

CONFLITOS GERENCIAIS E ESTRATÉGIAS DE RESOLUÇÃO PELOS ENFERMEIROS GERENTES  
*CONFLICT MANAGEMENT AND RESOLUTION STRATEGIES FOR NURSE MANAGERS*  
CONFLICTOS DE GESTIÓN Y ESTRATEGIAS DE RESOLUCIÓN POR LOS ENFERMEROS  
GERENTES

Suzinara Beatriz Soares de Lima<sup>1</sup>  
Liang Arrua Rabenschlag<sup>2</sup>  
Tanise Finamor Ferreira Tonini<sup>3</sup>  
Francislene Lopes Menezes<sup>4</sup>  
Ariele do Nascimento Lampert<sup>5</sup>

Doi: 10.5902/2179769211888

**RESUMO:** **Objetivo:** identificar quais as principais estratégias gerenciais utilizadas e as dificuldades gerenciais encontradas na mediação dos conflitos dentro do ambiente de trabalho pelo enfermeiro atuante em posição de gerência. **Método:** trata-se de estudo qualitativo. A coleta dos dados foi por meio de vinhetas e entrevista semiestruturada e os dados foram analisados segundo a análise de conteúdo de Minayo. As entrevistas foram realizadas no período de 20 de maio a 7 de junho de 2013. **Resultados:** após análise das situações problema os enfermeiros foram capazes de propor estratégias de resolução. **Conclusões:** é possível desenvolver estratégias de gestão de conflito que podem ser construídas, aliando conhecimento técnico científico às necessidades do serviço, bem como dos profissionais envolvidos.

**Descritores:** Enfermagem; Supervisão de enfermagem; Gerência.

**ABSTRACT:** **Aim:** to identify the main management strategies used and the managerial difficulties in mediating conflicts within the work environment by active nurse in a management position. **Method:** qualitative study. Data collection was through semi-structured interviews and vignettes, and data were analyzed according to content analysis Minayo. Interviews were conducted from 20 May 2013 to 7 June 2013. **Results:** After analysis of issue-situations, nurses were able to propose solving strategies. **Conclusions:** We concluded that it is possible to develop strategies for managing conflict that can be built, combining scientific expertise to the needs of the service as well as the professionals involved.

**Descriptors:** Nursing; Nursing, supervisory; Management.

**RESUMEN:** **Objetivo:** Identificar las principales estrategias de gestión utilizados y las dificultades de gestión en la mediación de conflictos en el entorno de trabajo del enfermero activo en un puesto de gestión. **Método:** Estudio cualitativo. La recolección de datos fue a través de entrevistas semi-estructurados, y los datos fueron analizados de

<sup>1</sup> Enfermeira, Pós - Doutora, Professora Adjunta do Departamento e Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, RS, Brasil. E-mail: suzibslima@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Enfermeira, Mestranda em Enfermagem no Programa de Pós Graduação em Enfermagem (PPGEnf) da UFSM, Santa Maria, RS, Brasil. E-mail: licaufsm@hotmail.com

<sup>3</sup> Enfermeira. Mestranda em Enfermagem no PPGEnf da UFSM, Santa Maria, RS, Brasil. E-mail: tanisefinamor@bol.com.br

<sup>4</sup> Enfermeira. Mestranda em Enfermagem no PPGEnf da UFSM, Santa Maria, RS, Brasil. E-mail: francislenelm@yahoo.com.br

<sup>5</sup> Enfermeira, Graduada pela Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil. E-mail: arielelampert@hotmail.com

acuerdo al análisis de contenido de Minayo. Las entrevistas se llevaron a cabo enter 20 de mayo y 07 de junio de 2013. **Resultados:** Tras el análisis de las situaciones problemáticas, los enfermeros fueron capaces de proponer estrategias de resolución. **Conclusiones:** Es posible el desarrollo de estrategias para la gestión de conflictos que pueden ser construidas, combinando conocimientos técnicos y científicos a las necesidades del servicio, por los profesionales implicados.

**Descriptor:** Enfermería; Supervisión de enfermería; Gerencia.

## INTRODUÇÃO

Segundo a Lei do Exercício Profissional da Enfermagem, o enfermeiro, dentre outras atribuições, é responsável por administrar e gerenciar os serviços de enfermagem bem como sua equipe de trabalho, que incluem técnicos e auxiliares de enfermagem, sempre primando pela qualidade dos serviços prestados aos usuários.<sup>1</sup>

Por ser o profissional incumbido da gerência dos serviços e da mediação da relação entre os profissionais, em seu ambiente de trabalho, o enfermeiro está passível de se ver diante de conflitos entre os profissionais geridos e vir a ser o mediador da resolução destas situações.

Conflito costuma ser definido como o desacordo interno ou externo resultante de diferenças de ideias, valores ou sentimentos entre duas ou mais pessoas.<sup>2</sup> Nesse contexto, os conflitos podem advir de relacionamentos com pessoas que possuem valores, crenças, formação e metas diferentes, além de valores econômicos e profissionais divergentes e expectativas profissionais mal definidas dentro do ambiente institucional.

Os conflitos podem ser divididos em três categorias: intrapessoal que envolve uma batalha interna para esclarecer valores e desejos contraditórios; conflitos interpessoais entre duas ou mais pessoas com valores metas e crenças diferentes; e intergrupais entre dois ou mais grupos de pessoas, departamentos ou organizações.<sup>2</sup>

Para os enfermeiros, o conflito se refere a luta que é realizada por meio da fala, quando ocorre situação de impasse entre os desejos dos trabalhadores e as necessidades da organização. Assim, as situações conflituosas são caracterizadas pelas divergências existentes entre as pessoas em relação a valores, crenças, cultura, mitos, ideias, opiniões, atitudes e condutas, podendo ser também conceituais e metodológicas, relacionadas às ações necessárias para desenvolvimento do trabalho.<sup>3</sup>

Em relação as causas que geram situações de conflito no ambiente de trabalho, as mais comumente citadas pelos enfermeiros são: estrutura física, gerencial e organizacional do hospital; descompromisso dos trabalhadores em relação ao seu trabalho; duplicidade de vínculo empregatício; insegurança e imaturidade profissional; falta de respeito pelo trabalho do outro; autoritarismo da equipe em relação às condutas com o paciente; hierarquia e disputa de papéis entre os membros da equipe; centralização do trabalho; escassez de recursos humanos bem como materiais e escalas de serviço.<sup>3</sup>

Para gerenciar a assistência prestada, o enfermeiro deve ser um profissional que precisa se capacitar e se qualificar para desenvolver determinadas competências e habilidades como a capacidade de comunicação, escuta, observação, negociação, senso crítico e sensibilidade para analisar o "outro" e o contexto em que está inserido.<sup>4</sup>

Em relação a isso a literatura evidencia que esses profissionais não são e não estão preparados para gerenciar os conflitos vivenciados no ambiente de trabalho. Frequentemente ignoram a existência desse fenômeno na equipe de enfermagem ou, então, utilizam estratégias apenas para amenizar a situação, ou, ainda, punir os trabalhadores evidenciando o despreparo da maioria dos enfermeiros para lidar com situações de conflito relativas ao comportamento e relacionamento da equipe.<sup>5</sup> A solução

de conflitos é pouca explorada nas salas de aula, pois estes dependem do contexto e das pessoas que convivem nas realidades concretas, seus problemas e suas diferenças.

Com base no exposto anteriormente o estudo justifica-se pela inquietação surgida após discussões conduzidas pelo Grupo de Pesquisa Trabalho, Saúde, Educação e Enfermagem, com relação aos conflitos no ambiente de trabalho dos enfermeiros, visto que são situações que estão presentes no processo de trabalho em saúde da enfermagem e interfere diretamente na qualidade da assistência prestada ao paciente e no ambiente de trabalho dos profissionais.

Assim buscou-se identificar quais as principais estratégias gerenciais utilizadas e as dificuldades gerenciais encontradas na mediação dos conflitos dentro do ambiente de trabalho pelo enfermeiro atuante em posição de gerência.

## MÉTODO

O cenário do estudo foi um Hospital Universitário, de médio porte localizado na região central do estado do Rio Grande do Sul, integrante do Sistema Único de Saúde.

Os participantes da pesquisa foram os enfermeiros que estavam desempenhando funções de gerência sem distinção de áreas de atuação. Para a composição da amostra foram consideradas como critérios de inclusão a concordância e disponibilidade em participar da pesquisa e experiência mínima de um ano desempenhando funções de gerência dentro da instituição.

Em listagem disponibilizada pela Direção de Enfermagem constavam 22 enfermeiros que exerciam cargo de gerência, nesse momento foram excluídos quatro, destes três encontrava-se em cargo de chefia por período menor que um ano, e um por estar em período de férias durante a coleta dos dados, restando assim 18 enfermeiros.

Os enfermeiros foram contatados após definição de ordem por sorteio, apenas um não aceitou fazer parte da amostra alegando indisponibilidade de tempo, sete participantes aceitaram conceder entrevista sendo que duas não foram efetivadas devido aos cancelamentos sucessivos, sendo necessário contatar dois novos profissionais totalizando nove entrevistas. Esse número se justifica levando em consideração que com a amostra foi possível obter saturação teórica dos dados, ou seja, até ocorrer repetição ou ausência de novos dados. Trata-se de uma pesquisa qualitativa sendo o objeto desta abordagem de pesquisa as relações humanas, a interpretação e a intencionalidade das relações, que não podem ser traduzidas em números nem quantificadas.<sup>6</sup>

A coleta dos dados se deu por meio de duas técnicas: vinheta e entrevista semiestruturada. A vinheta consiste em uma descrição curta e compacta de uma situação, real ou fictícia, usada para chamar atenção, passar uma mensagem, produzir sensações e detectar comportamentos, atitudes, opiniões e conhecimentos dos respondentes acerca do fenômeno investigado.<sup>7</sup>

Para este estudo foram elaboradas quatro situações hipotéticas a partir de situações descritas na literatura como causas geradoras de conflito mais frequentes e cada participante foi submetido a leitura e análise de duas dessas situações. Optou-se pelo uso desse recurso para que os enfermeiros se imaginassem dentro de uma situação de conflito, que poderiam ou não ter vivenciado em seu cotidiano, e expressassem suas percepções e decisões a respeito do enfrentamento das situações como se estivessem vivenciando a mesma no dia a dia.

Posterior a leitura das vinhetas pelos entrevistados deu-se seguimento a coleta por meio de uma entrevista do tipo semiestruturada que combina perguntas fechadas e abertas e possibilita discorrer sobre o tema sem se prender a questão formulada.<sup>6</sup>

Na entrevista os participantes eram instigados a narrar uma condução para cada uma das duas situações apresentadas por meio da questão: você como gerente, conduziria a situação de que forma? Além de responderem outras questões pré-determinadas.

O método adotado para a análise dos dados centralizou-se na técnica de análise de conteúdo temática, cujo procedimento metodológico se divide em categorização, inferência, descrição e interpretação dos dados.<sup>6</sup>

As entrevistas foram realizadas no período de 20 de maio a 7 de junho de 2013. Para que fosse possível responder aos objetivos do trabalho, essas foram analisadas e as falas foram divididas em duas categorias principais: estratégias gerenciais utilizadas no enfrentamento dos conflitos e dificuldades gerenciais no manejo dos conflitos. Dentro das categorias as respostas consonantes foram agrupadas resultando nas estratégias e resoluções que serão apresentadas no decorrer deste estudo.

Para atender aos aspectos éticos, foram seguidas as recomendações da Resolução nº 466/12, do Conselho Nacional de Saúde.<sup>8</sup> O projeto foi encaminhado para avaliação pelo Comitê de Ética em Pesquisa e aprovado em 26 de Abril de 2013, com CAAE 14697413.6.0000.5346. Todos os integrantes da pesquisa foram esclarecidos sobre os objetivos e a metodologia do trabalho e assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, garantindo a confidencialidade da identidade dos participantes e das informações colhidas, bem como aceitando que estas informações sejam usadas nesse trabalho. O anonimato dos participantes do estudo foi preservado por meio da adoção de códigos para identificação dos seus depoimentos.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os enfermeiros entrevistados possuíam idades entre 30 e 52 anos, sendo dois do sexo masculino e o restante dos sujeitos do sexo feminino. Em relação ao tempo de formação em enfermagem há uma considerável variação que vai de sete a 34 anos, com média de 15,77 anos. O tempo de atuação dentro da instituição varia de forma expressiva entre seis e 31 anos, com média de 14,61 anos. Atuando no cargo de chefia o tempo varia entre um e dez anos, sendo a média de tempo no cargo três anos e meio. Dos nove enfermeiros entrevistados quatro deles nunca trabalharam em outras instituições, cinco trabalham ou já tiveram essa experiência em outras instituições. Apenas um dos entrevistados não possui título de especialista, dentre os demais apenas dois possuem especialização em administração e gerência. Dois participantes possuem ainda título de mestre e um está cursando mestrado.

Em relação a participação em cursos específicos sobre gerência, três enfermeiros nunca participaram de nenhum curso ou capacitação, um referiu participar frequentemente de cursos do gênero e os demais fizeram apenas curso oferecido pela instituição.

### Estratégias gerenciais utilizadas no enfrentamento dos conflitos

Ao analisar as falas dos sujeitos entrevistados, podemos identificar uma série de estratégias gerenciais utilizadas pelos mesmos que nos ajudam a entender o perfil dos enfermeiros e como eles atuam na resolução dos conflitos. Entre as principais destacamos: coparticipação da equipe na tomada de decisão; mostrar resolutividade no enfrentamento dos conflitos; dialogar com a equipe; ser imparcial e priorizar a qualidade do serviço; postura profissional; manejar as situações individualmente.

A literatura aponta que as principais estratégias para conduzir os conflitos no ambiente de trabalho pelos enfermeiros são o compromisso, a competição, a cooperação, a acomodação, a amenização, a evitação e a colaboração.<sup>2</sup> Diferente desses, este estudo traz sugestões que nos indicam possibilidades mais flexíveis e democráticas para o enfrentamento dos conflitos no ambiente hospitalar.

Com a estratégia, coparticipação da equipe na tomada de decisão, as decisões não são tomadas de forma vertical e visam sempre os interesses da maioria, além de permitir que os sujeitos se sintam envolvidos no gerenciamento da equipe, como mostra a fala a seguir:

*Eu posso pensar de uma forma totalmente equivocada do que a equipe pensa, então também preciso levar isso em consideração, ou seja, não posso pensar que a gerencia precise ficar de uma forma enrijecida, de forma que as pessoas não possam ter a contribuição da sua ideia, da sua manifestação. (E2)*

O fato da equipe centralizar a resolução dos conflitos na figura do gerente pode ser uma das consequências produzidas pelo modelo clássico de gestão adotado pela enfermagem. Nesse estilo de gerência não cabe ao trabalhador a decisão no trabalho, que apenas segue ordens pré-determinadas, e agem seguindo rigidamente normas e rotinas, tornando-se passivo ao processo decisório.<sup>3</sup>

Nesse sentido a participação nasce como instrumento para a cooperação e a solução de conflitos. Assim, a participação é normalmente considerada uma forma eficaz de solução, acomodações ou equilíbrio entre grupos divergentes.<sup>9</sup> Quando há participação de todos na resolução dos conflitos, há também uma injustiça menor e uma acomodação por parte de todos.

A estratégia de mostrar resolutividade no enfrentamento dos conflitos surge visto que os profissionais são solicitados pela equipe para solucionar conflitos e nesse momento expressam a importância de se mostrar abertos e dispostos a buscar uma solução de forma a se fazer presente e ser referência junto à equipe ao invés de se retirarem do cenário ou ignorarem a situação.

*Então eu acho que o problema tem que ser encarado por mais difícil que ele seja; Porque quando você expõe o problema, todos na unidade já sabiam dele. Normalmente, o enfermeiro é o ultimo, a saber, então assim os colegas já sabiam do problema. Não adianta fazer de conta que o problema não está acontecendo. (E1)*

O enfermeiro, muitas vezes, apresenta dificuldades em lidar com o conflito organizacional de forma coletiva, ou seja, promovendo espaços para que os profissionais tenham oportunidade de analisar seus conflitos conjuntamente.<sup>3</sup> Nesse sentido é imprescindível promover espaços em que os profissionais possam expressar seus sentimentos e expor os conflitos que estão acontecendo dentro da equipe.

O diálogo com a equipe ocorre a fim de reduzir o conflito, é necessário que os líderes ouçam e estejam atentos ao conteúdo e sentimentos.<sup>10</sup> Isso é percebido pelos sujeitos como um dos fatores de mediação de conflito que garantem muita eficiência no processo.

*Então, numa conversa às vezes a gente consegue identificar que essa pessoa só precisa de ajuda e não ajuda minha, é ajuda de uma psicóloga, a gente faz encaminhamento e é dessa forma que acontece; Na verdade o dialogo assim, ele é a tônica de todas as relações, de tudo que [...] se tu não tem um bom diálogo com a tua equipe, um bom relacionamento, tu não vai conseguir fazer uma integração bem feita. (E2)*

Além disso, ressaltam a importância de tratar de assuntos delicados e repreender os funcionários sempre de forma individual e em particular.

*Ninguém gosta de ser chamado na frente de todo mundo, na frente das outras pessoas. [...] Eu prefiro chamar individual. (E7)*

A conversa com os membros da equipe sobre os conflitos necessita, muitas vezes, de um mediador, Para tanto o enfermeiro precisa ser imparcial e priorizar a qualidade do serviço e da assistência prestada, tratando assim, todos os funcionários de forma igualitária, sem privilégios.

*As pessoas elas tem essa liberdade, aqui no andar a gente possibilita essa liberdade para as pessoas também fazerem os seus contatos e tentarem de alguma forma ter essa oportunidade de ter uma escala melhorada para benefício próprio, desde que o serviço não fique prejudicado. (E2)*

Cabe discorrer sobre o distanciamento necessário para permitir a construção de uma análise mais produtiva da situação conflituosa, na medida em que os enfermeiros estão muito implicados nesta situação, comprometidos com alianças, acertos e preferências que vão sendo construídos no cotidiano da unidade.<sup>11</sup>

A postura profissional é apontada nas falas dos enfermeiros como fundamental para o relacionamento com os funcionários, assim como o respeito mútuo e os momentos de descontração, mas é essencial saber dosar isso de modo a não perder autonomia frente aos funcionários, indo contra o perfil autoritário e de distanciamento dos sujeitos geridos.

*Tem horas que tu podes brincar e até deve brincar, mas tem horas que tem que ser sério: na frente do paciente, na frente do profissional, na frente do grupo, tens que ser serio tens que trabalhar com carisma; eu tenho que saber que ele é um profissional, eu tenho que respeitar ele como profissional, tu tens crédito pra falar quando tu vais cobrar. (E7)*

Observa-se o quanto a comunicação na enfermagem e na gerência é essencial, o enfermeiro necessita também conhecer sua equipe para poder contar e colaborar com ela.

Frequentemente, os conflitos que surgem durante o trabalho de enfermagem são em razão das diferenças de valores, de personalidades e de falha na comunicação. A vista disso, o enfermeiro deve saber gerenciar esses conflitos para que o trabalho da equipe possa ocasionar uma assistência de qualidade à população.<sup>12</sup>

Ao manejar as situações individualmente, os enfermeiros alertam que toda e qualquer decisão deve ser tomada com extrema cautela, após análise profunda, visto as características do serviço público, e ações mais enérgicas só devem ser tomadas quando esgotadas outras possibilidades.

*A gerência, embora exista muita teoria de como se gerenciar, [...] ela é muito situacional, dependendo da situação a gente vai gerenciar. (E4)*

Nota-se o quanto os enfermeiros tentam manter uma postura correta, analisando cada situação única a fim de manter a harmonia dentro do ambiente de trabalho. Cada situação é única em um determinado momento, portanto, muitas decisões também podem ser únicas.

## Dificuldades gerenciais no manejo dos conflitos

Uma das questões abordadas neste trabalho foram os fatores que dificultam o manejo dos conflitos e que são de fundamental compreensão para que possam ser avaliadas as condições a que esses profissionais estão submetidos e que interferem diretamente na sua tomada de decisão. Dentre os fatores prevalentes identificados estão: sensação de impunidade do serviço público; sobrecarga de responsabilidade em cima do enfermeiro; falta de estrutura e capacitação profissional; mediar interesses individuais e do serviço; e identificar o papel do enfermeiro dentro do serviço.

Das situações citadas pelos entrevistados as particularidades do serviço público, sensação de impunidade aparece com mais frequência e intensidade no sentido de causarem grande frustração, pois limitam o poder dos gerentes.

*Então que adianta tu ter tua autonomia se, por exemplo, eu vou colocar [na escala] e ele não vai vir, entende? Agora se fosse uma legislação diferente, não veio, não veio uma vez, duas vezes tem todas as ponderações, ou sei lá, toda parte legal, que é o que pela CLT [Consolidação das Leis do Trabalho] existe. E eu digo: gerenciar o serviço público ele é muito mais difícil que o particular, particular tu pega o funcionário e manda embora, o público não, no máximo ele vai trocar de setor e vai dar problema em outro setor. (E5)*

*E também o serviço público ele propicia a ideia de que tudo pode, que principalmente a estabilidade faz com que todo resto do povo que atua dentro dos serviços eles se sintam assim, meio onipotentes em qualquer atitude, eu posso tudo porque nada me acontece [...] Isso gera uma insatisfação e uma impotência. (E9)*

Em função do envolvimento complexo no jogo das estruturas econômicas e políticas, o enfermeiro percebe que o exercício do cargo como gerente, vai até certo limite, a partir dali ele se choca em posições mais elevadas de poder. Dessa forma, o cargo traz à luz uma ameaça que inclui os demais participantes da categoria, tal percepção pode gerar conflitos internos ao enfermeiro.<sup>13</sup>

A dificuldade do gerenciamento no serviço público pode ser observada em função de não mecanismos para a responsabilização dos atos praticados pelos funcionários, que muitas vezes entram neste cenário em busca de boa remuneração e pouco trabalho. O gerente neste ponto tem sua limitação de atuação, pois na maioria das vezes os direitos se sobrepõem aos deveres enquanto profissional, o que acarreta sensação de impunidade e de benefícios injustos.

A sobrecarga de responsabilidade em cima do enfermeiro lembra as marcas deixadas por algumas características da escola clássica, como a centralização das decisões e a supervisão baseada no controle excessivo, contribuindo para que parte dos profissionais ainda tenha no seu imaginário a figura do enfermeiro como o 'chefe', que deve responder sozinho pelos erros e acertos da equipe.<sup>3</sup> Nesse sentido as falas dos enfermeiros nos trazem a sua frustração por estarem limitados quanto à resolução de conflitos que, por vezes, dependem de um sistema que é complexo e dependente de outros setores para sua resolução.

*O pensamento dos técnicos eu acredito que seja assim, que a gente vai resolver todas as coisas e tem coisas que não dependem só da*

*gente, não dependem da direção, é todo um sistema que fica envolvido nisso. (E3)*

Algumas dificuldades não dependem de fácil resolução, mas sim no caso do serviço público, de outros fatores que são inerentes ao processo de trabalho e a própria instituição.

A falta de estrutura e capacitação profissional foi apontada por alguns entrevistados como motivo de atraso nos processos de trabalho, visto que algumas unidades possuem insumos e materiais de alta tecnologia, e não possui profissionais capacitados a operar e manter o funcionamento destes equipamentos. Em contrapartida a isso, citam processos que ainda deixam a desejar, por estarem ultrapassados dentro do contexto da instituição, referência de alta complexidade na região.

*A gente tem insumos do ano de 2013, materiais de 2013, medicações de última [...] de sei lá de última geração, quimioterapias, e os nossos processos são dos anos de 1970, a gente ainda tem a prescrição a caneta, a gente ainda tem solicitação de materiais em papel. (E5)*

*Alta tecnologia a gente tem e não tem técnicos habilitados, ou não tem a estrutura física mesmo. (E6)*

Ressalta-se que a tecnologia deve sempre andar junto com a capacitação profissional, pois somente assim pode-se dizer que os processos de trabalho são atualizados.

Os enfermeiros falam sobre a dificuldade de mediar situações em que há um conflito de interesses, especialmente aqueles em que o enfermeiro se encontra em uma posição em que tem de se colocar entre os interesses particulares e financeiros dos sujeitos e os da instituição e dos serviços.

*O maior conflito é conciliar interesse pessoal e interesse do serviço. Isso é o que mais incomoda o enfermeiro. (E9)*

Os interesses individuais se sobrepõem, na maioria das vezes, aos interesses institucionais, o que acaba acarretando ao enfermeiro gerente uma grande dificuldade no manejo destes conflitos.

Uma das grandes falhas por parte dos enfermeiros e que tem interferência direta na gerência dos conflitos e resolução de problemas é que as enfermeiras gerentes não tem ideia sobre o papel do enfermeiro gerente antes de assumir a função.<sup>14</sup> Como observamos na seguinte fala:

*O problema é que muitas vezes as que assumem elas não sabem qual é a ação principal dentro do hospital, dentro das suas unidades [...]. Tem também que conhecer, dominar o local onde tu trabalha, se tu não domina tu não vai conseguir. [...] mas eles [técnicos] estão sempre testando o enfermeiro, eles estão sempre testando para ver se ela tem conhecimento suficiente, porque sempre se acha em algumas [...] e isso infelizmente acontece porque umas permitem que eles [técnicos] saibam mais do que elas. (E9)*

É primordial saber o seu real papel enquanto gerente, também quando se atua em local reconhecido é possível estabelecer estratégias reais e viáveis, pois se reconhece as rotinas e os limites de atuação, bem como os profissionais que atuam no setor.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A enfermagem vive um momento de transformações nas questões que envolvem o mundo do trabalho. Neste cenário, a gestão dos serviços vivencia uma mudança nas estratégias que visam a melhoria na qualidade da assistência de enfermagem, entre elas o manejo dos conflitos, sendo necessário que o enfermeiro esteja apto para identificar as inquietações que se emergem a partir de um conflito, e como lidar com essa situação.

Com esse trabalho observou-se uma sutil mudança no perfil dos gerentes quanto a resolução dos conflitos, visto que aspectos de mediação citados em pesquisas anteriores se fazem presentes somente em parte nas respostas dos participantes. Ainda se percebem características autoritárias, de retirada ou negação dos conflitos. Porém, percebe-se que as principais estratégias gerenciais utilizadas na intercessão dos conflitos dentro do ambiente de trabalho envolvem ações menos autoritárias como a coparticipação da equipe na tomada de decisão. Surgem também, estratégias voltadas para o diálogo e escuta dos problemas individuais dos sujeitos. Ressalta-se que a imparcialidade e a cautela no manejo das situações são significantes na tomada de decisão. Propõem-se ainda, capacitação e responsabilização dos sujeitos em suas ações a fim de melhorar a qualidade da assistência prestada.

Com relação às dificuldades que os sujeitos apontam nos serviços, estão vários fatores, que estão além das atribuições dos enfermeiros, e dependem de um sistema complexo, que notadamente causam grande insatisfação e para as quais, infelizmente, não conseguem propor soluções. Além disso, em situações como, por exemplo, a insubordinação, causa aos enfermeiros uma sensação de falta de autoridade para resolução dos problemas que reflete nas relações interpessoais.

As situações que se revelaram ao longo deste trabalho mostraram que é possível desenvolver estratégias de gestão de conflito que podem ser construídas, aliando conhecimento técnico científico as necessidades do serviço, bem como dos profissionais envolvidos. Percebe-se ainda, que a resolução dos conflitos não é uma fórmula pronta, pois necessita ser aprimorada em cima das especificidades das situações para atingir seus objetivos. Sendo assim a resolução dos conflitos se mostra fundamental para o aprimoramento da qualidade dos serviços prestados e desenvolvimento de melhores práticas em saúde. Precisa ser pesquisada e estudada de forma mais detalhada, além de ter seus resultados difundidos no meio acadêmico a fim de formar profissionais mais capacitados e preparados para as situações do cotidiano de trabalho.

## REFERÊNCIAS

1. Brasil. Lei nº 7.498, de 25 de junho de 1986. Dispõe sobre a regulamentação do exercício da Enfermagem e dá outras providências. Brasília; 1986.
2. Marquis BL, Huston CJ. Administração e liderança em enfermagem: teoria e aplicação. Tradução de Regina Machado Garcez e Eduardo Schaan. 2ª ed. Porto Alegre (RS): Arned; 2005.
3. Spagnol CA. A trama de conflitos vivenciada pela equipe de enfermagem no contexto da instituição hospitalar: como explicitar seus “nós”? [tese]. Campinas: Universidade Estadual de Campinas; 2006. 315 p.
4. Spagnol CA, Monteiro LAS, Paula CL, Bastos JM, Honorato JAG. Vivenciando situações de conflito no contexto da enfermagem: o esquete como estratégia de ensino-aprendizagem. Esc Anna Nery Rev Enferm [Internet]. 2013 mar [acesso em 2013 jun 26];17(1):184-9. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ean/v17n1/26.pdf>.



5. Spagnol CA, Santiago GR, Campos BMO, Badaró MTM, Vieira JS, Silveira APO. Situações de conflito vivenciadas no contexto hospitalar: a visão dos técnicos e auxiliares de enfermagem. Rev Esc Enferm USP [Internet]. 2010 set [acesso em 2013 jun 26];44(3):803-11. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v44n3/36.pdf>.
6. Minayo MCS, Deslandes SF, Gomes R. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 31ª ed. Petrópolis (RJ): Vozes; 2012.
7. Polit DF, Beck CT. Fundamentos da pesquisa em enfermagem: avaliação de evidências para a prática da enfermagem. 7ª ed. Porto Alegre (RS): Artmed; 2011.
8. Brasil. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução CNS nº 466, de 12 de dezembro de 2012. Dispõe sobre as diretrizes e as normas regulamentadoras de pesquisa envolvendo seres humanos. Brasília: Ministério da Saúde; 2012.
9. Vendemiatti M, Siqueira ES, Filardi F, Binotto E, Simioni FJ. Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança. Ciênc Saúde Coletiva [Internet]. 2010 jan [acesso em 2013 jun 26];15 Supl 1:1301-14. Disponível em: <http://www.scielosp.org/pdf/csc/v15s1/039.pdf>.
10. Agostini R. O conflito como fenômeno organizacional: identificação e abordagem na equipe de enfermagem de um hospital público [dissertação]. Ribeirão Preto (SP): Universidade de São Paulo; 2005. 108 p.
11. Cecilio LCO. É possível trabalhar o conflito como matéria-prima da gestão em saúde? Cad Saúde Pública [Internet]. 2005 abr [acesso em 2013 jun 12];21(2):508-16. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-311X2005000200017&lng=en&nrm=i](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2005000200017&lng=en&nrm=i).
12. Junior DAB, Heck RM, Ceolin T, Viegas CRS. Atividades gerenciais do enfermeiro na estratégia de saúde da família. Rev Enferm UFSM [Internet]. 2011 jan/abr [acesso em 2013 dez 9];1(1):41-50. Disponível em: <http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reufsm/article/view/1841/1510>.
13. Prochnow AG, Leite JL, Erdmann AL, Trevizan MA. O conflito como realidade e desafio cultural no exercício da gerência do enfermeiro. Rev Esc Enferm USP [Internet]. 2007 dez [acesso em 2013 jun 26];41(4):542-50. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-62342007000400002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342007000400002).
14. Guerra ST, Prochnow AG, Trevizan MA, Guido LA. O conflito no exercício gerencial do enfermeiro no âmbito hospitalar. Rev Latinoam Enferm [Internet]. 2011 mar/abr [acesso em 2013 jun 25];19(2):[8 telas]. Disponível em: [http://www.scielo.br/pdf/rlae/v19n2/pt\\_19.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rlae/v19n2/pt_19.pdf).

Data de recebimento: 25/11/2013

Data de aceite: 24/03/2014

Contato com autor responsável: Suzinara Beatriz Soares de Lima

Endereço postal: Av. Liberdade, 535 - CEP 97020-490- Santa Maria - RS

E-mail: [suzibslima@yahoo.com.br](mailto:suzibslima@yahoo.com.br)