



**Revista de Pesquisa:**  
**CUIDADO É FUNDAMENTAL Online**  
 ISSN 2175-5361

Mestrado / Doutorado  
**PPgenf**  
 Programa de Pós Graduação em Enfermagem da UNIRIO

ESCOLA DE ENFERMAGEM  
 ALFREDO PINTO  
**UNIRIO**

**RESUMO DOS 120 ANOS DA EEAP**

### GESTÃO DE CONFLITOS: COMPETÊNCIA GERENCIAL DO ENFERMEIRO

Cristiano Bertolossi Marta<sup>1</sup>, Alessandra Cabral de Lacerda<sup>2</sup>, Ana Cristina Carvalho<sup>3</sup>,  
Marluci Andrade Conceição Stipp<sup>4</sup>, Josete Luzia Leite<sup>5</sup>

#### RESUMO

**Objetivo:** Refletir sobre a competência gerencial do enfermeiro na gestão de conflitos nas organizações de saúde. **Método:** O trabalho proposto foi desenvolvido através de uma pesquisa bibliográfica em livros e artigos de periódicos. **Resultados:** No contexto específico da habilidade do enfermeiro em administrar conflitos, cabe refletirmos sobre o papel do enfermeiro nas Instituições de Saúde. Vale lembrar que o enfermeiro também é um líder da gestão de pessoas na medida em que, direta e continuamente, interage com a equipe de trabalho. **Conclusão:** Os enfermeiros responsáveis por liderarem a equipe de enfermagem necessitam desenvolver habilidades relativas à comunicação e ao relacionamento interpessoal, pois, os líderes do futuro assumirão diferentes posturas no desenvolvimento de suas funções, destacando dentre outras o papel de professor e guia potencializador, auxiliando as pessoas a desenvolverem-se, propiciando o trabalho em grupo. **Descritores:** Gerência, Conflito, Enfermagem.

<sup>1</sup> Doutorando da Linha de Pesquisa Gestão em Saúde e Exercício Profissional em Enfermagem pela EEAN/UFRJ. Docente da UVA E-mail: cristianobertol@gmail.com. <sup>2</sup> Mestre em Enfermagem pela EEAP/UNIRIO. Enfermeira responsável pelo Serviço de Educação de Pacientes e Familiares do INTO. Docente da Escola de Ciências da Saúde da UNIGRANRIO. E-mail: aleclacerda@globo.com. <sup>3</sup> Mestre em Enfermagem pela EEAP/UNIRIO. Enfermeira do Serviço de Educação de Pacientes e Familiares do INTO. Docente da Escola de Ciências da Saúde da UNIGRANRIO. E-mail: ac.carvalho@globo.com. <sup>4</sup> Pós-Doutorado em Enfermagem pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professora adjunto IV da UFRJ. Docente e orientadora dos cursos de Mestrado e Doutorado da EEAN/UFRJ. E-mail: marlustipp@gmail.com. <sup>5</sup> Professora do Programa de Pós-graduação em Enfermagem da EEAN/UFRJ. Pesquisadora 1A do CNPq. Membro do Núcleo de Pesquisa de Gerência, Educação, Pesquisa, e Exercício Profissional (GESPEn/UFRJ. E-mail: joluzia@gmail.com

## INTRODUÇÃO

A visão tradicional de conflitos estava associada sempre a situações desagradáveis, geralmente ocorridas devido a diferenças de personalidades ou deficiência de liderança. Nesse contexto, acreditava-se que os conflitos não deveriam ser admitidos na organização e que, caso ocorressem, normalmente demandavam intervenção direta da gerência. Contudo, a moderna abordagem relacionada à resolução de conflitos considera que estes são inevitáveis conseqüências das interações entre as pessoas e que, dependente da sua intensidade e da maneira como forem tratados, podem ser benéficos ao ambiente de trabalho. De maneira geral, a sua resolução deve levar em conta a causa-raiz que lhes deu origem, e os mesmos devem ser solucionados diretamente pelos envolvidos. Se necessário, o gerente pode agir como facilitador nesse processo<sup>1</sup>. A gestão do conhecimento e capital humano é considerada um conjunto de conhecimentos, treino e capacidades das pessoas, que lhes permite realizar trabalhos úteis, com diferentes graus de complexidade e especialização<sup>2</sup>.

Este estudo objetiva refletir sobre a competência gerencial do enfermeiro na gestão de conflitos nas organizações de saúde.

## METODOLOGIA

O trabalho proposto foi desenvolvido através de uma pesquisa bibliográfica em livros e artigos de periódicos, isto é, material acessível ao público em geral, que fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa. A busca foi feita utilizando-se as palavras-chave:

“gerencia”, “conflito” e “enfermagem” nos bancos de dados SCIELO, BDEF, MEDLINE e LILACS, nos meses de abril a maio de 2010. Não foi delimitado o período de busca, mas sim a pertinência de seus conteúdos com o tema proposto.

## RESULTADOS

O conflito pode ser definido como desacordo interno ou externo resultantes de diferenças de idéias, valores, culturas ou sentimentos de duas ou mais pessoas. Para se administrar os conflitos nas unidades assistenciais é essencial conhecer a sua origem. Muitas vezes estes se originam de problemas de comunicação, de estrutura organizacional e comportamento individual. É fundamental reconhecer estas diferenças entre as pessoas, pois sabemos que todo ser humano consiste um ser único, ou seja, possui aptidões, valores, cultura e experiências que o tornam diferente como indivíduo e, por conseqüência, como profissional. Assim, no trabalho em equipe, devem ser aproveitadas essas diferenças, buscando aproveitar as desigualdades para que a organização represente mais do que a soma das partes desse indivíduo. A escolha da estratégia mais adequada depende deste aspecto, mas também de outros que devem ser considerados, tais como: a situação em si, a urgência da decisão, o poder e o status dos envolvidos, a importância da questão e a maturidade dos envolvidos. Comumente, observamos grande gasto de tempo com as estratégias dos gestores na área de enfermagem para solução de conflitos. Porém nem sempre os mesmos são resolvidos da melhor maneira possível. É comum encontrarmos insatisfação dos

Marta CB, Lacerda AC, Carvalho AC *et al.*

envolvidos ou de uma parte dos envolvidos com a decisão tomada. Lidar com pessoas é função que demanda uma sensibilidade constante e a complexidade do assunto exige um contínuo aperfeiçoamento técnico. Muitos consideram as pessoas como recursos, alguns estudiosos preferem considerá-las como talentos. Talentos humanos são o que temos para ser desenvolvido, aproveitado e incentivado nas organizações. Mas, a sociedade os denomina humanos e, assim, temos de seguir pensando em pessoas como capital ou, em outras palavras, como recursos humanos. 10 Na vivência hospitalar cabe ressaltar que a necessidade e exigência da capacidade administrativa devem ser aliadas a necessidade de desenvolvimento técnico. Cabe ao enfermeiro tomar decisões, controlar, administrar equipes, manter a equipe satisfeita e produtiva e evitar conflitos destrutivos. A Instituição espera que o enfermeiro seja um mediador de conflitos não só entre a própria equipe, mas também em todo o contexto interdisciplinar. O enfermeiro dispõe de exemplos marcantes de complexidade gerencial, de preocupações constantes. Soma-se a isso a incerteza presente no ambiente interno e externo à organização, trazendo por vezes, experiências conflitantes, sabendo com isso, que o conflito faz parte do processo de gerenciar ou de viver em conjunto<sup>3</sup>. A gestão de conflitos tende a crescer de importância dentro das organizações contemporâneas, tendo em vista a importância, cada vez maior, dada às pessoas que nelas trabalham; já que um dos pilares gerenciais atuais consiste no fato de os indivíduos constituírem o fator diferencial entre as empresas, os conflitos que os envolvem passam a ser um problema, uma vez que podem reduzir a produtividade, conseqüentemente, afetando a lucratividade e

Gestão de conflitos...

rentabilidade da instituição. No contexto específico da habilidade do enfermeiro em administrar conflitos, cabe refletirmos sobre o papel do enfermeiro nas Instituições de Saúde. Vale lembrar que o enfermeiro também é um líder da gestão de pessoas na medida em que, direta e continuamente, interage com a equipe de trabalho. Sendo assim, não só o gestor de enfermagem, mas cada enfermeiro, como líder, também é responsável pela administração do capital humano. Entretanto, habilidades de liderança e administração são necessárias à mudança de gestão, independentemente da área de atuação. Nas instituições públicas de saúde, os enfermeiros têm importante papel sobre as decisões relacionadas à assistência aos clientes. A equipe de enfermagem é a que está mais próxima das necessidades humanas básicas dos indivíduos e suas famílias. Considerando-se a necessidade da implementação da sistematização do cuidado, além da necessidade de interdependência com os demais profissionais da área da saúde, o enfermeiro deve ser capaz de desenvolver durante suas atividades a capacidade de ajuste de necessidades de espaço e interesses interdisciplinares. A função gerencial do enfermeiro no Brasil é uma questão ainda mesclada por desentendimentos e incompreensões, contendo as interpretações de administradores, “donos” do poder sobre o que deve ser e conter a assistência de enfermagem. Esta polêmica avança na medida em que se torna evidente a dicotomia entre o que se espera do enfermeiro na visão dos profissionais de nível médio de enfermagem, e dos pacientes e o que se verifica na prática de suas ações cotidianas, frente às precárias condições de trabalho e de pessoal escasso nas Instituições públicas de saúde.

O gerente não deve utilizar decisões individuais, considerando-se que o indivíduo como processador de informações tem seu comportamento mais baseado em suas percepções, do que em fatos objetivos e concretos. Diante disso, o profissional responsável pela gerência do processo deve fazer uso de formas de administrar os conflitos, assim como deve possuir habilidades baseadas para gerenciar a negociação. Existem diferentes formas de administrar os conflitos, são elas<sup>7</sup>: 1) Acomodação; 2) Dominação; 3) Barganha / compromisso; 4) Solução integrativa de problemas. Porém, o gerenciamento de conflitos deve ter como protagonista, um profissional capaz e com as seguintes habilidades básicas em negociação<sup>7</sup>: 1) Pro atividade; 2) Não aceitação das coisas como elas são, sem antes perguntar porque elas não poderiam ser feitas melhor; 3) Trabalhar o medo da perda e do ataque que surge diante do enfrentamento de situações desconhecidas; 4) Quebrar resistências e acreditar que é possível aprender a negociar. Além disso, os profissionais gestores necessitam ter o conhecimento de que existem alguns estilos de negociação e que eles estão diretamente relacionados a ética presente em cada situação.

### CONCLUSÃO

Diante de nossas vivências em nosso cotidiano hospitalar notamos que administrar conflitos na enfermagem exige do enfermeiro habilidades administrativas, competência profissional e tempo disponível. O enfermeiro conforme analisado por alguns autores é um profissional diretamente relacionado às questões que por si só são conflitantes como determinar os

espaços interdisciplinares no ambiente de cuidado de saúde. Via de regra, somos nós, enfermeiros que determinamos função de funcionários administrativos que colaboram nas unidades assistenciais, determinamos regras, horários relacionados aos clientes e seus familiares. Estabelecemos, então que fornecemos regras, baseadas em valores institucionais, mas também baseadas em valores e crenças individuais. Os conflitos na área de enfermagem em ambientes hospitalares estão relacionados em muitas situações a escalas de trabalho, escalas de tarefas, entre outras situações. Não é simples administrar na área de enfermagem uma equipe em conflito, pois a insatisfação pode gerar uma assistência de má qualidade ao cliente sob seus cuidados. Observamos nessa trajetória profissional, que o enfermeiro tem desempenhado nítido papel de controlador do trabalho dos demais elementos da equipe de enfermagem, sendo visto apenas como um profissional que determina e checa as atividades a serem executadas. Sabemos que nosso cotidiano de trabalho está repleto de dificuldades para seu desempenho satisfatório, dentre os quais destacamos a falta de motivação e insatisfação profissional. A falta de criatividade e satisfação por parte dos trabalhadores, se deve principalmente a alguns fatores, dos quais podemos destacar o desenvolvimento de tarefas limitadas e repetitivas<sup>14</sup>. Atualmente os trabalhadores não querem ser apenas parte de uma engrenagem, mas sim pessoas ativas e participantes do processo de trabalho. Sendo assim, devemos estimular a participação dos membros das equipes nas decisões, pois equipes integradas e participativas costumam ter mais satisfação em seus ambientes de trabalho. A

Marta CB, Lacerda AC, Carvalho AC *et al.*

organização do trabalho baseada na formação de equipes, certamente tem sido a forma mais democrática, produtiva e humanizada de se efetuar o trabalho em saúde<sup>14</sup>. Compartilhar as responsabilidades é um método que tem se mostrado muito eficaz no controle de conflitos, para tal, nós, enfermeiros devemos estar sempre atentos aos aspectos gerenciais de nossa profissão. Os enfermeiros responsáveis por liderarem a equipe de enfermagem necessitam desenvolver habilidades relativas à comunicação e ao relacionamento interpessoal, pois, os líderes do futuro assumirão diferentes posturas no desenvolvimento de suas funções, destacando dentre outras o papel de professor e guia potencializador, auxiliando as pessoas a desenvolverem-se, propiciando o trabalho em grupo<sup>15</sup>. Desta forma, acreditamos que, através do trabalho em grupo com motivação e satisfação pessoal, o conflito seja atenuado ou resolvido de maneira precoce sem maiores transtornos ou danos ao trabalho de enfermagem.

## REFERÊNCIAS

Dinsmore PC, Barbosa A MC. Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos. 2 edição - Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. 384p.  
Ruthes RM, Cunha ICK. O. Competência do enfermeiro na gestão do conhecimento e capital intelectual. Revista Brasileira de Enfermagem. Vol. 62. Brasília. Nov./Dez. 2009.  
Maitland, Lain. Como motivar pessoas. São Paulo: Nobel; 2000.  
Prochnow AG, Leite JL, Erdmann AL, Trevisan MA. O Conflito como realidade e desafio cultural no exercício da gerência do enfermeiro. Revista da

Escola de Enfermagem da USP, vol. 41. São Paulo: Dezembro; 2007.

Leopardi MT. Metodologia de Pesquisa na Saúde. Santa Maria: Pallotti p. 244, 2001.

Dutra, J Gestão de pessoas. Ed. Atlas, 2006.

Kurgant P. Gerenciamento em enfermagem. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2005.

Trevizan MA. Liderança do enfermeiro: o ideal e o real no contexto hospitalar. São Paulo (SP): Sarvier; 1993.

Fávero N. O gerenciamento do enfermeiro na assistência ao paciente hospitalizado. [tese]. Ribeirão Preto (SP): Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/USP; 1996.

Cecílio LCO. É possível trabalhar o conflito como matéria-prima da gestão em saúde? Caderno de Saúde Pública, vol. 21. número 2, Rio de Janeiro: Março/Abril. 2005.

Willing MH, Lenardt MH, Trentini M. Gerenciamento e cuidado em unidades de hemodiálise. Revista Brasileira de Enfermagem. Vol. 59, número 2. Brasília: Março/abril, 2006.

Recebido em: 26/08/2010

Aprovado em: 06/12/2010

R. pesq.: cuid. fundam. online 2010. out/dez. 2(Ed. Supl.):604-608