

Gestão de conflitos em um hospital universitário: vivências e estratégias de enfrentamento

Conflict management in a university hospital: experiences and coping strategies

Gestión de conflictos en un hospital universitario: vivencias y estrategias de afrontamiento

DOI: 10.55905/ijsmtv10n5-027

Originals received: 08/12/2024

Acceptance for publication: 09/12/2024

Alexandre Silva Santos

Mestre em Enfermagem e Saúde

Instituição: Universidade Federal da Bahia

Endereço: Av. Milton Santos, S/Nº, Ondina, Salvador - BA, CEP: 40170-110

E-mail: alexandres.adm@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2187-2065>

Gilberto Tadeu Reis da Silva

Doutor em Ciências

Instituição: Universidade Federal de São Paulo

Endereço: R. Sena Madureira, 1500, Vila Clementino, São Paulo - SP, CEP: 04021-001

E-mail: gilberto.tadeu@ufba.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0595-0780>

Nádja Shirley de Andrade Cavalcante

Mestra em Administração

Instituição: Fundação Pedro Leopoldo (FPL)

Endereço: Av. Lincoln Diogo Viana, 830, Dr. Lund, Pedro Leopoldo - MG,
CEP: 33600-000

E-mail: nadja.gestaoeducacional@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8200-3691>

Mel Matos de Carvalho Espinheira

Mestra em Tecnologias da Saúde

Instituição: Escola Bahiana de Medicina e Saúde Pública

Endereço: Av. Dom João VI, 275, Brotas, Salvador - BA, CEP: 40290-000

E-mail: melespinheira@bahiana.edu.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3938-4465>

Deybson Borba de Almeida

Doutor em Enfermagem

Instituição: Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Endereço: Av. Milton Santos, S/Nº, Ondina, Salvador - BA, CEP: 40170-110

E-mail: dbalmeida@uefs.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2311-6204>

Alexandre de Assis Bueno

Doutor em Enfermagem

Instituição: Universidade de São Paulo

Endereço: St. Universitario, Catalão - GO, CEP: 75705-220

E-mail: alexissbueno@ufcat.edu.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3311-0383>

Giselle Alves da Silva Teixeira

Doutora em Enfermagem

Instituição: Universidade Federal da Bahia

Endereço: Av. Milton Santos, S/Nº, Ondina, Salvador - BA, CEP: 40170-110

E-mail: giselle.teixeira@ufba.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6245-302X>

RESUMO

Este estudo visa analisar como se configuram os conflitos vivenciados por gestores de um hospital universitário. Para tanto, tem-se como objetivo analisar os conflitos vivenciados por gestoras de um hospital universitário, bem como as estratégias de enfrentamento por elas utilizadas. Trata-se de um estudo exploratório com abordagem qualitativa, do tipo estudo de caso, no qual se adotou como método para análise do material apreendido nas entrevistas e pesquisa documental a análise temática de conteúdo. Os dados coletados foram organizados com o apoio do software WebQDA®, tendo sido analisada a convergência dos dados coletados para a construção de categorias temáticas por Unidades de Contexto. As principais causas de conflitos identificadas no estudo estão relacionadas a vínculo empregatício, regime de trabalho, gestão de escalas, comunicação, autonomia, tomada de decisão e liderança. Nesse ínterim, iniciativas de gestão de conflitos despontam como estratégias cruciais para garantir a eficiência e eficácia da gestão hospitalar e a qualidade dos serviços prestados.

Palavras-chave: gestão em saúde, liderança, tomada de decisão, conflitos.

ABSTRACT

This study aims to analyze how conflicts experienced by managers of a university hospital are configured. Therefore, the objective is to analyze the conflicts experienced by female managers of a university hospital, as well as the coping strategies they employ. This is an exploratory study with a qualitative approach, using a case study design. The thematic content analysis method was adopted for analyzing the material gathered from interviews and documentary research. The collected data were organized with the support of WebQDA® software, and the convergence of the collected data was analyzed to construct



thematic categories by Context Units. The main causes of conflicts identified in the study are related to employment relationships, work regime, shift management, communication, autonomy, decision-making, and leadership. In this context, conflict management initiatives emerge as crucial strategies to ensure the efficiency and effectiveness of hospital management and the quality of the services provided.

Keywords: health management, leadership, decision making, conflicts.

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo analizar cómo se configuran los conflictos experimentados por los gestores de un hospital universitario. Para ello, se propone analizar los conflictos vividos por las gestoras de un hospital universitario, así como las estrategias de afrontamiento que utilizan. Se trata de un estudio exploratorio con enfoque cualitativo, de tipo estudio de caso, en el que se adoptó el análisis temático de contenido como método para analizar el material recopilado en las entrevistas y la investigación documental. Los datos recolectados fueron organizados con el apoyo del software WebQDA®, y se analizó la convergencia de los datos recolectados para la construcción de categorías temáticas por Unidades de Contexto. Las principales causas de conflictos identificadas en el estudio están relacionadas con la relación laboral, el régimen de trabajo, la gestión de horarios, la comunicación, la autonomía, la toma de decisiones y el liderazgo. En este contexto, las iniciativas de gestión de conflictos surgen como estrategias cruciales para garantizar la eficiencia y la eficacia de la gestión hospitalaria y la calidad de los servicios prestados.

Palabras clave: gestión en salud, liderazgo, toma de decisiones, conflictos.

1 INTRODUÇÃO

A percepção acerca dos conflitos nas organizações desponta como desafio perene para os gestores na condução das suas equipes. O entendimento mais frequente do termo “conflito”, caracterizando a ideia de situação indesejada ou nociva à saúde, parte da etimologia da palavra “conflito” (do latim “con” junto e “fligere”, que indica um golpe ou choque anunciado pelo antagonismo de posições) (Cunha, 1986).

Conceitualmente, conflito é entendido como processo de tomada de consciência da divergência existente entre as partes, traduzida em algum grau de oposição ou incompatibilidade entre os objetivos das partes, ou ainda pela ameaça dos interesses de uma delas (Reis; Silva, 2012). Tal definição corrobora a associação do conflito à ideia de algo destrutivo e irracional, tendo a contrapartida quase que automática de evitamento ou



cessação a todo custo, delineando a visão tradicional do conflito (Mintzberg, 1983).

O modo como o gestor transmite sua percepção no tocante aos conflitos nas organizações tende a refletir o comportamento das equipes diante da ocorrência desses eventos. Como processo, a gestão consiste na articulação integrada de ações estratégicas, a fim de alcançar os objetivos pleiteados pela organização de saúde. Exercer o papel de gestor requer, além de aprendizagem profissional voltada para as competências gerenciais diretas, um olhar sensível para as interações sociais dos integrantes do seu time de profissionais (Hortelan *et al.*, 2019).

Ao considerar a gestão de conflitos nas organizações de saúde de maneira ampliada, cabe a reflexão da ocorrência desses conflitos entre gestores dos serviços. Prover solução dos conflitos já é tido como atividade desafiadora quando ocorrem ao nível da equipe, portanto, torna-se importante considerar suas causas, bem como o gerenciamento efetivo e a relevância de abordagens positivas também nesses contextos (Martins *et al.*, 2020).

Há diversos desencadeadores dos conflitos nas organizações, com destaque para as relações de poder entre os pares. Disposto como a capacidade de atingir resultados, a definição de poder compreende ainda a possibilidade de ser exercido por qualquer indivíduo, desde que este seja competente para fazê-lo (Correia, 2020). Nessa tônica, Mintzberg (1983) delineia o poder como a capacidade de afetar os resultados organizacionais, ressaltando a importância do alinhamento das estratégias dos influenciadores e influenciados, a fim de alcançar o objetivo organizacional.

Diante do exposto, este estudo visa responder à seguinte questão norteadora: Como se configuram os conflitos vivenciados por gestores de um hospital universitário? Para responder a essa questão tem-se por objetivo: analisar os conflitos vivenciados por gestoras de um hospital universitário, bem como as estratégias de enfrentamento por elas utilizadas.



2 METODOLOGIA

O percurso metodológico está descrito conforme o *Consolidated Criteria for Reporting Qualitative Research* (COREQ), versão em português – Brasil (Souza, et al. 2021).

Este artigo é um recorte da dissertação de mestrado intitulada “Relações de poder em um hospital universitário: uma leitura em Mintzberg”. Trata-se de um estudo exploratório com abordagem qualitativa, do tipo estudo de caso proposto por Yin (2015), no qual se adotou como método para análise do material apreendido nas entrevistas e pesquisa documental a análise temática de conteúdo de Bardin (2016).

O lócus selecionado para este estudo foi um hospital universitário público, destacado como referência no atendimento de média e alta complexidade no estado da Bahia. Este hospital, integrado ao Sistema Único de Saúde (SUS), desempenha um papel crucial no atendimento à população baiana, enquanto simultaneamente serve como um campo de ensino e treinamento fundamental para os estudantes da área de saúde.

O local em questão é parte integrante de um hospital geral, dedicado à prestação de assistência à saúde da população. Além disso, assume uma função fundamental na formação de recursos humanos, orientados para o ensino, a pesquisa e as práticas assistenciais.

A população do estudo foi composta por profissionais que atuavam como gestores nas unidades que compõem a gerência de atenção à saúde do referido hospital universitário, por serem os responsáveis pela coordenação, organização e administração dos serviços assistenciais daquela unidade.

Constituíram critérios de inclusão: ter formação superior completa; experiência mínima de seis meses em gestão de serviço de saúde; e no mínimo três meses de experiência na gestão do referido hospital universitário. Já o critério de exclusão observado foi: profissionais que não apresentaram disponibilidade após três tentativas de agendamento.

Com a aplicação desses critérios, a amostra final do estudo constituiu-se de nove participantes. Inicialmente, foram abordados 23 gestores e, à exceção daqueles que aceitaram participar da pesquisa, quatro se recusaram e 10 não responderam a nenhuma



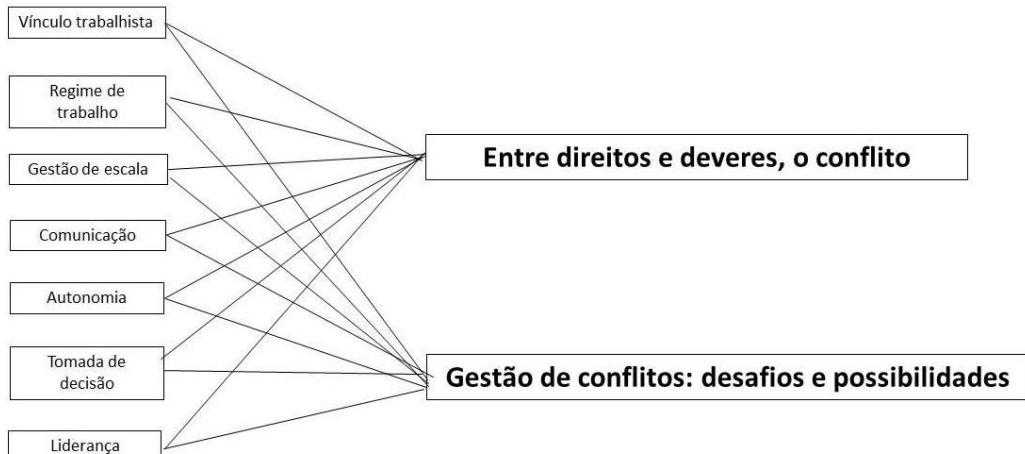
das três tentativas de contato. Os gestores que recusaram a participação na pesquisa não informaram o motivo.

Como período para a coleta de dados, definiram-se os meses de fevereiro e março de 2022, tendo sido interrompida por saturação dos dados e não por esgotamento da amostra. Foram agendadas entrevistas norteadas por um roteiro semi estruturado que contemplava caracterização sociodemográfica; questões objetivas acerca da formação, atuação e experiência profissional dos respondentes; e questões discursivas, relacionadas aos pilares da configuração das relações de poder.

As entrevistas aconteceram numa sala disponibilizada pela instituição, na presença apenas dos pesquisadores e do participante, sem a participação de terceiros e/ou qualquer outro fator que pudesse influenciar os respondentes, com duração de 20 a 40 minutos cada, gravadas e transcritas. Para a validação dos participantes, as transcrições foram enviadas por *e-mail* aos respondentes, que tiveram um prazo de 5 dias para leitura e solicitação de correções. Após esse prazo, os *e-mails* não respondidos foram considerados como validação tácita.

Como técnica para análise dos dados, optou-se pela Análise Temática de Conteúdo proposta por Bardin (2016). Os dados coletados foram organizados com o apoio do software WebQDA®, tendo sido analisada a convergência dos dados coletados para a construção de categorias temáticas por Unidades de Contexto. Ao final, foram elaborados sete códigos livres e duas categorias: Categoria 1: Entre direitos e deveres, o conflito; e Categoria 2: Gestão de conflitos: desafios e possibilidades. Nesse sentido, para construir as categorias do estudo, buscou-se agregar as informações que eram convergentes, divergentes, complementares e distintas sobre o tema, conforme apresentado na figura abaixo:

Figura 1 - Representação sinóptica das categorias do estudo, 2023



Fonte: Elaborado pelos Autores, 2023.

Em relação aos aspectos éticos, este estudo constitui-se parte de um projeto de dissertação aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Hospital Universitário Prof. Edgard Santos /Universidade Federal da Bahia, sob o Parecer 4562421, de 26 de fevereiro de 2021. Para tanto, foram seguidas as recomendações que envolvem pesquisas com seres humanos, conforme as Resoluções 466/2012, 510/2016 e 580/2018 do Conselho Nacional de Saúde (Brasil, 2012; Brasil, 2016; Brasil, 2018).

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 ENTRE DIREITOS E DEVERES, O CONFLITO

A partir dos resultados encontrados, emergem reflexões sobre possíveis consequências da flexibilização das relações trabalhistas e da implementação do modelo da gestão privada no setor público, e surgem inquietações quanto aos possíveis efeitos dessas medidas nas relações de trabalho e nos serviços prestados à população (Neto *et al.* 2022).

As relações trabalhistas são o resultado da interação entre empregadores e empregados no ambiente de trabalho e regem-se por leis e regulamentos que estabelecem direitos e obrigações para ambas as partes. Além de incluir questões como deveres, horas



extras, benefícios, condições de trabalho, e a resolução de conflitos entre patrões e empregados, sendo que as demandas e expectativas de ambos podem divergir.

A compreensão e o gerenciamento eficaz das relações trabalhistas são cruciais para a saúde e eficiência das organizações, assim como para a satisfação e bem-estar dos trabalhadores. A seguir, são apresentados alguns trechos das entrevistas que evidenciam aspectos da gestão de conflitos na instituição de saúde pesquisada relacionados ao vínculo trabalhista:

Tenho dois regimes trabalhistas comigo[...]. No serviço público tem muitas pessoas que trabalham bem, mas também tem alguns profissionais que, às vezes, usam o fato de que é um funcionário público para fazer um trabalho mais básico. (ENT09)

Existe uma gestão aqui dentro que é de uma empresa pública e não federal, sendo essa empresa que definem as regras a serem seguidas. Pelo menos dos empregados dessa empresa, as regras são essas, na verdade, deveria ser aplicado para todo mundo, porque o campo de trabalho é o mesmo, então, as regras deveriam ser aplicadas igualitariamente e não de forma diferente. (ENT07)

No ambiente de trabalho, é importante que tanto empregadores quanto empregados estejam cientes de seus direitos e deveres, a fim de promover um ambiente de trabalho justo e saudável. Para o sociólogo francês Émile Durkheim (2010), direitos e deveres são elementos fundamentais em todas as relações humanas, inclusive nas relações profissionais.

Sobre esse aspecto é importante perceber que, no hospital pesquisado, há profissionais com diferentes vínculos trabalhistas. Nesse sentido, o regime de trabalho deve estar claramente definido para garantir que os direitos dos trabalhadores sejam protegidos e para evitar conflitos entre empregadores e empregados. Além disso, um regime de trabalho justo e equilibrado pode melhorar a satisfação dos trabalhadores e contribuir para a eficiência da organização, conforme observado no trecho a seguir:

Muitas pessoas, bons profissionais, muitas vezes precisam de algum tipo de cobrança e acompanhamento de perto para efetivamente dar um resultado positivo no seu trabalho. Não se trata de ficar no pé, mas tem gente que precisa realmente de que tenha alguém olhando, alguém acompanhando, alguém pedindo os resultados. (ENT04)



Em estudo realizado por Veronese *et. al* (2020), os autores enfatizam a importância de encontrar um equilíbrio entre os direitos e deveres nas relações trabalhistas para evitar conflitos. Afirmam que tais conflitos podem ser gerenciados por meio de negociação e diálogo entre as partes envolvidas. A pesquisa destaca ainda que a cultura organizacional deve ser baseada no respeito e na valorização dos trabalhadores, e contribuir para a satisfação e o bem-estar dos colaboradores, assim como para a eficiência e saúde organizacional. Desse modo, as empresas precisam adotar políticas e práticas que promovam a equidade e a justiça social para prevenir possíveis conflitos e estabelecer relações de trabalho saudáveis.

No estudo conduzido por Scherer *et al* (2021), as relações de trabalho emergiram como aspecto impulsionador da satisfação, com destaque para o trabalho em equipe, as relações entre os profissionais e destes com as chefias e os usuários. Em contrapartida, as relações se mostram insatisfatórias quando há problemas relacionais entre a equipe, com a chefia, com os usuários e com outros setores do hospital.

Os mesmos autores ressaltam que a insatisfação quanto aos aspectos acima mencionados poderia estar relacionada à percepção de que falta comprometimento de alguns colegas, bem como às condições de trabalho em termos de dimensionamento de pessoal inadequado nos setores e modo de organização do trabalho, considerado burocrático, com pouca margem de manobra na definição das escalas.

Nesse sentido, a compreensão e o gerenciamento eficaz das relações trabalhistas são cruciais não só para a saúde e eficiência das organizações como também para a satisfação e bem-estar dos trabalhadores. Faz-se, portanto, fundamental que as organizações estabeleçam políticas e práticas que promovam um ambiente de trabalho saudável e justo, incentivando a colaboração e a resolução construtiva de conflitos (Durkheim, 2010).

De acordo com Pinheiro e Borges (2019), o cenário marcado pela multiplicidade de vínculos contratuais já era uma realidade nos hospitais universitários. Esses autores destacam repercussões negativas nos processos de trabalho, principalmente relacionadas à terceirização, remunerações diferentes para a mesma função, jornada de trabalho mais intensa para os terceirizados, além da redução de outros direitos, fomentando conflitos entre os trabalhadores.



Segundo Pinheiro (2019), a gestão de conflitos é uma ferramenta importante para lidar com a tensão e a incerteza entre os trabalhadores e entre estes e a organização de saúde. A gestão eficaz de conflitos envolve a negociação, o reconhecimento e a abordagem de questões conflituosas de forma aberta e transparente, bem como a busca por soluções mutuamente satisfatórias.

A gestão de escala figura como um ponto crítico na relação entre as equipes e seus gestores na instituição de saúde pesquisada. Para gerir de maneira assertiva, o gestor deve considerar questões acerca da flexibilidade de trocas, tempo hábil para divulgação de escala, critérios que serão seguidos para o remanejamento dos profissionais dentro da unidade em caso de necessidade de cobertura, bem como garantir a capacitação dos profissionais para que possam exercer suas funções de maneira segura e qualificada.

Outrossim, faz-se importante gerenciar as escalas de trabalho de forma justa e eficiente, levando em consideração as necessidades tanto individuais dos funcionários, como aquelas da instituição em termos de demanda de pacientes e eficiência operacional. A adoção de uma abordagem de gestão de conflitos proativa, que priorize a comunicação aberta e transparente entre gestores e funcionários, pode ajudar a minimizar os conflitos e garantir o bem-estar dos funcionários e a eficiência da instituição.

Dificultar os fluxos para a realização desses remanejamentos pode prejudicar a assistência aos pacientes e comprometer a satisfação dos profissionais no trabalho, conforme evidenciado no trecho abaixo:

Aqui no hospital a gente tem uma dificuldade grande de fazer remanejamento de funcionário, por conta da formalização, e, na vida real, a gente tem um time muitas vezes diferente. (ENT04)

É importante salientar que uma gestão de conflitos eficiente no âmbito da saúde tem o potencial de fomentar a inovação, incitar a criatividade e propiciar aprimoramentos contínuos nas práticas organizacionais. Além disso, desempenha um papel primordial ao promover a motivação e a satisfação dos profissionais envolvidos.

No contexto particular de uma instituição hospitalar, os gestores defrontam-se com desafios de relevância ímpar na condução de conflitos, notadamente em relação à diversidade de vínculos laborais e às dinâmicas de escala de trabalho. Assim sendo, torna-



se impescindível alcançar um equilíbrio entre as necessidades intrínsecas ao hospital e as demandas dos colaboradores, mediante a devida garantia de que todos estejam devidamente informados acerca das políticas e diretrizes institucionais.

3.2 GESTÃO DE CONFLITOS: DESAFIOS E POSSIBILIDADES

Pfeffer (1981) e Mintzberg (1973) defendem que o conflito e a negociação são aspectos naturais da dinâmica organizacional e que devem ser tratados de forma saudável e produtiva. O conflito é uma expressão de divergências entre pessoas e departamentos dentro de uma organização. Essas divergências podem surgir a partir de diferentes traçados, interesses e objetivos, e devem ser gerenciadas de forma a promover o diálogo e a construção de soluções em conjunto. O conflito pode ser produtivo, por estimular a criatividade e a inovação, mas também pode ser destrutivo quando não envolve as partes, possibilitando uma discussão mais ampla no processo decisório.

As ideias dos estudiosos citados anteriormente corroboram o estudo de Aires e Delatorri (2019), pois evidenciam que os serviços de saúde dependem de variáveis externas, e isso torna o conflito uma ocorrência diária que afeta a qualidade da assistência. O ambiente de saúde passa por mudanças em tecnologias, custos e número de pacientes, o que complica a situação de trabalho.

Atrelado a isso, Rabelo (2020) ressalta que o trabalho em saúde envolve a produção de um serviço altamente complexo e intenso em conhecimentos, que é consumido imediatamente pelos pacientes e suas famílias, aspecto que o torna altamente exigente e desgastante para os profissionais da área.

Esse fator colabora para um ambiente suscetível a conflitos, e os grupos hospitalares são especialmente propensos a estes, dadas as condições em que trabalham. Os serviços de saúde requerem técnicas construtivas de gerenciamento de conflitos que possam conciliar diferentes grupos e promover benefícios mútuos.

A negociação, por sua vez, é vista por Mintzberg (1973) como uma habilidade essencial para a gestão de conflitos, devendo os gestores ter habilidades de negociação para lidar com conflitos e promover a construção de soluções que atendam aos interesses



de todas as partes envolvidas. A negociação deve ser baseada na comunicação aberta, no diálogo, no respeito mútuo e na busca de soluções que atendam às necessidades de todos.

Nesse sentido, a construção de relações de confiança é essencial para a resolução de conflitos e para o sucesso da negociação. Quando há confiança entre as partes, o diálogo é mais produtivo e a construção de soluções mais eficaz.

Diante disso, o fator comunicação assume a condição de um componente crítico em qualquer organização. Segundo Mintzberg (1973), a gestão de conflitos é uma parte fundamental da tomada de decisão eficaz e a comunicação, uma ferramenta vital para a resolução de conflitos. De acordo com o autor, a gestão de conflitos exige habilidades de negociação e compreensão profunda dos interesses e motivações das partes envolvidas.

Quando a comunicação é eficiente, permite que as informações fluam livremente entre diferentes níveis, o que ajuda a garantir que todos trabalhem em direção aos mesmos objetivos, com a identificação e resolução precoce dos problemas, para evitar atrasos e aumentar a eficiência da instituição.

Para que a comunicação seja efetiva, é importante que a organização implemente canais de comunicação claros e abertos, além de promover a colaboração e o diálogo constantes entre todos os membros da equipe, conforme é possível observar nas falas abaixo:

Se eu tomar uma decisão que vai envolver outras áreas que eu precise da interface com outras pessoas, aí precisa ser, sim, avisado, formalizado, a gente usa muito o *e-mail* ou abre um processo de comunicação interna, através de um sistema. Você manda para o seu superior hierárquico imediato e ele vai ver se é necessário ou não mandar para outras instâncias, às vezes só eles dois já conseguem resolver, aí devolve essa resposta. (ENT06)

Existe um fluxo de que precisa que o chefe da unidade envie um *e-mail* solicitando uma informação específica sobre algum funcionário para o setor pessoal. Só dessa forma é que se tem informação do funcionário. Isso é um problema para gente. Existem setores que, por exemplo, farmácia, nutrição, que trabalham muito junto com a enfermagem, reconhecem o papel das referências e, dentro do que é possível, apoiam elas, passam as informações que elas solicitam, as reconhecem como papel de liderança importante, mas, quando se trata de questões burocráticas da empresa, aí fica mais difícil. (ENT04)

Beserra (2018) assegura que são necessárias algumas competências para a gestão de conflitos eficaz, tais como liderança, comunicação e trabalho em equipe, e que essas

favorecem a tomada de decisão assertiva. Necessário também que o gestor tenha habilidade para liderar essas situações conflituosas de forma neutra, justa e imparcial, a fim de evitar agravamento da situação.

Para solucionar conflitos entre funcionários, o gestor precisa fazer um diagnóstico situacional para compreender a causa do atrito e identificar a melhor ferramenta de resolução. Para tanto, faz-se essencial ter competência em comunicação (estratégica) para apresentar ideias de forma clara, concisa e persuasiva, de modo a superar os conflitos e atingir objetivos (Roman; Martin; Gonzales, 2020).

Nesse contexto, os gestores enfrentam desafios ao lidar com diferentes perspectivas e expectativas de pacientes, suas famílias e equipes de saúde. Uma comunicação eficaz pode ajudar a prevenir e gerenciar conflitos, enquanto uma comunicação inadequada pode intensificá-los (Martins *et al.*, 2020).

Os gestores precisam garantir que a comunicação seja clara, direta e acessível a todas as partes envolvidas. Importante ainda que estejam disponíveis para ouvir e responder às preocupações de todos. A boa comunicação pode criar um ambiente de confiança e cooperação, onde as diferenças podem ser resolvidas e as soluções encontradas para os problemas que surgem em um hospital.

Em instituições hospitalares, além dos aspectos relacionados à comunicação, os gestores enfrentam o desafio de lidar com decisões complexas e de alto impacto, especialmente em situações de conflito. A tomada de decisão deve ser cuidadosamente equilibrada entre as necessidades dos pacientes, a eficiência dos processos hospitalares e a satisfação dos funcionários, assim como precisam ser consideradas as implicações éticas e legais das decisões tomadas (Marocco, 2020).

A autonomia permeia aspectos diretamente relacionados com a clareza de quem está apto para exercê-la. É importante que as lideranças e equipes conheçam o fluxo decisório da instituição para que possam cumprir de forma eficaz as atribuições da categoria profissional que as exerce dentro do organograma institucional, como pode ser observado em algumas entrevistas:

Às vezes você é técnico e quer fazer o seu trabalho, você conhece um pouco de gestão, quer fazer o seu trabalho dentro das leis, sempre respeitando as normas, indo pela perspectiva da imparcialidade, pela moralidade dentro do

serviço público e, muitas vezes, isso é distorcido, mal interpretado pelas equipes, colegas e pelos próprios profissionais. (ENT07)

Se eu tomar uma decisão que vai envolver outras áreas que eu precise da interface com outras pessoas, aí precisa ser, sim, avisado, formalizado, a gente usa muito o *e-mail* ou abre um processo de comunicação interna, através de um sistema. Você manda para o seu superior hierárquico imediato e ele vai ver se é necessário ou não mandar para outras instâncias, às vezes só eles dois já conseguem resolver, aí devolve essa resposta, a tomada de decisão. (ENT05)

As decisões devem ser comunicadas de forma clara e transparente para minimizar os conflitos e garantir a confiança dos *stakeholders*. Por outro lado, a gestão eficaz de conflitos pode oferecer oportunidades para aprimorar os processos e a qualidade dos serviços hospitalares, melhorar as relações entre os membros da equipe e promover a inovação (Cunha *et al.*, 2020).

A transparência na comunicação é crucial para manter a confiança das partes interessadas e minimizar os conflitos. Uma gestão eficaz de conflitos pode melhorar processos, serviços, relações e contribuir para promover inovação.

Os gestores entrevistados destacaram que a tomada de decisão é uma habilidade de grande relevância para líderes e equipes de gestão, principalmente, no que diz respeito à experiência prática para subsidiar tal ação. Quando diferentes opiniões ou interesses estão em jogo, é importante que sejam conduzidas por meio de conversas construtivas para chegar a uma decisão consensual.

Necessário também que além da transparência haja clareza na tomada de decisão, para garantir que todos entendam o processo e o resultado. Uma boa gestão de conflitos por tomada de decisão é essencial para manter a coesão da equipe e a integridade da organização. A seguir, são apresentados alguns trechos das entrevistas que evidenciam esses aspectos:

Eu consigo ter uma relação boa com a equipe multiprofissional daqui do centro cirúrgico, não porque eu sou permissiva, é um perfil meu, é por conversar, ter um diálogo mais estreito de dizer: olha, a gente não vai conseguir fazer isso por causa disso, daquilo, etc. (ENT03)

Justificar, rever os procedimentos, sim, porque vai mais da minha forma de trabalhar, por mais que eu tenha credibilidade, não deixo de justificar um pedido ou uma tomada de decisão. (ENT01)



Uma liderança forte e eficaz pode ajudar a criar uma cultura de trabalho colaborativo e saudável, que resulta em relações de trabalho mais harmoniosas e atendimento aos usuários mais resolutivo. Nessa perspectiva, os gestores hospitalares enfrentam desafios experimentais na gestão de conflitos. Para liderar com eficácia, devem ter habilidades de comunicação interpessoal e emocional, além de serem capazes de controlar e gerenciar conflitos antes que eles se tornem graves (Roman; Martin; Gonzales, 2020).

A gestão de conflitos e liderança estão correlacionadas, pois um líder é frequentemente responsável por prover soluções e tomar decisões. Para tanto, um líder eficaz deve inspirar e motivar sua equipe para um trabalho colaborativo, no qual a opinião dos membros da equipe seja considerada para que a solução mais favorável seja acolhida pela equipe, conforme observa-se a seguir:

A forma que eu enxergo é que seis olhares enxergam melhor do que dois. Muitos dos problemas, se eu tivesse optado por tomar decisão sozinho, teria tido problemas, então, muitas coisas que eu disse: A gente está com essa pendência, o que que vocês acham? Qual a ideia de cada um para resolver? E, às vezes, saí do consenso e a gente resolveu problemas de maneira muito mais simples, com ideias que não vinham da minha cabeça. (ENT05)

Tem poder e liderança, não sei se nesta estrutura existe naturalmente uma questão de poder, porque, se você está hierarquicamente superior, teoricamente você já tem mais poder e nem sempre esse poder vem com liderança, pois a liderança tem uma coisa muito mais tranquila. Você, às vezes, convence o outro só pela sua forma de conduzir, você acaba vendendo a sua ideia, não sei se foi isso. (ENT06)

O líder de uma organização exerce grande influência no processo de tomada de decisão. A posição hierárquica que ele ocupa lhe confere poder de voto, além de uma diversidade de ferramentas de gestão, como planejamento estratégico, de recursos humanos, finanças e operações (Arruda *et al.*, 2021).

No entanto, a autoridade do líder é limitada, e suas decisões precisam levar em conta aspectos éticos, legais e sociais. Devem ainda estar abertos para receber *feedback* e opiniões divergentes, pois a falta de diálogo pode favorecer decisões equivocadas e prejudicar a organização como um todo (Lima, 2022).



Desse modo, é necessário que o líder exerça seu poder de forma responsável, considerando o bem-estar da organização e de seus *stakeholders*. Decisões mal pensadas podem afetar a equipe, a instituição e a sociedade em geral, de modo que um líder responsável precisa levar em conta todos os aspectos relevantes e as implicações de suas decisões.

4 CONCLUSÃO

A presente pesquisa proporcionou uma análise aprofundada da gestão de conflitos no contexto dos gestores, examinando tanto as estratégias de enfrentamento adotadas quanto as possibilidades de gerenciamento desses conflitos para a organização hospitalar. Destacou-se, de maneira particular, os desafios enfrentados pelas gestoras no que diz respeito aos conflitos existentes entre seus pares e suas respectivas equipes, bem como as ramificações dessas relações no cotidiano das atividades profissionais.

Considerando as categorias delimitadas neste estudo, emergiram reflexões profundas acerca das diversas perspectivas convergentes, divergentes, complementares e distintas sobre o tema. Nas entrevistas realizadas, foi possível perceber o entendimento do conflito entre gestoras como um cenário intrínseco ao exercício profissional, influenciado por uma série de fatores multifacetados, os quais impactam o desempenho da função de liderança e a fluidez do trabalho da equipe.

As principais causas de conflitos identificadas nesta pesquisa estão intrinsecamente relacionadas ao vínculo empregatício, regime de trabalho, gestão de escalas, comunicação, autonomia, tomada de decisão e liderança. Esses elementos constituem fatores-chave que podem gerar tensões e disputas entre as partes envolvidas, sendo essenciais para uma compreensão abrangente do contexto em que se inserem os conflitos na gestão em saúde.

A gestão de conflitos em ambiente hospitalar é um desafio constante para profissionais de saúde, devido à alta carga emocional e ao estresse a que são submetidos em seu cotidiano de trabalho. A ausência de comunicação clara, a dificuldade em lidar com pacientes e familiares em situações delicadas e a necessidade de tomar decisões



rápidas e precisas, bem como diferentes vínculos trabalhistas, são alguns dos desafios enfrentados pelos gestores na instituição pesquisada.

No entanto, faz-se necessário promover um ambiente de trabalho saudável e proporcionar uma visão do conflito como algo inerente a complexos humanos, bem como a oportunidade de melhoria da qualidade que cada conflito guarda para o campo organizacional, da gestão, em equipes e individual. Investir na educação permanente para desenvolver o saber conviver e saber ser no mundo é fundamental para ampliar as potências organizacionais.

Como limitação deste estudo, destaca-se o número significativo de gestores convidados a participar da pesquisa que não responderam às tentativas de contato ou indicaram motivo de recusa.

Concluiu-se que o estudo permitiu desenvolver uma análise sobre a gestão de conflitos no âmbito das gestoras e suas estratégias de enfrentamento no campo organizacional, reforçando a importância da clarificação da comunicação como ferramenta essencial para gestão e gerenciamento dos serviços de saúde.

O presente estudo assume uma relevância substantiva para o campo da gestão hospitalar, uma vez que reforça a importância da profissionalização da administração dos serviços de saúde e proporciona perspectivas promissoras para a identificação das causas subjacentes aos conflitos, bem como para a elucidação de ferramentas de resolução e estratégias eficazes na gestão dessas situações. Entre essas ferramentas destacam-se a comunicação eficaz, a negociação e a liderança, as quais se configuram como elementos-chave no processo de gerenciamento dos conflitos.

As iniciativas direcionadas à gestão de conflitos assumem um papel crucial na garantia da eficiência e eficácia da administração hospitalar, além de desempenharem um papel fundamental na promoção da qualidade dos serviços prestados. Ao adotar abordagens baseadas em evidências, com foco na análise das causas e na implementação de estratégias apropriadas, os gestores hospitalares estarão aptos a lidar com as complexidades inerentes aos conflitos e a estabelecer um ambiente propício à resolução construtiva dessas situações, resultando em melhores resultados organizacionais e no bem-estar dos profissionais e pacientes envolvidos.



Uma vez que o conflito tenha sido devidamente identificado, compreendido e enfrentado pelo gestor, munido de conhecimento, estratégias e perspicácia, abre-se espaço para considerar soluções eficazes e estratégicas capazes de gerar um impacto abrangente em todo o contexto do serviço de saúde. Nesse sentido, vislumbra-se ainda contribuir não apenas promover melhorias nos processos de trabalho, mas também na cultura organizacional, resultando na criação de um ambiente harmonioso, empático e dinâmico.

AGRADECIMENTOS

Ao Grupo de Estudos e Pesquisa em Administração dos Serviços de Enfermagem – GEPASE do Programa de Pós-graduação em Enfermagem e Saúde da Universidade Federal da Bahia, vinculado à linha de pesquisa Formação, Gestão e Trabalho em Enfermagem e Saúde. À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB) e ao financiamento do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), oportunizando o desenvolvimento do projeto.

REFERÊNCIAS

- AIRES, M. M. M.; DELATORRI, M. S. A importância da gestão de conflitos nos sistemas de saúde. **Revista Ambiente Acadêmico**, v. 5, n. 1, 2019. Disponível em: <https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2019/10/revista-ambiente-academico-v05-n01-artigo03.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2023.
- ARRUDA, A.L.; FREITAS, C.F.; CARVALHO, M.R. Gestão de pessoas no ambiente hospitalar. **Revista Científica**, v. 1, n. 1, p. 1-10, 2021. Disponível em: <http://189.112.117.16/index.php/revista-cientifica/article/view/555>. Acesso em: 27 fev. 2023.
- BESERRA, E. P.; GUBERT, F. A.; MARTINS, M. C.; VASCONCELOS, V. M.; FIGUEIREDO, G. A. de; SILVA, L. A. da; LIMA, M. A. de. Conflict management in nurse training. Revista de Enfermagem, UFPE Online, v. 12, n. 10, out. 2018. DOI 10.5205/1981-8963-v12i10a236080p2891-2896-2018.
- CORREIA, J. J. A.; NASCIMENTO, M. E. B. do.; SANTOS, R. R. dos .; LAGIOIA, U. C. T. . Relação entre Sistemas de Controle Gerencial e Comportamento Organizacional. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 91–110, 2020. DOI: 10.22478/ufpb.2318-1001.2020v8n2.49082.
- CUNHA, A. G. **Dicionário etimológico nova fronteira da língua portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira S.A, 1986.
- CUNHA, S.G.S.; SIMAN, A.G.; BRITO, M.J.M. A comunicação como recurso para tomada de decisão de atendimento de gestores da unidade de imediato. **Revista Brasileira de Revista de Saúde**, v. 3, n. 2, pág. 2374–2383, 2020. DOI: 10.34119/bjhrv3n2-087.
- DURKHEIM, Émile. **Da divisão do trabalho social**. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2010. 483 p.
- Hortelan, M.S., Almeida, M.L., Fumincelli, L., Zilly, A., Nihei, O.K., Peres, A.M., Sobrinho, R.A., Pereira, P. E. O papel dos gestores de saúde pública em uma região fronteiriça: uma revisão de escopo. **Acta Paul Enferm.**, v. 2, pág. 229-236, dez 2019. DOI: [10.1590/1982-0194201900031](https://doi.org/10.1590/1982-0194201900031)
- LIMA, J.S. Gestão de pessoas e liderança na Empresa: o líder frente às mudanças organizacionais. **Investigação, Sociedade e Desenvolvimento**, v. 11, n. 5, pág. e3611521217, 2022. DOI: 10.33448/rsd-v11i5.21217.
- MAROCCHI, P. **Competência analítica em unidade hospitalar: o uso de dados na tomada de decisão entre gestores hospitalares**. (2020). 56 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020.

MARTINS, M. M.; TRINDADE, L. L.; VANDRESEN, L.; AMESTOY, S. C.; PRATA, P. A.-A. P.; VILELA, C. Conflito gerenciamento estratégias usado por Enfermeiros gestores portugueses. **Revista Brasileira de Enfermagem** [Internet], v. 73, n. 06, p. 01-08, 2020. DOI: [10.1590/0034-7167-2019-0336](https://doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0336)

MINTZBERG, H. **A natureza do trabalho gerencial**. Nova York: Harper & Row, 1973.

MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall, 1983. Disponível em: Book | Power In and Around Organizations | ID: 7s75dh682 | eScholarship@McGill. Acesso em: 02 jan. 2023.

NETO, R.P; OLIVEIRA, M.V.; ROSSANEIS, M. Â.; ARONI, P.; FRANÇA, T.E. Flexibilização dos títulos de contratação de equipe de enfermagem em hospital público. **Revista Brasileira de Desenvolvimento**, v. 8, n. 12, pág. 77960–77970, 2022. DOI: 10.34117/bjdv8n12-080.

PINHEIRO, K. de F.; BORGES, Ângela M. C. OS EFEITOS DA EBSERH NA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS DOS HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS FEDERAIS. **Cadernos do CEAS: Revista crítica de humanidades**, [S. l.], n. 247, p. 452–477, 2019. DOI: 10.25247/2447-861X.2019.n247.p452-477.

PINHEIRO, K. F. **Os efeitos da EBSERH na gestão dos recursos humanos dos Hospitais Universitários Federais**. 2019. Dissertação (Mestrado) - Universidade Católica do Salvador, Salvador, 2019.

RABELO, R.Q. **Qualidade de vida no trabalho: reflexões críticas a respeito do trabalho de enfermagem na urgência e emergência em hospital público de grande porte**. 120 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Ambiental e Saúde do Trabalhador) - Universidade Federal Uberlândia, Uberlândia, 2020. DOI <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2020.432>.

REIS, Lopes dos Reis; SILVA, Maria João Rosa. **Princípios de Gestão** (1a Ed). Lisboa: Edições Sílabo, Lda, 2012.

ROMAN, C. P.; MARTIN, F. D.; GONZALEZ, A. B. O efeito da comunicação sobre a legitimidade e o desempenho das organizações. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, n. 3, p. 565-581, 2020. Disponível em: https://www.scielo.br/pdf/rbgn/v22n3/pt_1983-0807-rbgn-22-03-565.pdf. Acesso em: 24 de fevereiro de 2023.

SCHERER, M. D. dos A.; SORATTO, J.; DE LIMA TRINDADE, L.; PIRES DE PIRES, D. E.; MARTINS DE BRITO, L. . Satisfação e insatisfação no trabalho de profissionais em hospital universitário. **Saúde em Debate**, [S. l.], v. 45, n. 130 jul-set, p. 603–617, 2022. Disponível em: <https://saudeemdebate.org.br/sed/article/view/5266>. Acesso em: 24 fev. 2023.



SODRÉ, Fr.; LITTIKE, D.; DRAGO, L.; PERIM, M. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (The Brazilian Company of Hospital Services): a new management model? **Serviço Social & Sociedade**, São Paulo, v. 365, n. 2, p. 365-380, 2013. DOI: 10.1590/S0101-66282013000200009.

