The nursing management and conflict management...



ORIGINAL ARTICLE

NURSING MANAGEMENT AND THE CONFLICT MANAGEMENT IN EMERGENCY CARE IN HOSPITAL

O GERENCIAMENTO DE ENFERMAGEM E A ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS NO ATENDIMENTO EM EMERGÊNCIA HOSPITALAR

LA GESTIÓN DE ENFERMERÍA Y GESTIÓN DE CONFLICTOS EN LA ATENCIÓN DE URGENCIA EN EL HOSPITAL

Janine Lopes Moura¹, Simone Cruz Machado Ferreira², Geilsa Soraia Cavalcanti Valente³, Enilda Moreira Carvalho Alves⁴, Márcia Rocha da Silva Alves⁵

ABSTRACT

Objective: to identify the situations that lead to conflicts in the emergency and to recognize the causes triggering conflicts attributed by nurses. *Method*: this is about a qualitative report study, which was the scene Rocha Faria State Hospital/RJ, with the subject eight nurses working in the emergency room. The research protocol was approved by the Ethics in Research of the Faculty of Medicine/University Hospital Antonio Pedro, Universidade Federal Fluminense, under number 256/2009. The participation of the subjects was recorded across the term of consent. Data collection was conducted through semi-structured interviews. From the speeches of the interviewees was possible to organize the results, and where the thematic content analysis. *Results*: The analysis highlighted the situations of conflict identified by nurses and allowed to interpret the statements reflect different views about the causes of conflict situations. *Conclusion*: data analysis revealed that in view of the interviewees found frozen conflicts, senses and manifest among the members of the nursing staff with their components, with other professionals and with users, especially consequent to structural problems, but also from interpersonal relations. *Descriptors*: hospital administration; leadership; manpower; ethics; organization & administration.

RESUMO

Objetivo: identificar as situações que levam aos conflitos na emergência e reconhecer as causas desencadeantes dos conflitos atribuídas pelos enfermeiros. *Método*: trata-se de estudo de caso qualitativo, cujo cenário foi o Hospital Estadual Rocha Faria/RJ, tendo como sujeitos oito enfermeiros que atuam no serviço de emergência. O protocolo de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Medicina/Hospital Universitário Antonio Pedro da Universidade Federal Fluminense, sob nº 256/2009. A participação dos sujeitos foi registrada pelo aceite ao termo de consentimento livre e esclarecido. A coleta de dados foi realizada com a utilização de entrevistas semi-estruturadas. A partir dos discursos dos depoentes foi possível organizar os resultados, realizando-se a análise temática de conteúdo. *Resultados*: a análise evidenciou as situações de conflitos identificadas pelos enfermeiros e possibilitou interpretar que os depoimentos refletem diferentes olhares sobre as causas das situações de conflitos. *Conclusão*: a análise dos dados evidenciou que na visão dos depoentes ocorrem conflitos latentes, sentidos e manifestos entre os membros da equipe de enfermagem com os seus componentes, com os outros profissionais e com os usuários, sobretudo, consequentes a problemas estruturais, mas também oriundos das relações interpessoais. *Descritores*: administração hospitalar; liderança; recursos humanos; ética; organização & administração.

RESUMEN

Objetivo: identificar las situaciones que dan lugar a conflictos en la emergencia y para reconocer las causas que desencadenan los conflictos atribuidas por los enfermeros. *Método*: estudio cualitativo de casos, que fue el escenario Rocha Faria Hospital Estatal/RJ, con el tema 08 enfermeras que trabajan en la sala de emergencias. El protocolo de investigación fue aprobado por la Ética en la Investigación de la Facultad de Medicina/Hospital Universitario Antonio Pedro, Universidade Federal Fluminense, con el N º 256/2009. La participación de los sujetos se registró a través de la expresión del consentimiento. La recolección de datos se llevó a cabo a través de entrevistas semi-estructuradas. De las declaraciones de los entrevistados fue posible organizar los resultados, y donde la análisis de contenido temático. *Resultados*: el análisis puso de relieve las situaciones de conflicto identificadas por las enfermeras y se les permite interpretar las declaraciones reflejan las opiniones diferentes sobre las causas de situaciones de conflicto. *Conclusión*: el análisis de datos reveló que, en vista de los entrevistados encontraron conflictos congelados sentidos, y se manifiestan entre los miembros del personal de enfermería con sus componentes, con otros profesionales y con los usuarios, especialmente como consecuencia de problemas estructurales, sino también de las relaciones interpersonales. *Descriptores*: administración hospitalaria; liderazgo; recursos humanos; ética; organización & administración.

¹Enfermeira, Graduada pela Escola de Enfermagem Aurora de Afonso Costa/EEAAC/UFF. Niterói, Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: jane_jlm@yahoo.com.br; ^{2,3}Professoras Doutoras do Departamento de Fundamentos de Enfermagem e Administração da EEAAC/UFF. Niterói, Rio de Janeiro, Brasil. E-mails: s.cruz.ferreira@uol.com.br; geilsavalente@yahoo.com.br; 4Professora Mestre do Departamento de Fundamentos de Enfermagem e Administração da EEAAC/UFF. Niterói, Rido de Janeiro, Brasil. E-mail: enildacarvalhoalves@yahoo.com.br; 5Professora Especialista em Gerenciamento em Enfermagem do Departamento de Fundamentos de Enfermagem e Administração da EEAAC/UFF. Niterói, Rido de Janeiro, Brasil. E-mail: enfermagem do Departamento de Fundamentos de Enfermagem e Administração da EEAAC/UFF. Niterói, Rido de Janeiro, Brasil. E-mail: enfermagem do Departamento de Fundamentos de Enfermagem e Administração da EEAAC/UFF. Niterói, Rido de Janeiro, Brasil. E-mail: enfermagem e Administração da EEAAC/UFF. Niterói, Rido de Janeiro, Brasil. E-mail: enfermagem e Administração da EEAAC/UFF. Niterói, Rido de Janeiro, Brasil. E-mail: enfermagem e Administração da EEAAC/UFF. Niterói, Rido de Janeiro, Brasil. E-mail: enfermagem e Administração da EEAAC/UFF. Niterói, Rido de Janeiro, Brasil. E-mail: enfermagem e Administração da EEAAC/UFF. Niterói, Rido de Janeiro, Brasil. E-mail: enfermagem e Administração da EEAAC/UFF. Niterói, Rido de Janeiro, Brasil. E-mail: <a href="mailto:marciarsalves@g

INTRODUCÃO

O objeto deste estudo é a administração de conflitos nas organizações hospitalares, tendo em vista o papel dos enfermeiros, enquanto líderes de equipe, na resolução dos problemas emergentes em sua unidade de atuação. Nesta perspectiva, os conflitos intra-organizacionais identificados pelos enfermeiros do Serviço de Emergência do Hospital Estadual Rocha Faria - RJ serão aqui estudados, como também os aspectos relacionados às suas causas.

Cabe ressaltar que o atendimento de emergência caracteriza-se pela entrada de pessoas cujo agravo à saúde surgiu de maneira inesperada e o contato com o sistema de saúde, tendo a Emergência como porta de entrada se dá, muitas vezes de forma súbita situações de difícil onde ocorrem compreensão para О cidadão comum. principalmente no que diz respeito ao tempo diagnóstico, espera, tratamento prognóstico. Desta forma, é frequente o surgimento de conflitos envolvendo acompanhantes e equipe de saúde, como também, entre profissionais, que lidam com condições de trabalho adversas, superlotação e escassez de recursos, que fazem parte da rotina dos serviços públicos, notadamente, nas Emergências.

O conflito intra-organizacional pode ser conceituado como uma situação envolvendo duas ou mais pessoas que trabalham numa mesma organização e possuam diferenças de crenças, valores, ou objetivos que influenciam em sua habilidade de trabalhar juntas e/ou afetem seu ambiente de trabalho.¹ Essas comuns nas diversas situações são organizações, inclusive nas organizações de saúde, e em geral, podem afetar produtividade e efetividade das envolvidas, interferindo nos resultados apresentados em determinado setor.

Tendo em vista o processo histórico do conflito, inicialmente, o mesmo era considerado como algo destrutivo, negativo e que devia ser evitado a todo custo. Hoje em dia, muitos líderes de equipe, ainda arraigados com essa visão de conflito, buscam eliminar ou minimizar as situações de conflito. O conflito era um defeito, isto é, algo errado que interferia na harmonia do ambiente de trabalho e que os líderes tinham que evitar.

Entretanto, teóricos interacionistas da década de 70 reconheceram o conflito como uma necessidade, e dessa forma, o conflito passa a não ser visto como algo bom ou ruim e tende a ser encarado como uma maneira de promover o crescimento organizacional. Nesta visão o conflito é uma característica da

The nursing management and conflict management...

realidade e não um defeito, portanto deve-se aprender como agir perante as situações de conflito.²

Neste movimento de reflexão é possível afirmar que é papel do enfermeiro como líder da equipe de enfermagem identificar os conflitos desde o seu início para, efetivamente, interferir. Entretanto, deve-se tirar proveito dessa situação como fonte para o crescimento e desenvolvimento do trabalho em equipe, contribuindo para que a motivação e a produtividade dos funcionários não sejam prejudicadas.²

Durante a sua prática, os enfermeiros se deparam com as dificuldades do dia-a-dia e precisam encontrar soluções e respostas no as demandas momento em que aparecendo. Isto acontece também quando se estabelece conflitos entre as concretizados na forma de alguma desavença entre os membros do grupo, ou um debate mais acirrado de opiniões, ou uma rivalidade entre profissionais que se torna explícita. Nestes momentos alguém deve manter a as calma, controlar expressões mais emocionais e procurar diminuir a tensão gerada em todo o ambiente.

A partir dessas primeiras medidas, é que será possível ouvir as partes envolvidas, tentar saber o que está havendo, para buscar uma solução ou até um adiamento, caso não esteja ao alcance uma resolução definitiva. De uma maneira geral, é o enfermeiro que desempenha esse papel de conciliador, estabelecendo uma articulação entre as partes e os aspectos do conflito para chegar a uma negociação.

O enfermeiro enquanto gerente exerce a função de coordenador da assistência de enfermagem, dessa forma atua na liderança da equipe, cabendo a ele influenciar nas conflito, situações de estabelecendo estratégias e abordagens gerenciais no sentido negociação dos mesmos. Nesta perspectiva, muito importante é conhecimento dos conflitos com os quais os enfermeiros têm contato em sua prática e que de certa forma estão envolvidos, como também, a natureza das situações que os geraram e os agentes diretamente envolvidos para subsidiar ações no campo das relações interpessoais e a atuação dos enfermeiros na condução dos conflitos que fazem parte do cotidiano de trabalho, principalmente num setor dinâmico e imprevisível como a Emergência.

A partir da problemática do estudo foram traçados os seguintes objetivos: identificar as situações que levam aos conflitos na Emergência do Hospital Estadual Rocha Faria -

RJ e reconhecer as causas desencadeantes dos conflitos atribuídas pelos enfermeiros.

MÉTODO

O presente estudo foi desenvolvido com abordagem qualitativa. Essa abordagem de pesquisa baseia-se na premissa de que os conhecimentos sobre os indivíduos só são possíveis com a descrição da experiência humana, tal como ela é vivida e tal como ela é definida por seus próprios atores. Assim, trata-se de um estudo de caso qualitativo, uma vez que oferece ao pesquisador a possibilidade de captar a maneira pela qual os indivíduos pensam e reagem frente às questões focalizadas. Proporciona, também, conhecer a dinâmica e a estrutura da situação sob estudo, do ponto de vista de quem a vivencia, possibilitando entender fenômenos complexos e únicos, explicando suas ações diante de um problema ou situação.³

O cenário escolhido foi o Servico de Emergência do Hospital Estadual Rocha Faria, localizado em Campo Grande - Rio de Janeiro. Os sujeitos da pesquisa foram 08 enfermeiros que atuam no serviço de emergência deste hospital. A entrada no campo se deu a partir da aprovação do protocolo de pesquisa encaminhado ao Comitê de Ética em Pesquisa Faculdade de Medicina/Hospital Universitário Antonio Pedro da Universidade Federal Fluminense, recebendo o número de registro 256/2009 e após a autorização dos sujeitos para participação, registrada no termo de consentimento livre e esclarecido assinado por eles.

A coleta de dados foi, então, realizada com a técnica de entrevista semi-estruturada, que é o tipo de entrevista que parte de certos questionamentos básicos que interessam à pesquisa, porém permite que o informante siga espontaneamente a linha de seu pensamento e experiência dentro do foco principal colocado pelo pesquisador num roteiro, com perguntas previamente formuladas.⁴

Após a coleta dos dados iniciou-se a análise dos mesmos que é o momento em que se e deve estabelecer articulações entre o conteúdo encontrado e o referencial teórico do estudo, no sentido de atingir os objetivos e ratificar as conclusões do mesmo. Assim, a partir dos discursos dos depoentes foi possível organizar os resultados do estudo numa categoria de análise, que evidenciou as situações de conflitos identificadas pelos enfermeiros e ainda, possibilitou interpretar que os depoimentos refletem diferentes olhares sobre as causas das situações de conflitos.

The nursing management and conflict management...

RESULTADOS E DISCUSSÃO

• O conflito e seus estágios

O conflito é um termo com inúmeras definições e diferentes autores, conceituamno de formas variadas, dependendo do enfoque que pretendem destacar como podemos exemplificar: "Conflito é o desacordo interno ou externo resultante de diferenças de idéias, valores ou sentimentos entre duas ou mais pessoas." ² "É o processo que começa quando uma parte percebe que a outra parte frustrou ou vai frustrar seus interesses." ⁶ Entretanto, sempre evidenciam dificuldades nas relações humanas que geram contrariedades e/ou oposições.

O conflito pode gerar efeitos negativos numa organização: "na vigência de um conflito, ocorre um enorme dispêndio de energia, que é desviada para fora dos propósitos organizacionais, em função da dinâmica destrutiva do mesmo". Mas, quando bem administrado, o conflito também é fonte de crescimento organizacional e é a partir dele que "ocorre à aprendizagem de trabalho como grupo operativo, ou seja, aparece o crescimento individual e grupal, caracterizando-se verdadeiramente um trabalho em equipe." ⁴

Existem cinco estágios do conflito,^{2,7} quais sejam: conflito latente; conflito percebido ou concretizado; conflito sentido; conflito manifesto ou explícito e consequência do conflito. É importante, para dirigentes, que saibam identificar nos conflitos os seus estágios para que sua intervenção seja eficiente. Cada estágio do conflito poderá gerar diferentes maneiras de intervenção.

O primeiro estágio, conflito latente, implica na existência de condições anteriores, como poucos recursos humanos e mudanças rápidas. Nesse estágio, há condição propícia para um conflito, mesmo que ainda não tenha ocorrido nenhum, podendo até jamais ocorrer². Não é declarado e não há, mesmo por parte dos elementos envolvidos, uma clara consciência de sua existência.⁴

No segundo estágio, conflito percebido ou concretizado, é reconhecido, lógica e impessoalmente, pelo indivíduo, como algo que está ocorrendo. Às vezes, um conflito pode ser resolvido nesse estágio, antes de ser internalizado ou sentido.² Outra definição mencionam que os elementos envolvidos percebem, racionalmente, a existência do conflito, embora não hajam ainda manifestações abertas dos mesmos.⁷

O conflito sentido é o terceiro estágio e ocorre quando o conflito se torna emoção. As emoções incluem hostilidade, medo, desconfiança e raiva. É também conhecido como conflito afetivo. É possível perceber um

conflito e não senti-lo.² É aquele que atinge ambas as partes e em que há emoção e forma consciente.⁷

No quarto estágio, conflito manifesto ou explícito, ocorre ação. Esta pode ser o retraimento, a competição, o debate ou a busca de solução para o conflito.² Trata-se do conflito que já atingiu ambas as partes, já é percebido por terceiros e pode interferir na dinâmica da organização.⁷

A consegüência do conflito pode ser mais importante do que o conflito original, caso seja administrado de forma construtiva. Sempre há uma consequência, positiva ou negativa. Se um conflito é bemadministrado, as pessoas envolvidas acreditam que foram ouvidas de forma justa em seus posicionamentos. Se um conflito administrado de maneira insatisfatória, as questões envolvidas permanecem, podendo voltar mais tarde e causar mais conflitos. Logo, o quinto estágio pode significar o término do conflito ou gerar outros.2

As situações de conflito e suas causas na ótica dos enfermeiros

Essa categoria demonstra como se dá a percepção dos enfermeiros sobre o que vem a ser "situações de conflitos", sobre as causas mais comuns dos conflitos no Serviço de Emergência e identifica situações vivenciadas pelos mesmos em relação aos conflitos emergentes em sua unidade de atuação.

A palavra conflito é definida⁸ como embate dos que lutam; discussão acompanhada de injúrias e ameaças, desavença; colisão; choque. Entretanto, possui inúmeros significados, que variam de acordo com o olhar dos indivíduos que tendem a visualizá-lo de diferentes maneiras. Alguns de uma maneira negativa, outros de uma forma positiva.

A partir dos depoimentos de alguns dos profissionais, foi possível identificar, também, a visão do conflito na sua amplitude. Ou seja, como algo que pode acontecer, sem que esteja manifestado somente em situações de brigas (conflito sentido), mas que possa ser percebido por terceiros e chegue a afetar a dinâmica da organização (conflito manifesto) como exposto nos discursos abaixo:

Eu acredito que seja ou quando duas pessoas têm opiniões diferentes sobre algum assunto ou algum problema também que não se consegue resolver, aí se torna um conflito além daquilo. (Depoente 1)

É uma situação onde duas pessoas ou mais discordam de opinião e a partir daí entram em confronto, discutem, brigam, esbravejam. Ou até mesmo sem chegar a The nursing management and conflict management...

esse extremo, mas demonstram. (Depoente 4)

A partir da conceituação e visualização dos conflitos é possível refletir sobre as causas dos conflitos na Emergência. Os conflitos podem ser causados por inúmeros fatores. Algumas mais comuns de fontes conflito organizacional, situam-se em problemas de comunicação, problemas na estrutura organizacional e problemas no comportamento individual nas organizações.²

Perguntados sobre o que gera uma situação de conflito, pode-se identificar, nas falas dos depoentes as causas mais citadas dessas situações em seus setores de atuação. Constatamos que muitos entrevistados citaram mais de um fator como uma situação que gera um conflito. Entre os conflitos decorrentes de problemas de comunicação temos as seguintes falas:

Eu acho que primeiro é a divergência de opiniões entre certas coisas. (Depoente 1)

Tem uma questão cultural, também.Ninguém pára para ouvir o outro. (Depoente 8)

Outros fatores que geram conflitos são decorrentes de problemas na estrutura organizacional. Nesse tipo, muitas vezes, existem situações que predispõem a ocorrência de um conflito, podendo este ocorrer ou não. Estes tipos de conflitos surgem pela falta de organização das instituições e pela deficiência na área de formação em gestão e liderança por parte das chefias. Nesta perspectiva, os depoimentos a seguir demonstram essa situação de conflito latente identificada:

Falta de um líder, com capacidade pra organizar todos os setores, principalmente porta de entrada [...] Em todos os setores está faltando um comando. Pessoas que não estão preparadas para desenvolver uma atividade... (Depoente 3)

Falta de administração, a gerência. (Depoente 5)

Além das questões supracitadas existe a questão de relacionamento interpessoal. Um trabalho em equipe requer que todos os componentes da equipe trabalhem em direção a um único objetivo. As organizações de saúde possuem como objetivo maior a assistência ao doente e a promoção à saúde. Entretanto, as individualidades dos diferentes componentes das equipes, podem interferir no alcance do objetivo da assistência de qualidade, uma vez que todos os profissionais nem das comprometem objetivos com os seus organizações, deixando interesses pessoais prevalecerem sobre os interesses organizacionais. Assim, nem todos

indivíduos, que compõem a equipe de enfermagem, estão comprometidos com o cuidar.

Essa tendência pode gerar situações de conflitos que tem como causa o comportamento individual nas organizações, como evidenciados nas seguintes falas:

Se todo mundo fizesse a sua parte, da forma que deveria ser feito, não existiria conflito, teoricamente. (Depoente 3)

Cada um tem que ter responsabilidade do que é a sua função (...) Não deixar nas costas do colega. (Depoente 6)

Atentar para as causas dos conflitos é o primeiro passo para reconhecer a importância de sua administração a fim de evitar que essas situações tomem proporções maiores e que prejudiquem a assistência ao doente, interferindo na qualidade da assistência prestada por uma organização.

Entre as entrevistas concedidas, apenas um entrevistado não quis especificar nenhuma situação vivenciada por ele. Contudo, pelas outras entrevistas analisadas, constata-se que os conflitos nas organizações de saúde podem acontecer entre as diferentes categorias profissionais, dentro de uma mesma categoria profissional ou estar relacionado entre uma categoria profissional e os usuários dos serviços de saúde.

A entrada para os atendimentos de emergência nem sempre se dá devido à necessidade desses serviços. Muitas pessoas com problemas que poderiam ser resolvidos em Unidades Básicas de Saúde, devido à dificuldade de acesso à atenção básica, acabam procurando os serviços de emergência dos grandes hospitais a fim de solucionar seus problemas. Essas situações geram uma superlotação e os profissionais acabam sendo sobrecarregados.

Muitas vezes, os profissionais dos serviços de emergência manifestam grande descontentamento com o funcionamento das unidades básicas locais de saúde e atribuem o acesso indiscriminado à emergência, a baixa resolutividade da rede de cuidados primários. 10

Neste aspecto, devido à superlotação evidenciam-se diferenças de prioridades decorrentes da falta de profissionais, para atender uma demanda maior do que a prevista. A equipe médica, representada pelos cirurgiões nesse caso, acaba precisando priorizar seu atendimento aos mais graves, "negligenciando" os mais estáveis, que ficam aos cuidados dos profissionais de enfermagem que além de sobrecarregados, ainda são o alvo das reclamações desses pacientes e seus

The nursing management and conflict management...

acompanhantes, que se sentem desassistidos pelos médicos. Essa situação tem como causa problemas estruturais, devido à falta de recursos humanos, caracterizando conflitos entre a equipe de enfermagem e a equipe médica, como também envolvendo os usuários.

Os conflitos, entretanto, podem ocorrer entre membros de uma mesma categoria. Também, num único relato estiveram presentes conflitos decorrentes de diferenças entre funcionários da equipe de enfermagem, como exemplifica o trecho abaixo:

Eu tenho uma funcionária que é um pouco difícil, apesar de ser uma ótima profissional, e tinha outra profissional no meu plantão que apesar de não bater de frente com as outras, ela articula. Entraram duas funcionárias, uma que há muito tempo não trabalhava na área de enfermagem e uma outra menina inexperiente. Essa funcionária que articula começou a fazer intriga dizendo que as outras faziam corpo mole. (Depoente 8)

Toda mudança no corpo de funcionários resulta em mudancas no sistema operacional. preciso tempo para que OS funcionários consigam se adaptar a dinâmica de trabalho de um setor, especialmente quando esses funcionários não possuem experiência. Associado a isso existe a questão da superlotação, onde mesmo com um corpo de funcionários adequado, os profissionais tendem a se sentir sobrecarregados em suas tarefas, uma mudança no corpo profissional, onde necessariamente os funcionários mais antigos precisarão responder pelo trabalho dos mais novos até que esses últimos consigam se adaptar a dinâmica do setor, tende a gerar conflitos.2

Finalmente, entre os conflitos mais encontrados dentro desse servico estão os relacionados à equipe de enfermagem e os usuários dos serviços de saúde. Mais da metade das entrevistas, cinco das concedidas, apontou para esse tipo conflito. Entre os conflitos decorrentes de temos problemas de comunicação, depoimentos significativos sobre essa situação:

> Foi uma acompanhante que reclamou bastante do cuidado que não foi dado ao seu paciente e ela acabou discutindo com a profissional. (Depoente 1)

> Foi uma situação de um acompanhante com uma funcionária. Ele perguntou alguma coisa, e você aí já exaltada, com muito trabalho, com poucos profissionais ajudando. (Depoente 6)

A grande demanda de trabalho aparece como potencializadora de conflitos. Quando a

demanda é elevada aumenta o nível de estresse a que os profissionais estão sujeitos e consequentemente aumenta os conflitos vivenciados pela equipe. ¹⁰ Uma vez que o nível de estresse aumenta, os indivíduos têm uma tendência a ser muito mais emocionais que racionais.

Dessa forma, situações que poderiam ser facilmente contornadas com a escuta e a conversa, acabam tendo como consequência discussões, brigas e atritos, onde qualquer estímulo acaba se tornando um estopim para um conflito sentido e manifesto.

É possível perceber, portanto, que a estrutura organizacional também serve como desencadeante para as situações de conflitos e que as diferentes causas de conflitos permitem a identificação de diferentes situações de conflitos, pois são as causas que resultarão nas situações especificamente. Dessa forma, elas encontram-se relacionadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gerenciamento de enfermagem é uma atividade complexa, especialmente em um serviço de emergência, que lida com questões como falta de recursos estruturais, superlotação e com tratamentos de pessoas que se encontram vulneráveis, devido às situações de difícil compreensão para os cidadãos comuns decorrentes do processo de adoecimento.

Na análise, a partir do conteúdo das entrevistas, constatou-se que os conflitos em uma organização hospitalar, cujo recurso humano é composto por diversas categorias de podem profissionais. ocorrer profissionais de diferentes categorias e entre profissionais de uma mesma categoria. Entretanto, os conflitos entre profissionais e foram os mais identificados, usuários consequentes a problemas de naturezas diferentes, mas que têm em comum a sensação de não se estar recebendo a assistência devida. Ou seja, as situações de conflitos são inerentes aos seres humanos, visto as particularidades de cada um. Assim, as diferenças de opiniões, de prioridades, dentre outras coisas podem criar ocorrências que podem desencadear conflitos.

Foi possível constatar, também, que não só as relações interpessoais são causas de conflitos. Problemas estruturais, como falta de recursos humanos, falta de materiais, falta de estrutura física, entre outros fatores, podem servir como potencializadores para as situações de conflitos.

Além disso, uma vez que os conflitos são gerados, existem inúmeras formas de

The nursing management and conflict management...

intervenção para os mesmos e as estratégias de administração dos conflitos variam de acordo com cada situação, bem como a maneira como os líderes de equipe encaram os conflitos. E dependendo da forma como este conflito é administrado, pode ser resolvido ou quando não resolvido, tende a aparecer posteriormente. podendo afetar produtividade das partes envolvidas e assim interferir na assistência cliente hospitalizado.

Identificar as situações de conflitos e fazer um papel de mediador nessas situações é o primeiro passo para o crescimento organizacional, visto que é a partir da identificação das situações de conflitos que poderemos traçar estratégias para a administração das mesmas.

REFERÊNCIAS

- 1. Jameson JK. Toward a comprehensive model for the assessment and management of intraorganizational conflict: developing the framework. The International Journal of Conflict Management. 1999; 10(3): 268-294.
- 2. Marquis BL, Huston CJ. Administração e liderança em enfermagem: teoria e prática. 4ª ed. Porto Alegre(RS): Artmed; 2005
- 3. Polit DF, Hungler BP. Fundamentos de Pesquisa em Enfermagem. 5ª ed. Porto Alegre(RS): Artes Médicas; 2004.
- 4. Triviños ANS. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo(SP): Atlas; 1992.
- 5. Figueiredo NMA. Método e Metodologia na Pesquisa Científica. 2ª ed. São Caetano do Sul (SP): Yendis; 2007. 237p.
- 6. Kurcgant P. (coord.) Gerenciamento em Enfermagem. São Paulo(SP): Guanabara Koogan; 2005.
- 7. Nascimento EM, El Sayed KM. Administração de Conflitos. In: Volume V Gestão do Capital Humano, Coleção Gestão Empresarial FAE Business School, Curitiba (PR). 2002. 70p.
- 8. Ferreira ABH. Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa. 3ª ed. rev. atual. Curitiba(PR): Positivo; 2004. 2120 p.
- 9. Marques AS, et al. Gestão de Conflitos em Instituições de Saúde. Hospitalidade: Rev Saúde Mental, relações humanas e problemas de marginalização. 2004 abr/set; 68(264): 6-12
- 10. Almeida PJS. O conflito no processo de trabalho da equipe de emergência. Tese (Mestrado em Enfermagem). Universidade Federal de Santa Catarina, 2007. Disponível em:

The nursing management and conflict management...

ISSN: 1981-8963

Moura JL, Ferreira SCM, Valente GSC et al.

http://www.tede.ufsc.br/teses/PNFR0578-D.pdf.

11. Martins CC, Valente GSC. Influence of the stress in the occupational nurses health who works in hospital emergency. Rev enferm UFPE on line[periodico na internet]. 2010 Abr/Jun;4(2):86-91. [acesso em 2010 Maio 29]. Disponível em: http://www.ufpe.br/revistaenfermagem/inde x.php/revista/article/view/697/pdf_31.

Sources of funding: No Conflict of interest: No

Date of first submission: 2010/04/23

Last received: 2010/12/19 Accepted: 2010/12/25 Publishing: 2011/01/01

Address for correspondence

Geilsa Soraia Cavalcanti Valente Rua Dr. Celestino, 74, Centro

CEP: 24020-091 - Niterói, Rio de Janeiro,

Brasil