 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.
- 9- Andrade ROB, Alyrio, RD, Macedo, MAS. Princípios de negociação: ferramentas e gestão. São Paulo: Atlas; 2004.
- 10- Mallory GA. Believe it or not: conflict can be healthy once you understand it and learn to manage it. *Nursing81*, New York, p. 97- 102, Junho 1997.
- 11- Falk ML. A competência gerencial nos conflitos interpessoais. Disponível em: <<http://www.read.adm.ufrgs.br>> . Acesso em 20 de abril de 2012.
- 12- Brandt MA. How to make conflict work for you. *Nursing management*, Chicago, v. 32, n.11, p.32-35, Nov. 2001.
- 13 - 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.
- 14 - Spagnol CA, L’Abbate S. Conflito Organizacional: Considerações teóricas para subsidiar o gerenciamento em enfermagem. *Cienc Cuid Saude* 2010 Out/Dez; 9(4):822-827
- 15 - Spagnol CA. A trama de conflitos vivenciada pela equipe de enfermagem no contexto da instituição hospitalar: como explicitar seus “nós”?. 2006. [Tese]. Campinas (SP): Universidade Estadual de Campinas; 2006.

Artigo submetido em 30/08/2012.

Aprovado para publicação em 02/09/2013.