

O CONFLITO NA ATIVIDADE GERENCIAL DO ENFERMEIRO

Eliane Raquel Rieth Benetti¹
Raquel Soares Kirchoff²
Laura de Azevedo Guido³
Adelina Giacomelli Prochnow⁴
Suzinara Beatriz Soares de Lima⁴
Terezinha Heck Weiller⁴
Soeli Teresinha Guerra⁵

RESUMO

O trabalho do enfermeiro no âmbito gerencial é marcado por importantes avanços e, também por conflitos. Neste contexto, este estudo é produto das discussões e reflexões realizadas na Disciplina Gestão em Saúde e Enfermagem, do Programa de Pós Graduação – Mestrado em Enfermagem da UFSM, no primeiro semestre de 2011, e tem por objetivo apresentar e discutir os conceitos, classificação e estágios dos conflitos e, como eles se fazem presentes no cotidiano do enfermeiro. Observa-se o deslocamento do enfermeiro da área operacional para as estratégias da organização e, nessas circunstâncias ele trabalha com situações complexas do setor produtivo e se depara com conflitos, visto que conduz múltiplas relações de uma equipe multiprofissional. Pensar a atividade gerencial do enfermeiro requer pensar em um cenário de crescentes e profundas mudanças gerenciais e de novos referenciais do sistema de gestão, um cenário complexo, dinâmico e necessário reconhecimento de tratá-lo interdisciplinarmente.

Palavras-chave: Enfermagem; Conflito (Psicologia); Gerência; Supervisão de Enfermagem.

¹ Enfermeira do Hospital Unimed Noroeste/RS, Especialista em Urgência, Emergência e Trauma e em Nefrologia Interdisciplinar. Mestranda em Enfermagem pelo PPGEnf/UFSM. Integrante do Grupo de Estudos e Pesquisas Trabalho, Saúde, Educação e Enfermagem, Linha de Pesquisa Stress, *Coping e Burnout*. Email: elianeraquelr@yahoo.com.br

² Enfermeira, Especialista em Urgência, Emergência e Trauma. Mestranda em Enfermagem pelo PPGEnf/UFSM, Bolsista CAPES. Integrante do Grupo de Estudos e Pesquisas Trabalho, Saúde, Educação e Enfermagem, Linha de Pesquisa Stress, *Coping e Burnout*. Email: rakel_kirch@hotmail.com

³ Doutora em Enfermagem, Professor Adjunto, Coordenadora do PPGEnf, Líder do Grupo de Pesquisa Trabalho, Saúde, Educação e Enfermagem. Linha de Pesquisa Stress, *Coping e Burnout*, UFSM, Santa Maria/RS, Brasil. Email: lguido344@gmail.com

⁴ Doutora em Enfermagem, Professor Adjunto, Departamento de Enfermagem, UFSM, Santa Maria/RS, Brasil.

⁵ Enfermeira, Mestre em Enfermagem, Diretora do Hospital Universitário de Santa Maria/RS, Brasil. E-mail: soeli guerra@uol.com.br.

INTRODUÇÃO

A transformação social e econômica, a vigente crise financeira no setor da saúde, o aumento das exigências do consumidor com relação à qualidade dos serviços de saúde e a crescente incorporação de tecnologias, têm levado os hospitais a planejarem sua gestão, de forma que ofereçam respostas satisfatórias e imediatas às demandas do novo contexto (BRITO et al., 2004). Neste aspecto, o trabalho do enfermeiro no âmbito gerencial é marcado por importantes avanços e, também por conflitos. Observa-se o deslocamento do enfermeiro da área operacional para áreas estratégicas da organização e, nessas circunstâncias ele trabalha com situações complexas do setor produtivo e se depara com conflitos, visto que conduz múltiplas relações de uma equipe multiprofissional.

Guerra et al (2011) corrobora que pelo fato do enfermeiro ter suas relações, na maioria das vezes, direta com os agentes que se movem no âmbito hospitalar, faz com que ele sofra direta ou indiretamente efeitos de situações indesejáveis e de difícil controle, caracterizando o conflito. Entende-se que os conflitos fazem parte do processo evolutivo dos seres humanos desde o início da humanidade. Porém, destaca-se que na Enfermagem, as preocupações com esse fenômeno e a possibilidade de vê-lo como fator de mudança são percebidas a partir da década de 80, período em que ocorre essa mudança de papéis do enfermeiro no contexto organizacional.

Neste aspecto, este trabalho tem por objetivo apresentar e discutir os conceitos, classificação e estágios dos conflitos e, como eles se fazem presentes no cotidiano do enfermeiro, o qual tem de possuir habilidades administrativas, competências e iniciativa na tomada de decisão.

MÉTODOS

Estudo exploratório reflexivo desenvolvido durante a disciplina de Gestão em Saúde e Enfermagem do curso de Mestrado em Enfermagem na Universidade Federal de Santa Maria – UFSM/RS.

Trata-se de um estudo reflexivo que tem por finalidade discutir alguns conceitos básicos, classificação e estágios dos conflitos e, como eles se fazem presentes no cotidiano do enfermeiro. Na primeira aula, foi entregue um cronograma para os discentes contendo referências bibliográficas específicas para cada aula a fim de que no dia da aula da disciplina os discentes trouxessem desenvolvido um trabalho escrito (paper) sobre cada tema e discutissem e entregassem a cada aula a atividade solicitada. Desta forma, a leitura e a escrita prévia embasavam as discussões em sala de aula, pois para a elaboração do paper realizava-se a leitura dos textos propostos e buscavam-se outros artigos referentes ao tema, ampliando o conhecimento sobre este o que oportunizou aprofundamento do tema e reflexões.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nas organizações hospitalares e, também, por seu enunciado contemplar os elementos constitutivos do espaço social em questão utiliza-se o conceito de conflito de Cecílio (2005, p. 510), que afirma que conflitos são “os fenômenos, os fatos, os comportamentos que, na vida organizacional, constituem-se em ‘ruídos’ e são reconhecidos como tais pelos trabalhadores e pela gerência”. Então, pode-se dizer que o conflito é o que invade a agenda do enfermeiro gestor e exige uma tomada de providência, como por exemplo, uma briga entre integrantes da equipe, desentendimentos entre equipe e pacientes, reclamações de pacientes, entre outros.

Para Guerra et al. (2011), “os conflitos relacionam-se às inquietações que fazem parte da natureza do homem, dentre elas a defesa dos seus propósitos, o qual, para alcançá-los, se utiliza de mecanismos que possibilitam o controle do ambiente físico e das relações que o envolvem”. Na maioria das vezes, o conflito, tanto na vida dos indivíduos quanto nos sistemas familiar, social, político e organizacional é considerado fator favorável a mudanças institucionais, sendo importante para a não estagnação da sociedade. Entretanto, por alguns profissionais o conflito ainda é tratado como vilão, ou seja, uma situação a ser evitada a qualquer custo.

No contexto da visão tradicional, acreditava-se que os conflitos não deveriam ser admitidos na organização. Contudo, uma abordagem moderna, relacionada à resolução de conflitos considera que estes são 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 (MARTA et al., 2010). De maneira geral, para a resolução de um conflito é essencial conhecer sua origem, reconhecer as diferenças entre os integrantes da equipe e utilizar as estratégias adequadas

Quanto à classificação dos conflitos, Marquis & Huston (2005) definem três principais categorias: o conflito intrapessoal, que acontece com o próprio indivíduo e envolve uma luta interna para esclarecer valores ou desejos opostos; o conflito interpessoal, que ocorre entre duas ou mais pessoas com valores, metas e crenças divergentes; e, o conflito intergrupual, o qual se dá entre dois ou mais grupos de pessoas, setores ou organizações.

Já Robbins (2007) assim os apresenta: o conflito de tarefa, relacionado ao complexo de regras ou normas e aos objetivos da atividade laboral, que em níveis baixo ou moderado tem efeito positivo no desempenho do grupo por estimular o debate de idéias; o conflito de relacionamento, que se refere às condições das relações interpessoais e, na maioria das vezes é disfuncional e atrapalha ou impede a execução de tarefas organizacionais; e, o conflito de processo, que diz respeito à maneira como a atividade laboral é executada. Este último é considerado funcional, quando em níveis reduzidos, entretanto pode tornar-se disfuncional circunstancialmente.

Os estágios que compreendem o processo do conflito são descritos tanto para Marquis & Huston (2005) quanto para Robbins (2007), em cinco estágios que são o conflito latente ou de oposição potencial ou incompatibilidade; conflito percebido ou de cognição e personalização; o conflito sentido ou de intenções; o conflito manifesto ou de comportamento; e, as conseqüências do conflito para ambos. Destacam-se esses estágios, pois é importante que os gestores conheçam os mesmos para que possam tentar interferir em um conflito.

No que tange à enfermagem, o exercício da gerência é permeado por conflitos. Guerra (2008), em seu estudo com enfermeiras gerentes, destaca o conflito como elemento incorporado e presença constante no exercício da função gerencial. Para esta autora, os conflitos estão presentes no cotidiano do enfermeiro e precisam ser compreendidos como fenômenos percebidos e parte integrante do conjunto de fatores intervenientes, com os quais este profissional precisa conviver e interagir, no seu trabalho de todos os dias.

Ressalta-se que além do conflito pertinente à categoria em que se envolve o enfermeiro gerente, e daquele implicado à estrutura formal da organização hospitalar, destaca-se o conflito entre a enfermagem e os médicos. Concorde-se com Guerra (2008), que esse conflito que transita no subterrâneo das relações entre esses profissionais, mesmo quando não expresso ou não percebido, pela sua sutileza, revela-se como a principal ameaça à posição que o enfermeiro ocupa no campo hospitalar. Na verdade, isso reflete as relações de poder e disputa no interior das equipes, as quais são históricas, mas continuam a se reproduzir no interior do trabalho (BRASIL, 2003).

Neste sentido, Prochnow et al. (2007, p.548) corroboram que

“as relações de poder simbólico que se travam na organização do trabalho hospitalar não se fundam somente nas relações interpessoais no exercício da influência ou domínio, mas revelam que as decisões são historicamente transmitidas e incorporam o saber da enfermagem associado às múltiplas dimensões situadas mais nas relações estruturais”.

Além disso, entende-se que, muitas vezes, a atividade gerencial dos enfermeiros baseia-se nos princípios da teoria administrativa clássica, a qual se encontra centrada na produtividade e na racionalidade do trabalho. Essa conformação, em certa medida, expõe os fatores intervenientes e desencadeantes de conflito nas relações de poder. Geralmente nas instituições de saúde, cabe ao enfermeiro tomar decisões, controlar, dirigir equipes, mantê-las satisfeitas e produtivas e evitar conflitos destrutivos. Conforme MARTA et al. (2010), “a instituição

espera que o enfermeiro seja um mediador de conflitos não só entre a própria equipe, mas também em todo o contexto interdisciplinar”.

Diante disso, ressalta-se que o enfermeiro gestor tem de fazer uso de formas de administrar os conflitos, assim como possuir habilidades baseadas para gerenciar a negociação. Kurcgant (2005) destaca diferentes formas de administrar os conflitos, a saber: acomodação; dominação; barganha/compromisso e, solução integrativa de problemas. Entretanto, o gerenciamento de conflitos exige um profissional capacitado, com algumas habilidades básicas em negociação, dentre as quais a pró-atividade; a não aceitação das coisas como elas são, sem nenhum questionamento; saber trabalhar o medo da perda e do ataque que surge diante do enfrentamento de situações desconhecidas e quebrar resistências e acreditar que é possível aprender a negociar.

Enfim, gerenciar conflitos é uma tarefa que exige do enfermeiro conhecimentos, habilidades administrativas, atitudes e competência profissional, a fim de não prejudicar a qualidade da assistência prestada pela equipe.

CONCLUSÕES

Descrever a atividade gerencial do enfermeiro requer pensar em um cenário de crescentes e profundas mudanças gerenciais e de novos referenciais do sistema de gestão, ou seja, um cenário complexo e conflituoso. Compreende-se o trabalho deste profissional como amplo e multidimensional, constituído por uma rede de relações e interações entre membros da equipe e pacientes, o que por si só favorece a ocorrência de conflitos.

Neste prisma, é indispensável ao enfermeiro a compreensão de que os conflitos estão presentes no seu cotidiano, como fenômenos percebidos e parte integrante do conjunto de fatores intervenientes, com os quais este profissional necessita conviver e interagir no seu trabalho, quase que diariamente. Para isso, é preciso que o enfermeiro tenha conhecimentos, habilidades e competência a fim de reconhecer um conflito e utilizar as estratégias ade-

quadas para resolvê-lo, além da capacidade estratégica de envolver e comprometer criativamente todos os integrantes da equipe neste processo.

REFERÊNCIAS

- 1 BRASIL. Ministério da Saúde. Vivendo o mundo do trabalho – o trabalho humano e os coletivos. Facilitadores de Mudança. 2003.
- 2 BRITO, M.J.M. et al. Interfaces das mudanças hospitalares na ótica da enfermeira gerente. RAE. V. 44, n. especial, p. 34–47, 2004. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902004000000004.pdf>. Acesso em 20/05/2011.
- 3 CECÍLIO, L. C. O. É possível trabalhar o conflito como matéria-prima da gestão em saúde? Cad. Saúde Pública. v. 21, n. 2, p. 508–516, 2005.
- 4 GUERRA, S.T. O conflito no exercício gerencial do enfermeiro no contexto hospitalar. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2008.
- 5 GUERRA, S.T. et al.. O conflito no exercício gerencial do enfermeiro no âmbito hospitalar. Rev. Latino-Am. Enfermagem. v. 19, n. 2, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v19n2/pt_19.pdf>. Acesso em 20/05/2011.
- 6 KURCGANT, P. Gerenciamento em Enfermagem. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2005.
- 7 MARQUIS, B.; HUSTON, C. I. Administração e liderança em enfermagem: teoria e prática. Tradução de Regina Machado Garcez. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- 8 MARTA, C.B. et al. Gestão de conflitos: competência gerencial do enfermeiro. R. pesq.: cuid. fundam. V. 2, Ed. Supl., p. 604-608, 2010.
- 9 PROCHNOW, A.G. et al. O conflito como realidade e desafio cultural no exercício da gerência do enfermeiro. Revista da Escola de Enfermagem USP. v.41, n.4, p.542-50, 2007.
- 10 ROBBINS, S. Comportamento organizacional. 2ª reimpressão. Tradução técnica de Reinaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Perason Prentice Hall, 2007.