

---

## PERCEPÇÃO DO ENFERMEIRO DA UNIDADE DE SAÚDE DA FAMÍLIA EM RELAÇÃO AO GERENCIAMENTO DE CONFLITOS

---

**Flávia Cristina Ribeiro<sup>1</sup>**

Bacharel em Enfermagem – Faculdades Integradas, São Sebastião do Paraíso – MG.

**Denize Alves de Almeida<sup>2</sup>**

Mestre pela EERP-USP em Enfermagem e professora da Libertas – Faculdades Integradas. São Sebastião do Paraíso - MG, Brasil.

**Iácara Santos Barbosa Oliveira<sup>3</sup>**

Mestre pela EERP-USP em Enfermagem e professora da Libertas – Faculdades Integradas. São Sebastião do Paraíso - MG, Brasil.

**Walsete de Almeida Godinho Rosa<sup>4</sup>**

Doutora pela EERP-USP em Enfermagem e professora da Libertas – Faculdades Integradas. São Sebastião do Paraíso - MG, Brasil.

**Nariman de Felício Bortucan Lenza<sup>5</sup>**

Doutora pela EERP-USP em Enfermagem e professora da Libertas – Faculdades Integradas. São Sebastião do Paraíso - MG, Brasil.

**Mariana Gondim Mariutti Zeferino<sup>6</sup>**

Doutora pela EERP-USP em Enfermagem e professora da Libertas – Faculdades Integradas. São Sebastião do Paraíso - MG, Brasil.

### Resumo

Resumo: O trabalho em equipe é visto como um processo interdisciplinar e de grupo, no qual se observa cooperação e responsabilidade coletiva, devendo ter um compartilhamento de objetivos comuns e interação entre os membros. A função gerencial é uma função importante executada pelo enfermeiro, assim como a capacidade de lidar com as pessoas, conhecer as suas necessidades e motivá-las, portanto, faz-se necessário que o profissional saiba lidar com situações conflituosas e desenvolva habilidades em realizar negociações. Objetivou-se conhecer a percepção do enfermeiro em relação ao papel de gerenciamento em Unidade de Saúde da Família de um município no interior de Minas Gerais; identificar quais são os conflitos mais frequentes e como são solucionados pelo enfermeiro das Unidades de Saúde da Família. Trata-se de uma pesquisa descritiva de abordagem qualitativa, a qual o local foi em um município do interior Sudoeste do Estado de Minas Gerais, cuja amostra foi de 6 enfermeiros, seguindo os critérios de inclusão, que atuam nas USF por meio de uma entrevista semi-estruturada e a análise dos dados foi realizada através da análise de conteúdo. Os resultados foram divididos em categorias, na primeira categoria foi dada ênfase as causas dos

---

<sup>1</sup> flaviacristina\_rib@hotmail.com

<sup>2</sup> denizealmeida@libertas.edu.br

<sup>3</sup> iacaraoliveira@libertas.edu.br

<sup>4</sup> walsete@terra.com.br

<sup>5</sup> narimanlenza@gmail.com

<sup>6</sup> marianazeferino@libertas.edu.br



conflitos, sendo que a maioria ocorre por conta de características e comportamentos das pessoas, como pensamentos divergentes, além de ser influenciado por fatores externos, ou seja, problemas pessoais, de gestão e familiares. Também pode estar relacionado com a personalidade das pessoas e como elas se relacionam. Na segunda categoria, foram abordadas as dificuldades encontradas para solucionar conflitos, dentre os obstáculos citou-se, as dificuldades inerentes às condições de trabalho, meios para solucioná-los, falta de motivação, de uma educação continuada. Na terceira categoria, abordou-se a atuação e a percepção de enfermeiros em relação ao gerenciamento, mostrando que a maioria sabe que esta função é inerente ao cargo que exercem e que há maneiras diferentes de cada enfermeiro lidar com as situações, sendo o diálogo visto como uma das melhores alternativas para se buscar uma solução em relação à percepção, gestor é o que lidera e estimula a equipe. Espera-se que este estudo possa levar a reflexão do tema podendo contribuir para o pensar no exercício de conflitos melhorando o trabalho da equipe, o desempenho no trabalho, a assistência aos usuários e trazendo produção de conhecimento na área.

## 1. INTRODUÇÃO

O trabalho em equipe é visto como um processo interdisciplinar e de grupo, no qual se observa cooperação e responsabilidade coletiva, devendo haver compartilhamento de objetivos comuns e interação entre os membros, o qual é facilitado e possível através do diálogo (CANOLETTI, 2008).

Constituem-se elementos caracterizadores: autonomia profissional, flexibilização da divisão do trabalho e a integralidade da atenção à saúde. A função gerencial, por sua vez, é uma função importante executada pelo enfermeiro, assim como a capacidade de lidar com os indivíduos, conhecer as suas necessidades e incentivá-las (CANOLETTI, 2008; PERES).

A nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) propõe que os profissionais das Universidades, a partir das novas diretrizes, possam ser críticos e reflexivos diante das demandas do mercado de trabalho, aptos a aprender a assumir os direitos de liberdade e cidadania, compreendendo as tendências contemporâneas (CANOLETTI, 2008; PERES; CIAMPONE, 2006).

O relacionamento no trabalho é um processo complexo, pois cada indivíduo traz ligações estabelecidas por laços profissionais, afetivos, afinidades e amizades, além de serem condicionadas por várias atitudes, possibilitando ao trabalhador conviver com habilidades diferentes com seus pares nos ambientes de trabalho (ANDRÉ, 2006).

Na prática profissional percebem-se mal-entendidos, desconfianças, sentimentos de ameaça, egoísmo, desrespeito, o que mostra diferenças individuais em decorrência do mau relacionamento. A convivência, o mínimo possível harmoniosa no trabalho exige da gerência



competências para resolver as diferenças para fortalecer fatores facilitadores, trabalho este importante na equipe de saúde, especialmente na enfermagem (CANOLETTI, 2008; PERES; CIAMPONE, 2006).

A necessidade do desenvolvimento contínuo das competências e habilidades para o trabalho em equipe, convivendo com as diversidades culturais, sociais, e econômicas das pessoas envolvidas na organização é um dos desafios dos gestores enfermeiros (CORRADI, 2008).

Quanto à gestão de conflitos no cotidiano de trabalho, com relação a sua compreensão e manejo, foram consideradas algumas modalidades de conflitos como falta de colaboração no trabalho, desrespeito por relações assimétricas entre os trabalhadores, comportamento do funcionário problema, problemas pessoais, assimetria com outros níveis de gestão e infraestrutura deficitária dos serviços do Sistema Único de Saúde. O coordenador como mediador de conflitos, utiliza como recursos reconhecimento, comunicação, sabedoria do cotidiano e autoridade (ANDRÉ, 2006).

A negociação no ambiente de trabalho depende de cada pessoa, pois há fatores influentes como, cultura, crenças, valores, costumes, conhecimento do problema, sentimentos dentre outros. Contudo, deve ser conduzido de forma amigável e independente do conflito, o resultado da negociação deve ser satisfatório para ambas as partes (CORRADI, 2008).

Baseado nesses pressupostos faz-se necessário que o enfermeiro tenha ou aprimore continuamente conhecimentos para gerenciar situações problemáticas e desenvolva habilidades em realizar negociações. Mesmo que não haja conhecimentos sobre conflitos e negociações, já se desenvolve no cotidiano, maneiras de negociar para que os objetivos dentro do ambiente de trabalho sejam alcançados. Entretanto, quando se busca o conhecimento nessa área, descobre-se maneiras e métodos de como identificar, analisar e descobrir a melhor forma de solucionar conflitos, com menor desgaste emocional e maior efetividade, sendo, dessa maneira, ambas as partes podendo ser beneficiadas, principalmente quando se utiliza dos princípios éticos como ferramenta (ZGODA; PAUL, 2008).

Espera-se que a pesquisa consiga contribuir de forma significativa voltada ao gerenciamento do enfermeiro no seu cotidiano nas Unidades de Saúde da Família, pelo fato de proporcionar um conhecimento específico e reflexão essencialmente crítica sobre a função de gerenciar, ferramenta primordial para melhorar o atendimento e o trabalho em equipe, identificando conflitos e estratégias para solucioná-los.



Diante do exposto, qual a visão do enfermeiro no processo de gerenciamento das Unidades de Saúde da Família? Quais são os conflitos mais frequentes? Como esses conflitos são solucionados pelo enfermeiro coordenador da USF?

Os conhecimentos gerenciais são necessários a um gestor da Unidade de Saúde da Família, para que ele saiba desenvolver habilidades gerenciais, as quais deverão permear suas atitudes no ambiente de trabalho, para a melhoria da saúde populacional com enfoque na qualidade de vida (ANDRÉ, 2016).

Sendo assim, conhecer a percepção do enfermeiro em relação ao papel de gerenciamento das USF, bem como identificar os conflitos mais frequentes e as estratégias de solução de conflitos utilizadas podem mostrar a influência no modo de operacionalização das estratégias e da dinâmica das equipes envolvidas nos serviços.

Objetivou-se conhecer a percepção do enfermeiro em relação ao papel de gerenciamento das USF de um município do interior de Minas Gerais; Identificar quais são os conflitos mais frequentes e como os conflitos são solucionados pelo enfermeiro da USF.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Ao longo da história, existiram diversas transformações políticas, sociais e de avanço tecnológico, especialmente relacionado à ciência e tecnologia, fazendo com que o local de trabalho ficasse mais competitivo e com um aumento de problemas, ou seja, gerando mais conflitos entre os profissionais (CANOLETTI, 2008; PERES; CIAMPONE, 2006; CORRADI, 2008).

A visão tradicional de conflitos estava associada sempre a situações desagradáveis, geralmente ocorridas devido às diferenças de personalidade ou deficiência de liderança. Com isso, acreditava-se que os conflitos não deveriam ser admitidos na organização e que, caso ocorressem, normalmente demandavam intervenção gerencial direta (MARTA, 2010; LACERDA, 2010; CARVALHO, 2010; STIPP, 2010; LEITE, 2010).

Com a moderna abordagem relacionada a resolução de conflitos considera-se que estes são inevitáveis consequências das interações entre as pessoas e que dependente de sua intensidade e da maneira como forem tratados, podem ser benéficos ao ambiente de trabalho. De maneira geral, a sua resolução deve levar em conta a causa que lhes deu origem, e os

mesmos devem tentar ser solucionados diretamente pelos envolvidos, se necessário, o gerente pode agir como facilitador nesse processo (CARVALHO, 2010; STIPP, 2010; LEITE, 2010).

O conflito pode ser definido como desacordo interno ou externo resultante de diferenças de ideias, valores, culturas ou sentimentos de duas ou mais pessoas. Para administrar os conflitos nas unidades assistenciais é essencial conhecer o que causou o conflito, como foi o seu início. Muitas vezes estes se originam de problemas de comunicação, de estrutura organizacional e comportamento individual (MARTA, 2010; LACERDA, 2010; CARVALHO, 2010).

Sendo assim, é fundamental reconhecer estas diferenças entre as pessoas, pois sabemos que todo ser humano é único, ou seja, possui suas peculiaridades, suas aptidões, valores, cultura e vivências que o tornam diferente como indivíduo e, conseqüentemente, também como profissional (CARVALHO, 2010; STIPP, 2010; LEITE, 2010).

Portanto, no trabalho em equipe, devem ser aproveitadas essas diferenças, aproveitando-as para que a organização represente mais do que a soma das partes desse indivíduo. A escolha da estratégia mais adequada depende deste aspecto, mas também de outros que devem ser considerados, como: a situação da pessoa, a urgência da decisão, o poder e o status dos envolvidos, a importância da questão e a maturidade das pessoas envolvidas (MARTA, 2010; LACERDA, 2010; CARVALHO, 2010; STIPP, 2010; LEITE, 2010).

É frequente verificar um tempo gasto com as estratégias dos gerentes na área de enfermagem para solução de conflitos, porém nem sempre os mesmos são resolvidos da maneira mais adequada. É comum encontrarmos insatisfação dos envolvidos ou de uma parte dos envolvidos com a decisão tomada, pois lidar com pessoas demanda uma sensibilidade e a complexidade dos conflitos exige um contínuo aperfeiçoamento técnico (MARTA, 2010; LACERDA, 2010; CARVALHO, 2010; STIPP, 2010; LEITE, 2010).

Muitos consideram as pessoas como recursos, outros como talentos. Talentos humanos são o que se tem para serem desenvolvidos, aproveitados e incentivados nas organizações, mas a sociedade os denomina humanos e, muitas vezes vistos como capital ou, em outras palavras, como recursos humanos. É função de o enfermeiro gestor tomar decisões, controlar, administrar equipes, mantê-la satisfeita e produtiva e evitar ou diminuir conflitos destrutivos (CARVALHO, 2010; STIPP, 2010; LEITE, 2010).



Assim, para que os conflitos sejam resolvidos com efetividade, se faz necessário que o enfermeiro tenha conhecimentos como gestor para lidar com problemas ou conflitos que possam surgir e que possa negociar possibilitando que objetivos sejam alcançados, para isso, é importante descobrir ou ter estratégias, ou seja, métodos para identificar problemas, analisar e meios para resolutividade, diminuindo ao máximo, consequências emocionais, tendo mais assertividade e utilizando os princípios deontológicos da profissão.

### **3. MÉTODOS**

Trata-se de um estudo de abordagem descritiva, qualitativa, no qual foram convidados a fazer parte da pesquisa, enfermeiros que atuam nas USFs do município, de acordo com os critérios de inclusão e exclusão. O presente projeto foi aceito à apreciação do Comitê de Ética atendendo a resolução 466/2012 que regulamenta pesquisas com seres humanos com parecer número 2.229.263, sendo utilizado um roteiro de entrevista semi-estruturada e para a análise dos dados, a análise de conteúdo do tipo temática. Da análise dos dados emergiram três categorias, as quais serão citadas e discutidas abaixo.

### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Participaram do estudo 6 (seis) enfermeiros que atuam nas USF do município estudado, com idades entre 28 (vinte e oito) a 41 (quarenta e um) anos, 5 (cinco) delas com curso de pós-graduação ou cursando, nas seguintes áreas: Saúde da Família; Urgência e Emergência; Gestão de Saúde e Saúde Pública, com 2 (dois) a 13 (treze) anos de serviço em USF. Dos participantes, a maioria nunca recebeu educação continuada sobre gerenciamento de conflitos ou gerenciamento.

O setor da saúde possui uma variedade de serviços com constante transformação tendo influência das inovações tecnológicas e das evoluções do conhecimento da ciência fazendo com que tenha necessidade cada vez mais de equipe multidisciplinar com diferentes formações, habilidades e competências, inclusive de um treinamento ou da necessidade de uma educação continuada (ROSA et al., 2012; CIAMPONE; KURKGANT, 2010)

Farah (2017) coloca que a atenção primária vem sofrendo mudanças significativas desde a implantação da Política Nacional de atenção básica quanto à forma de financiamento,



acesso aos serviços oferecidos e o papel de organizá-los, considerando também como porta de entrada preferencial para o sistema de saúde, ampliando o acesso aos usuários visando concretizar essas demandas.

O modelo tradicional de atenção básica tinha como meta condições agudas de saúde, além de desenvolver ações com baixa tecnologia e fragilidade em sua estrutura. Essa política citada pretende expandir as equipes da atenção primária, ampliar o acesso aos serviços, melhorar a infraestrutura, equipamento e processos de trabalho através da implementação de redes de cuidado para beneficiar profissionais, usuários e enfermeiros gestores.

As ações implantadas como acolhimento humanizado e resolutivo, de acesso equitativo promove o envolvimento da equipe englobando ações de promoção, prevenção, cura e reabilitação a serem realizadas por uma equipe multidisciplinar, o que permite uma melhora na avaliação e reorganização da assistência necessitando também cada vez mais de um profissional capacitado para o gerenciamento.

O trabalho de Rosa et al (2012) coloca que o trabalho em equipe ocorre em locais com convívio social de maneira intensa, tornando assim propício ao surgimento de conflitos, pois o conflito é inerente a interação humana, ocorrendo no momento em que as partes envolvidas se deparam com frustrações, as quais podem ocorrer pela interpretação inadequada ou pela não compreensão das necessidades ou interesse de partes envolvidas no conflito e cada um interpreta a situação com seu ponto de vista (CIAMPONE; KURKGANT, 2010).

Ao analisar a percepção de enfermeiros em cargos de gerência de Unidades Básicas de Saúde (UBS) sobre administração de conflitos, no qual entrevistou seis enfermeiros, o Rosa et al (2012) destaca as causas dos conflitos e a atuação dos enfermeiros e as estratégias utilizadas para lidar com os conflitos. O mesmo autor ainda conclui que existe uma necessidade maior de atenção ao tema, pela influência no desempenho do trabalho no dia a dia.

Por ser um ambiente propício a conflitos, por conta de divergências que podem surgir, as quais podem acontecer por conta de privilégios, diferentes saberes e culturas, concorrência no trabalho e também condições de trabalho nem sempre adequadas, estas situações quando não gerenciadas de maneira adequada podem levar a queda da produtividade e da qualidade dos serviços prestados. Assim, a importância da atuação de enfermeiros em agir como mediadores para resolver conflitos, para isso é necessário capacitação e habilidade nas

intervenções entre as pessoas e estratégias para lidar com a equipe, ou seja, exigindo uma melhor qualificação do profissional enfermeiro (CECÍLIO, 2005).

Por tanto, a administração de conflitos se apresenta como desafio a ser enfrentado no cotidiano, pois SPAGNOL (2010) coloca que ainda na atualidade a formação acadêmica destes enfermeiros está atrelada em estilo de gerência com abordagens consideradas descontextualizadas para a inovação e para as necessidades dos padrões de gerências atuais, sobretudo na maneira de lidar com conflitos no ambiente de trabalho que pode ter influência no tempo de experiência do profissional, na sua idade, sua formação acadêmica e também se teve alguma educação continuada para esse cargo até porque esses aspectos estão diretamente relacionados com o preparo do profissional.

A análise dos dados possibilitou realizar agrupamentos, dos quais resultaram em fenômenos que permitiu a construção de categorias que evidenciassem causas e dificuldade em solucionar conflitos e a atuação e percepção de enfermeiros em relação ao gerenciamento de conflitos.

As categorias que emergiram após exploração do material foram:

- As causas dos conflitos;
- As dificuldades em lidar com os conflitos;
- A atuação de enfermeiros diante dos conflitos e a percepção em relação ao gerenciamento.

#### **4.1. As causas dos conflitos**

Esta categoria dá ênfase de que o conflito faz parte do cotidiano de trabalho das equipes de saúde e está relacionado a muitas causas e se apresentando das mais diversas formas o que mostra a complexidade do gerenciamento de conflitos na atenção primária (CANOLETTI, 2008; PERES; CORRADI, 2008; MELLO et al., 2009). Conflitos são visto como frequentes entre os trabalhadores sendo que a maioria destes ocorrem por conta de características e comportamentos das pessoas, como pensamentos diferentes, ou seja, divergências de opiniões e questões de afinidades, sendo muitas vezes o estopim pequenos motivos que segundo o autor pode estar sendo influenciado também por fatores externos, ou seja, problemas pessoais e familiares também tem suas causas pautadas em características pessoais, como mostra a fala abaixo:

*“... na unidade de saúde mais comum de conflito é com o paciente, né, porque o paciente às vezes, o usuário da unidade não tem paciência, não sabe esperar não entende porque muitas vezes as coisas não dependem da gente se a gente, aqui... é, eu tento fazer as coisas da melhor maneira possível, pra ajudar, a gente faz tudo sabe, assim pra poder fazer o máximo pelo paciente” (E 4).*

*“... Falta de material; falta de incentivo (cursos/pagamento); conflito com a população” (E 1).*

*“... Problemas com equipe de trabalho; problemas em organizar o tempo de trabalho assistencial/burocrático; problemas devido falta de recursos; problemas na compreensão dos pacientes sobre o que é “Saúde da Família”.” (E 2)*

Segundo Canoletti (2008) a maneira como as pessoas lidam com os problemas cotidianos, seja no trabalho ou não podem levar a problemas de conflitos ou não depende da personalidade das pessoas e da maneira como se relacionam:

*“... Tendo em vista, equipe de trabalho, tento trabalhar em equipe, aceitando sugestões, dando liberdade de se expressarem; Ao tempo de trabalho, (assistencial/burocrático) considero minha maior dificuldade, priorizo o atendimento aos pacientes e conforme há possibilidade faço a parte burocrática, às vezes trabalho fora do horário para suprir a necessidade; sobre a compreensão do paciente: tento ser cordial com todos, ouvir as queixas, me colocando no lugar do outro, tentando ser resolutiva na medida do possível.” (E 2).*

Tem alguns aspectos que podem levar a diminuição dos conflitos, como são explicitados na fala abaixo:

*“O que pode contribuir para a diminuição de conflitos é a organização no ambiente de trabalho, como condições de trabalho, volume de trabalho oferecido, existência de ambientes estressantes, sem estímulo e motivação, com liderança insuficiente pode levar ao aumento de conflitos” (E 2)*

*“... Tento resolver de uma maneira equilibrada não tomando partido para ambos os lados, ouvir e solucionar sempre da maneira que seja boa para os funcionários.” (E 3)*

Esta categoria deixa explícito causas da ocorrência dos conflitos entre a equipe o que faz levantar reflexões importantes à respeito do assunto para criar estratégias pautadas nas possíveis causas.

#### **4.2 Dificuldades para solucionar conflitos**

Esta categoria agrupou obstáculos encontrados para a solução de conflitos como mostra a fala citada abaixo:

*“... eu tento fazer as coisas da melhor maneira possível, pra ajudar, a gente faz tudo sabe, assim pra poder fazer o máximo pelo paciente, mas nem sempre a gente consegue, porque tem coisas q não estão no nosso alcance, e às vezes o paciente não entende isso, o usuário, você faz tudo, o que não pode ser feito gera conflito.” (E 4)*

Em relação às dificuldades, Farah (2017) converge aos outros citados acima como algumas adversidades encontradas no dia a dia dos serviços que funcionam como obstáculos para o gerenciamento de conflitos, tais como: infraestrutura inadequada para o desenvolvimento das atividades das equipes; insuficiência de material, pessoal, equipamento e insumos, profissionais desestimulados, sobrecarga de trabalho e falta de capacitação para o cargo, impedindo o enfermeiro de exercer o cargo de maneira capacitada e adequada para o andamento do serviço.

*“importante ter postura, contribuir para o diálogo, favorecer o relacionamento interpessoal, compreender as diferenças, ser organizado, planejar bem o serviço facilitando o trabalho” (E 4)*

Assim, cabe ao gestor promover melhores condições possíveis para o funcionamento do serviço, possuir foco em resolver problemas que surgirem, estar preocupado com a qualidade da assistência e de ampliar o acesso à saúde e em integrar os profissionais e

compartilhar a tomada de decisão minimizando desta forma as dificuldades na resolução dos conflitos que possam ocorrer.

#### **4.3. A atuação de enfermeiros diante dos conflitos e a percepção em relação ao gerenciamento**

O trabalho de Farah (2017) mostra que a maioria dos enfermeiros que realiza a gestão na atenção primária sabe que esta é uma função inerente ao cargo que exercem e que embora, os conflitos sejam constantes, consideram difícil o enfrentamento por envolver indivíduos “estressados” e com “interesses diferentes”.

Pode-se perceber que há maneiras diferentes de cada enfermeiro em lidar com as situações, o que é determinado pela personalidade de cada um sendo um dos aspectos mais importantes citados a forma de comunicação, como mostra a fala abaixo:

*“... A gente enfrenta muitos problemas com paciente por falta de entendimento de normas e rotinas, que nem sempre entende, tudo pra eles é urgência ,tudo na hora pra ontem,daí você tem que te uma paciência pra explicar o problema, enfrenta também moderadamente, não é muito o caso daqui, problemas com RH né, com o pessoal, trabalho em equipe, mas é só ter muita calma e paciência chama cada funcionário que deu problema e esclarecer aquele assunto e tenta resolver naquela hora não deixa o problema vira uma bola de neve. É basicamente isso.”(E 5)*

*“a necessidade também do reconhecimento da equipe de ver o enfermeiro que gerencia como líder e respeitar a hierarquia, falar quando ocorrer brigas e discussões, para que estes sejam resolvidas da melhor forma possível, com menos estresse” (E 1)*

O trabalho de Radicchi (2012) mostra que a relação entre os profissionais de saúde e usuários criada na Unidade especificamente pode auxiliar a criar um ambiente organizado, sadio levando a uma relação de segurança e confiança na troca de informações em função de um elo comprometido, maduro e leal. Vínculo pelo qual é fruto do relacionamento diário de acolhimento dos profissionais, promovendo atenção às suas necessidades e tentando da melhor forma possível solucionar os problemas da família e do usuário.

No trabalho relacionado à percepção de enfermeiros sobre gerenciamento na atenção primária de Farah et al. (2017) foi possível perceber uma diversidade de percepções sobre o gerenciamento entre os participantes da pesquisa, não havendo um consenso entre estes, sendo que o gerente deve ser um exemplo a ser seguido, valorizar sua equipe e habilidades específicas:

*“Gerenciar pra mim é tudo, coordenar, organizar, arrumar, colocar em ordem, gerenciamento em uma unidade de saúde é tudo, se não tiver gerenciamento a unidade de saúde não caminha. Gerenciar a unidade você gerencia tanto a relação com o funcionário, com a relação com o público, quanto gerencia a unidade em si, tudo, todos os sentidos.”* (E 4).

Farah (2017) acrescenta sobre a importância do gerenciamento em estar atento aos aspectos do acolhimento, o atendimento da demanda espontânea, a avaliação do trabalho, a reorganização da assistência, o entendimento e envolvimento tanto dos profissionais quanto da comunidade e a potencialidade dos enfermeiros gestores em atender a esses aspectos, sendo importante que o enfermeiro seja facilitador do processo de trabalho nas unidades, contribuindo para a reorganização do serviço, fortalecendo o envolvimento dos profissionais e da população e ampliando a qualidade da atenção primária e da assistência prestada, também se faz necessário mais uma vez citando características que na percepção dos enfermeiros são fundamentais para o gerenciamento, o que converge com essa fala:

*“além de líder, deve ter flexibilidade, paciência, compreensão, compromisso, responsabilidade, vontade, planejamento, poder de decisão, saber dialogar”.* (E 1)

*“Então, o que gerenciamento significa pra mim, gerenciamento pra mim significa organização de trabalho né, como organizar o trabalho de forma que você consiga fazer todas as funções que você tem que fazer de forma organizada sistemática seguindo o fluxo, né, é uma forma de fazer o seu serviço de uma forma pré- programada mais também ciente dos imprevistos que podem ocorrer, se organizar de forma que o serviço flua naturalmente, então gerenciamento pra mim eu considero como organização, sinônimo de organização.”* (E 6)

A percepção do profissional enfermeiro em relação ao cargo com função de gerenciamento de conflitos mostra que esse profissional deve ter aspectos ou características específicas que auxiliam no exercício do cargo, o que converge com a maioria dos estudos encontrados (CORRADI, 2008).

O trabalho de Corradi (2008), o qual foi uma pesquisa exploratória realizada com 18 enfermeiros que atuavam em saúde coletiva da rede pública do município de Colombo, região metropolitana de Curitiba, mostrou que o tempo de formação do enfermeiro para o cargo é também importante, que o diálogo é um instrumento eficaz para o gerenciamento de conflitos na atenção primária e que o enfermeiro deve utilizar e conciliar habilidades técnicas e conceituais, para conduzir seu trabalho e a percepção do enfermeiro também converge enfatizando que este deve ser visto como líder, uma pessoa que é organizada, que planeja ações e influencia pessoas.

## 5. CONCLUSÃO

As informações evidenciadas neste estudo mostram a relevância do tema, o qual representa sobre tudo um desafio para os enfermeiros, já que encontram os conflitos diariamente no ambiente de trabalho, pois apesar da formação no curso de graduação oferecer subsídios para a sua atuação, ainda mostra-se insuficiente para lidar com a complexidade do tema, pois o gerenciamento é um cargo para os enfermeiros visto como difícil e importante para o sucesso da organização, desempenho da equipe e solução de conflitos.

Mostra também que a preocupação com relação às dificuldades enfrentadas para que o serviço ocorra e os conflitos sejam solucionados precisam ser superadas para que o processo de trabalho continue. Os conflitos não resolvidos dificultam o gerenciamento e o trabalho de equipe, sendo assim é preciso conhecer as dificuldades para tentar sanar da melhor forma possível, ou seja, conhecendo estratégias em como lidar.

Observou-se que faz-se necessário a realização de outros estudos sobre o tema para que ampliem cada vez mais o conhecimento sobre este e também em como lidar e quais as estratégias importantes para resolução dos conflitos no cargo de gerenciamento, pois este afeta de maneira direta o trabalho da equipe.



O presente estudo mostra também que os enfermeiros por estar à frente da equipe, conduzindo pessoas, devem procurar ser exemplo, dentro de suas limitações, mas procurar motivar e estimular a equipe. As mudanças ocorridas no trabalho da atenção primária, em curto espaço de tempo, exigem flexibilização, criatividade e compromisso entre os trabalhadores. Assim, fica evidente a necessidade dos enfermeiros gestores se estabelecerem como agentes de mudanças, ou seja, concebendo algo que vai além de aperfeiçoar habilidade e técnicas que também são importantes.

Espera-se que este estudo leve a reflexão do tema podendo contribuir para o pensar no exercício do gerenciamento de conflitos melhorando o trabalho da equipe, dessa forma melhorando o desempenho de trabalho, a assistência aos usuários e contribuindo na produção de conhecimento na área.

Como atribuições e implicações para a enfermagem, como é de suma importância, o trabalho de enfermeiros no gerenciamento de programas e serviços de saúde no âmbito do SUS, o que vem oportunizando a construção de mudanças efetivas para a implementação do sistema. Assim, se faz necessário que os enfermeiros assumam essas posições de poder e de liderança na APS, qualificando-se de maneira a garantir que a atenção primária seja um instrumento de reorganização no Brasil. Além disto, é importante que as instituições formadoras busquem um melhor preparo dos enfermeiros para assumirem estas funções.

## 6. REFERÊNCIAS

ANDRÉ, A. *Negociação e administração de conflitos*. 9 ed., 2006.

AGUIAR, et al. Gerência dos Serviços de Enfermagem: um estudo bibliográfico. *Revista eletrônica de enfermagem*, v.07, n.03, p.318-326,2005.

BARDIN, LAURENCE. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRASIL. *lei nº 8080, de 19 de setembro de 1990*. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências, Brasília, 1990.

CANOLETTI, B. Trabalho em equipe de saúde e de enfermagem : análise sistemática da literatura. *Dissertação* (Mestrado) Escola de Enfermagem, USP, SP, 2008.

CARVALHO, B. G. Concepções e tipologia de conflitos entre trabalhadores e gerentes no contexto da atenção básica no SUS. *Caderno de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 30, n. 7, 2014.



CECÍLIO, L. C. O. É possível trabalhar o conflito como matéria-prima da gestão em saúde. *Cad Saúde Pública*, v. 21, n. 2, 2005.

CIAMPONE, M H T; KURCGANT, P. Gerenciamento de conflitos e negociação, IN: KURCGANT et al. *Gerenciamento em enfermagem*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2006.

CONSELHO REGIONAL DE ENFERMAGEM DO ESTADO DE SÃO PAULO. *Lei nº 7.498, de 25 de junho de 2006*. Regulamenta o exercício da enfermagem e dá outras providências. Conselho Regional de Enfermagem do Rio de Janeiro (RJ). 2006. Disponível em: <[http://corensp.org.br/072005/legislacoes/legislacoes\\_busca.php?leg\\_id=20009&texto](http://corensp.org.br/072005/legislacoes/legislacoes_busca.php?leg_id=20009&texto)>. Acesso em: 09 ago. 2017.

CORRADI, E. ; ZGODA, L.; PAUL, M. O Gerenciamento de Conflitos entre a Equipe de Enfermagem. *Cogitare Enferm*, v. 13, n. 2, p. 184-93, 2008.

DUARTE et al. *Metodologia* . Universidade Federal da Esp. Santo, 2014.

FARAH, B. F. DUTRA, H. S. ; SANHUDO, N. F. ; COSTA, L. M. Percepção de enfermeiros supervisors sobre gerenciamento na atenção primária. *Revista Cuidado em saúde*, v. 8, n. 2, p. 1638055, 2017.

FOSSA, M. I, T.; SILVA, A. H. Análise de Conteúdo: Exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Revista Eletrônica*, v. 17, n.1, 2003.

GUIRARDELLO, E. B, RIUL. S. Liderança do enfermeiro. *Revista Mineira de Enfermagem*, Belo Horizonte, v.2, n.1, p.40-4, Janeiro, 1998.

JORGE, M. S. B. Gerenciamento em Enfermagem : um olhar crítico sobre o conhecimento produzido em periódicos brasileiros (2000-2004). *Rev. bras. Enferm*; Brasília; v.60, no.1, 2007.

LACERDA, M. R. et al. *Conflitos éticos no cuidado domiciliar: o dilema dos enfermeiros*: v.3, n.2. 2010.

LAKATOS, E M, MARCONI, M A. *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas. 2006.

LEITE, J. L. et al. Gestão de conflitos: competência gerencial do enfermeiro. *Revista Online de pesquisa*. Cuidado é fundamental, 2010.

LOPES, E. R. (Coord.). Conflitos na Equipe de Enfermagem: um desafio na gestão do Enfermeiro. *Texto e Contexto Enferm*. Florianópolis, v.17, n.2, 2010.



MARTA et al. *Gestão de Conflitos: Competência do Enfermeiro*. 2010. Disponível em: <[http://www.seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/view/1062/pdf\\_228](http://www.seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/view/1062/pdf_228)>. Acesso em: 09 ago. 2017.

MELLO, G. A.; MATTOS, T. R. de M.; SOUTO, B. G. A.; FONTANELLA, B. J. B.; DEMARZO, M. M. P. *Médico de família: ser ou não ser? Dilemas envolvidos na escolha desta carreira*. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbem/v33n3/17.pdf>>. Acesso em: 11 ago. 2017.

MUNARI, D. B et al. O trabalho gerencial do enfermeiro na rede básica de saúde. *Texto Contexto Enfermagem*. 18 (2), 249 – 57, Florianópolis, 2009.

PERES, A.M.; CIAMPONE, M.H.T. *Gerência e Competências Gerais do Enfermeiro*. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n3/v15n3a15.pdf>>. Acesso em: 13 ago. 2017.

POTTER, P. A, PERRY, A. G. *Fundamentos de enfermagem*. In: *Liderança Delegação e Gestão de qualidade*. 5ª edição. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, p. 55-73, 2004.

RIBEIRO, M.; SANTOS, S.; MEIRA, T. *Refletindo sobre liderança em enfermagem*. 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-81452006000100014&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-81452006000100014&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 22 ago. 2017.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 327 p. 1999.

ROSA, V. das G.; DINIZ, B. G.; SILVA, G. S. S. *Administração de conflitos: análises de percepções de enfermeiros gerentes*. 2012. Disponível em: <<http://www.seer.ufsj.edu.br/index.php/recom/article/view/227>>. Acesso em: 22 ago. 2017.

SPAGNOL, C. A.; SANTIAGO, G. R.; CAMPOS, B. M. de O.; BADARÓ, M. T. M.; VIEIRA, J. S.; SILVEIRA, A. P. de O. *Situações de conflito vivenciadas no contexto hospitalar: a visão dos técnicos e auxiliares de enfermagem*. 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-62342010000300036](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342010000300036)>. Acesso em: 29 ago. 2017.

STIPP, M. A. C. et al. O erro humano no cotidiano da assistência de enfermagem e terapia intensiva. *Revista Latino Americana de Enfermagem*, novembro, 2010.

WEIRICH, C.; MUNARI, D.; MISHIMA, S.; BEZERRA, A.; *O trabalho gerencial do enfermeiro na rede básica de saúde*. 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-07072009000200007&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-07072009000200007&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 29 ago. 2017.

**Nota:** Este estudo é produto de um Trabalho de Conclusão de Curso de graduação em enfermagem, da Libertas-Faculdades Integradas de São Sebastião do Paraíso (MG).

