

# REFLETINDO SOBRE A ADMINISTRAÇÃO E NEGOCIAÇÃO DE CONFLITOS NAS EQUIPES DE SAÚDE

*Reflecting about the administration and the negotiation of  
conflicts in health teams*

Perspectivas e controvérsias

## RESUMO

A temática “administração e negociação de conflitos” vem ao longo dos anos, sendo um assunto polêmico e de interesse de muitos administradores das organizações de saúde. O objetivo deste trabalho foi de refletir acerca do processo de administração e negociação de conflitos nas equipes de saúde. Conflitos são discordâncias internas, resultantes de diferenças quanto a idéias, valores ou sentimentos entre pessoas ou grupo. O conflito na equipe de enfermagem pode ser expresso abertamente por um aumento das críticas, implicações ou discussões entre membros da equipe de saúde, levando a insatisfações no local de trabalho, causando redução na quantidade e qualidade do serviço. O gerente de uma equipe deve ter um bom relacionamento com todos os componentes e humildade, contribuindo com seu conhecimento e equilibrando com bom senso o desempenho dos membros dessa equipe. Além disso, é fundamental saber ouvir, ter flexibilidade diante de algumas situações e ser líder, sabendo resolver os problemas sem gerar ansiedades e desconfortos. Nas equipes de saúde, para se obter um bom relacionamento no trabalho, a equipe deve ter capacidade de lidar com diferenças de maneira eficiente. O bom relacionamento evita o surgimento de conflitos, pois aumenta a compreensão mútua, inspira confiança e respeito e permite que se conservem a razão e a emoção e se aprimore a comunicação.

**Descritores:** Enfermagem; Administração; Negociação; Atenção Primária à Saúde.

## ABSTRACT

*The set of themes “administration and negotiation of conflicts” has throughout the years been a polemic subject and one of great interest to administrators of health organizations. The aim of this study was to discuss about the process of administrating and negotiating conflicts in health teams. Conflicts are internal disagreements, resulting from the differences in relation to ideas, values and feelings between people or groups. The conflict in the nursing team can be openly expressed by an increase in criticism, annoyances or discussions between members of health teams, leading to dissatisfaction in working places causing reduction in the quantity and quality of the service. The team manager should have a good relationship with all members and also be humble, contributing with his knowledge, and balancing with common sense the team members’ performance. Beside this, it’s very important to know how to listen to others; having flexibility as facing some situations and being a leader, knowing how to solve problems without creating anxiety and discomfort. In health teams, in order to obtain a good relationship at work, the team must have the capacity to lead with the differences in an efficient way. A good relationship avoids the arising of conflicts, for it increases the mutual comprehension, inspires confidence and respect; it allows to maintain the reason and the emotion and improves the communication.*

**Descriptors:** Nursing; Administration; Negotiating; Primary Health Care.

Ana Amélia da Rocha Sales<sup>(1)</sup>  
Flávia Regina Furtado Lima<sup>(2)</sup>  
Francisca Sônia de Andrade  
Braga Farias<sup>(3)</sup>

1) Nutricionista e Enfermeira, Especialista em Saúde do Idoso

2) Enfermeira, Professora Mestre do Curso de Enfermagem da Universidade de Fortaleza

3) Enfermeira, Professora Doutora do Curso de Enfermagem da Universidade de Fortaleza

Recebido em: 22/03/2006

Revisado em: 04/08/2006

Aceito em: 14/01/2007

## INTRODUÇÃO

Na vivência do processo conflituoso, a relação entre as partes envolvidas passa a gerar uma série de sentimentos ambíguos, e cria-se uma relação hostil entre as partes conflitantes, o que dificulta a comunicação, estendendo o conflito além do problema original<sup>(1)</sup>.

Na vigência de um conflito, ocorre um enorme dispêndio de energia, que é desviada para fora dos propósitos organizacionais, em função da sua dinâmica destrutiva. O fluxo de comunicação e de informações sofre inferências ficando distorcido, e as interações tendem a ser direcionadas aos aliados, isto é, aos que pensam e se posicionam de forma semelhante, diante do conflito<sup>(2)</sup>.

Conflitos são discordâncias internas, resultantes de diferenças quanto a idéias, valores ou sentimentos entre pessoas ou grupo<sup>(3)</sup>.

Conflitos competitivos e desorganizadores levam freqüentemente a frustrações e discordâncias continuadas, tornando o ambiente desagradável. Por mais eficiente que seja o administrador, por melhor e mais perfeita que seja a estrutura de organização, ainda assim a instituição poderá correr sério risco, se não tiverem sido despertados no grupo de gerentes o interesse para o trabalho e a lealdade para com a entidade.

Conflitos sempre surgirão em qualquer empresa, e a melhor maneira de resolvê-los é através da negociação. Em uma negociação, é importante que ambos os interesses sejam levados em consideração, para se haver um acordo aceitável. O processo de negociação de conflitos ocorre em virtude da inadequada interpretação e incompreensão dos interesses ou necessidades dos indivíduos envolvidos no problema, fazendo com que cada um interprete a situação, somente sob o seu próprio ponto de vista. Existem outras causas de conflitos como as diferenças de personalidade, a existência de atividades interdependentes no trabalho, metas e objetivos variados, recursos compartilhados, diferenças de informação e percepção<sup>(4)</sup>.

O gerente de uma equipe deve ter um bom relacionamento com todos os componentes, contribuindo com seu conhecimento e equilibrando com bom senso o desempenho dos membros dessa equipe. Além disso, é fundamental saber ouvir, ter flexibilidade diante de algumas situações e ser líder, sabendo resolver os problemas sem gerar ansiedades e desconfortos.

Negociar não é mais um processo amador e sim uma técnica que permite às empresas sobreviverem no mercado. Negociação é um processo multifacetário que se utiliza de outras ferramentas e algumas atitudes para concentrar diversos interesses em uma mesma condição de igualdade<sup>(5)</sup>.

O perfil do negociador deve ser firme, amistoso, franco e persuasivo, sem utilizar o seu poder de coerção; saber comunicar-se, mas, principalmente, saber ouvir; apresentar seus pontos de vista de forma objetiva; compreender as preocupações dos outros; ser criativo; ser mediador dentro de sua equipe e nas negociações externas; ter a habilidade de saber tornar claro seu interesse sem indicar necessariamente quanto pretende pagar por ele<sup>(6)</sup>.

Os efeitos negativos dos conflitos estão relacionados à forma destrutiva com que se lida com eles. Se há sinais aparentes de um clima organizacional em que as pessoas ou grupos envolvidos estão desmotivados; se há evidências de que o conflito é mais significativo do que a missão institucional; se os grupos tornam-se não cooperativos e se na organização predomina o desprezo pela negociação, há fortes indícios de que os conflitos estejam sendo tratados de modo destrutivo. Nesse caso, predomina a falta de confiança, e os valores individuais sobrepõem-se aos grupais e institucionais<sup>(1)</sup>.

Embora haja preponderância de se pensar que os efeitos negativos dos conflitos se sobrepõem aos positivos, deve-se considerar, segundo uma visão mais avançada, que um dos efeitos benéficos refere-se à oportunidade de incrementar o entendimento das diferentes perspectivas de análise dos problemas. Esta possibilidade ocorre se houver disposição para trabalhar os conflitos segundo uma visão eclética. Nessas circunstâncias, ocorrerá uma mobilização dos recursos e energia de ambas as partes, que se voltam para a busca de soluções alternativas. Nessa situação, surge o esclarecimento das soluções competitivas e a explicitação dos poderes e dos recursos que cada ator detém ou de que dispõe. Abre-se a perspectiva de desenvolvimento de lideranças compartilhadas, condicionando as partes a apresentarem, de forma transparente, não só os fatos, como, também, as impressões sobre a situação conflituosa. Assim, ocorre a aprendizagem de trabalho como grupo operativo, ou seja, aparece o crescimento individual e grupal, caracterizando-se, verdadeiramente, como um trabalho em equipe<sup>(2)</sup>.

## NEGOCIAÇÃO NAS SITUAÇÕES DE CONFLITO NAS EQUIPES DE SAÚDE

Quando o indivíduo se senta a uma mesa para negociar, é importante saber que os seus interesses são tão importantes quanto os da outra parte. É preciso valorizar cada posição e buscar as melhores oportunidades para atender as suas exigências, sem que a outra parte se sinta prejudicada, pois, se houver desconfiança de que os seus interesses não estão sendo levados em conta, os outros perdem a motivação e os acordos podem não acontecer. Em uma negociação

é importante que ambos os interesses sejam levados em consideração para um acordo aceitável<sup>(3)</sup>.

Os problemas que surgem nas negociações são resultados da falta de preparação de uma ou mais partes. As pessoas não se preparam para negociar por confiarem mais na intuição do que na sistematização prévia de preparação. Estão ocupadas demais para se prepararem ou não sabem como se preparar de maneira eficaz. Preparar-se para uma negociação significa alguns minutos de concentração em certos elementos de negociação para que se fosse sistematizar seu pensamento e clarear as idéias. Entender o que está em jogo e para onde a negociação pode caminhar. Nem toda negociação é igual. Em certos casos, a fase de preparação exige do negociador concentração máxima e abrangente. Em outros, é necessário concentrar-se somente em alguns elementos da negociação há ainda aqueles em que basta uma breve análise do mapa de negociação. A fase de preparação permite usar as ferramentas descritas para obtenção do melhor resultado para todos<sup>(4)</sup>.

Estabilizadores são pessoas fáceis de se trabalhar e que, por terem aversão aos conflitos, buscam, através de negociação, “colocar panos quentes” nas situações conflitantes (se não forem controladas, “entregam o ouro”). Desestabilizadores são pessoas extremamente desconfiadas, com as quais é difícil trabalhar. Consideram a negociação uma praça de conflito e, por falta de confiança na outra parte e, por vezes, até na própria equipe, são capazes de desestabilizar todo o processo, se não forem devidamente controladas. Mediadores são indivíduos que regem todas as dimensões da negociação, do conflito à solução, quer entre as partes, entre a própria equipe, entre a equipe e a organização e entre a organização e as partes externas interessadas. Para ser um chefe de negociação, quase sempre o perfil do “mediador” é o escolhido. Mas, para orquestrar todo o processo de negociação, inclusive as suas sutilezas, deverão ser levados em conta alguns fatores, como a escolha da sua equipe, mesclando talentos com diversidade de habilidades<sup>(5)</sup>.

Na situação de conflito, é preciso desarmar a outra parte com uma surpresa. O negociador deve falar menos, ouvir mais, não pressionar, não resistir. Fazer o oposto do que é esperado. Ao passar para o lado deles, o negociador os desarma e a negociação passa a existir sem resistência.

O fato de reconhecer a outra pessoa e o seu ponto de vista contribui para criar entendimento e facilitar a negociação. Com bom relacionamento no trabalho, podem-se criar melhores maneiras de reconhecer a outra pessoa. Mostrar seu ponto de vista, sem contestá-lo, expressar uma visão clara através da sua atitude, criando um clima cordial em que as diferenças podem conviver pacificamente, eis a grande questão nas situações conflitantes.

Todo negociador deve ser um hábil comunicador. Saber fazer-se entender, sem que haja necessidade de

que os outros concordem com o que está sendo colocado. Outro ponto importante para o negociador é que, além de bom comunicador, deve ser excelente ouvinte para poder negociar bem, pois a boa comunicação evita mal-entendidos e torna mais rápido e simples o processo de negociação. O bom relacionamento entre as partes é uma preocupação comum<sup>(5)</sup>.

Quando nos propomos a negociar, temos de estar preparados para apresentar opções, a fim de concretizar um acordo. É importante que a outra parte também esteja preparada, pois isto facilitará os ajustes que se fizerem necessários para concretização do negócio.

As negociações nem sempre terminam com um acordo. Às vezes, é necessário buscar outros meios para finalizar o negócio. É saber equilibrar os pontos positivos e negativos e escolher a melhor alternativa para o desfecho da reunião. Por vezes, a melhor saída é postergar a negociação para outra data, a fim de buscar mais opções para discussão.

Um aspecto importante do gerente é procurar conhecer o estilo de administração usado por ele. Isto fará com que se saiba escolher os momentos oportunos para colocar os problemas, confrontar situações, discordar de posições, mas com prudência. Saber o momento de recuar para evitar desgastes e, se for imperioso haver o confronto, deixar claro que é apenas naquela situação e que, em muitas outras, há concordância com ele. Precisamos trabalhar em harmonia e ao lado do administrador, a fim de cumprir a nossa tarefa, que é a arte de gerenciar. Muitas vezes será necessário mudar o nosso comportamento. Para isso, reflita-se no comportamento dele<sup>(5)</sup>.

Quando uma negociação é finda, ambas as partes devem sentir que os seus interesses foram tratados com justiça, que os critérios adotados foram utilizados de forma legítima e em condições de igualdade para ambos os lados. Legitimidade refere-se à percepção de quão justo foi um acordo. Compromisso é a forma de registrar os vários acordos selados durante uma reunião. Não é muito saudável apenas saber negociar, mas principalmente planejar a forma simples de elaborar os compromissos, para que sejam entendidos por todos aqueles que deles se utilizarão para cumprir a sua tarefa<sup>(6)</sup>.

O êxito de um empreendimento pode ser comparado a um sistema de equações algébricas com duas incógnitas: todos os termos podem ser movimentados de um lado para outro do sinal de igual, respeitada a regra dos sinais indicativos de soma ou subtração, mas a solução depende daquelas duas incógnitas, que se relacionam através dos demais termos e se condicionam. Num hospital, de finalidade lucrativa ou não, público ou particular, as incógnitas são representadas pelo administrador e gerentes de áreas, inclusive o enfermeiro<sup>(1)</sup>.

Para usar a abordagem de solução conjunta de problemas, a equipe de enfermagem deve seguir etapas definidas:

- Obter todas as informações possíveis: Saber diferenciar os fatos das opiniões. Todos devem ter a oportunidade de dar informações específicas sem quaisquer interpretações pessoais.

- Definir o problema específico: Identificar as coisas como realmente são. A verificação do que aconteceu deve ser seguida da investigação das razões de tal acontecimento, do porque isto aconteceu e lembrando que manifestações de discordâncias são apenas sintomas e não a causa real. Não tire conclusões apressadas e precipitadas.

- Obter tantas sugestões de ações apropriadas quanto possíveis: as pessoas envolvidas devem tentar decidir como chegar, onde estão no momento e aonde gostariam de estar. O enfermeiro deve ajudar a equipe a ser criativa para oferecer sugestões diferentes e inovadoras.

- Escolher as ações que parecem mais apropriadas: A equipe deve analisar cada ação sugerida para determinar quem mais vai ser afetado e quão efetivo vai ser o resultado para resolver a discordância. Em seguida será a análise da solução escolhida e a avaliação dos resultados<sup>(2)</sup>.

## A NOSSA EXPERIÊNCIA NAS EQUIPES DE SAÚDE

Os gerentes de equipes de saúde lidam diariamente com conflitos internos e externos, como mal-entendidos, falha na comunicação, conflito de personalidade e diferença de valores. Nas organizações de saúde, a equipe de enfermagem é a que mais vivencia o estresse/exaustão física e mental, espaço limitado, autoridade do médico, crença/valores e objetivos escuros.

O processo de negociação das equipes de saúde é muito estressante e pode reduzir a pressão sobre a equipe, através dos seguintes comportamentos e atitudes: mostrar as alternativas; mostrar controle sobre o processo; criar uma boa primeira impressão; fazer simulação de negociação; não ter pressa, abrir seu espaço; evitar desestabilizar a outra equipe; mostrar seus verdadeiros interesses e informar suas intenções à outra equipe.

O conflito na equipe de enfermagem pode ser expresso por um aumento das críticas, impicâncias ou discussões entre membros da equipe. Quando não abertamente demonstrado, o conflito pode levar a outros sintomas de insatisfação, tais como uma redução na quantidade e qualidade do trabalho<sup>(3)</sup>.

Quando surge um conflito, desorganizam-se todos os componentes da equipe, diminuindo a qualidade do trabalho e do atendimento aos pacientes. Entre os fatores que aumentam o stress na equipe de enfermagem, podemos

citar a falta de participação na tomada de decisão, falta de apoio gerencial, exigências e aumento do trabalho cada vez maiores, por parte da chefia, e rápidas mudanças tecnológicas inesperadas. Outros fatores que ainda contribuem para o desencadeamento de conflitos, tais como: invasão do espaço por outros profissionais, alta rotatividade, desrespeito à pessoa e ao seu espaço, falta de confiança e desvalorização do trabalho do colega de equipe.

Na enfermagem, para se obter um bom relacionamento no trabalho, a equipe deve ter capacidade de lidar com as diferenças de maneira eficiente. O bom relacionamento contribui para relações mais eficazes no trabalho, pois aumenta a compreensão mútua, inspira confiança e respeito, encoraja a persuasão, sem coerção, e permite que se conservem a razão e a emoção equilibradas e se aprimore a comunicação.

A melhor maneira de resolver um conflito é através da negociação, em que deve haver respeito mútuos entre a equipe de enfermagem, durante a qual as propostas são feitas e depois negociadas. Para se atingir um resultado considerado bom, é necessário levar em conta quatro componentes básicos da negociação: separar as pessoas dos problemas; focar o interesse; apresentar várias possibilidades antes de tomar decisão e buscar os resultados em padrões objetivos. Nessa etapa da negociação, cada uma das partes apresenta suas metas e métodos eleitos, mantendo-se a objetividade na defesa de seus projetos<sup>(4)</sup>.

Trabalhar com uma equipe de saúde é muito complicado. Os gerentes de enfermagem que conseguem manter um relacionamento cordial com os componentes trabalham em harmonia e de forma compartilhada, obtendo ótimos resultados para a empresa. O gerente tem a sua parcela de responsabilidade para que situações de conflito não se perpetuem.

Todo gerente deve ter a humildade para aprender com quem sabe fazer melhor, possuir espírito de equipe, contribuindo com seu conhecimento e equilibrando com bom senso o desempenho dos membros dessa equipe. É preciso ter flexibilidade, ser líder, saber resolver os problemas sem gerar ansiedades e desconfortos, saber motivar as pessoas sem criar expectativas inatingíveis. É preciso ter habilidades de relacionamento e possuir uma das artes mais difíceis, que é saber ouvir.

Manter um bom relacionamento nas equipes de saúde exige competência para gerenciar as diferenças de sexo, culturais e étnicas. Consegue-se melhor gerenciar o relacionamento quando se trabalha com pessoas com certo grau de humildade, flexibilidade e ter a qualidade de um líder servidor.

O sucesso em toda equipe de saúde é obtido através de bons relacionamentos, com chefes e colaboradores. Todo profissional que possuir a capacidade de criar e manter

relacionamentos leais estará trabalhando em seu próprio benefício, em benefício dos pacientes, colaboradores, chefes e da organização.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Sabemos que jamais conseguiremos uma fórmula ou uma forma única de transpor os conflitos que surgirão nas empresas, nas equipes de trabalho, mas acreditamos que a melhor maneira de resolvê-los é através da negociação, em que as propostas são feitas e em seguida negociadas. Não podemos esquecer que, em uma negociação, é importante que ambos os interesses sejam levados em consideração, para haver um acordo aceitável. Nesta perspectiva, ficamos satisfeitas se conseguirmos clarificar que a prática de negociação nos momentos de conflito é fundamental para um bom andamento do serviço e da qualidade da assistência numa equipe de saúde, sem esquecermos da nossa própria qualidade de vida, considerando que, em muitas situações, passamos mais tempo no trabalho do que nos nossos lares.

O conflito nas equipes de saúde pode ser expresso abertamente por um aumento das críticas, implicâncias ou discussões entre os membros da equipe. Quando não abertamente demonstrado, o conflito pode levar a sintomas de desmotivação e insatisfação da equipe, desencadeando uma redução na quantidade e qualidade do trabalho e, conseqüentemente, ao atendimento inadequado dos pacientes.

Todo gerente, em especial o gerente em saúde, deve ter a humildade para aprender com quem sabe fazer melhor, possuir espírito de equipe, contribuindo com seu conhecimento e equilibrando com bom senso o desempenho

dos membros dessa equipe. É preciso ter flexibilidade, ser líder, saber resolver os problemas sem gerar ansiedades e desconfortos, saber motivar as pessoas sem criar expectativas inatingíveis. Além disso, é fundamental ter um bom relacionamento com a equipe e possuir uma das artes mais difíceis, que é saber ouvir. Desse modo, ele irá evitar qualquer tipo de conflito no seu ambiente de trabalho.

## **REFERÊNCIAS**

1. Chiavenato I. Introdução à teoria geral da administração. 6ªed. Rio de Janeiro: Campus; 2000. p.110-31.
2. Abdala LR. Administração na Enfermagem. Nursing 2003; (30):10-9.
3. Kuregant P. Gerenciamento em enfermagem. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2005. p.40-79.
4. Kron T, Gray A. Administração dos cuidados de enfermagem ao paciente: colocando em ação as habilidades de liderança. 6ªed. Rio de Janeiro: Interlivros; 1994.
5. Marquis BL, Huston CJ. Administração e liderança em enfermagem: teoria e aplicação. 2ªed. Porto Alegre: Artes Médicas; 1999. p.540-57.
6. Thomas DL. Liderança. REBEn 2003; 42(2):22-8.

### **Endereço para correspondência:**

Ana Amélia da Rocha Sales  
Rua Assis Chateaubriand, 22 apto 502, Dionísio Torres  
CEP: 60135- 200 – Fortaleza - CE  
E-mail: ananutri2005@yahoo.com.br