

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXVI Seminário de Iniciação Científica

LIDERANÇA COMO COMPETÊNCIA DO(A) ENFERMEIRO(A) NA GESTÃO DE CONFLITOS¹
LEADERSHIP AS THE COMPETENCY OF THE NURSE IN CONFLICT MANAGEMENT

Catiele Raquel Schmidt², Andréia Heidmann³, Débora Tatiane Hass Savedra⁴, Camila Munaretto Pezzetta⁵, Graciele Felix Spaniol⁶, Adriane Cristina Bernat Kolankiewicz⁷

¹ Trabalho desenvolvido na disciplina Gestão de Enfermagem, Serviços e Sistemas de Saúde do oitavo semestre do curso de Graduação em Enfermagem.

² Acadêmica do décimo semestre de Enfermagem. Bolsista de Iniciação Científica e Tecnológica (PIBIC) do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ). UNIJUI.

³ Acadêmica do décimo semestre do curso de Graduação em Enfermagem UNIJUI.

⁴ Acadêmica do décimo semestre do curso de Graduação em Enfermagem UNIJUI.

⁵ Acadêmica do oitavo semestre do curso de Graduação em Enfermagem UNIJUI.

⁶ Acadêmica do décimo semestre do curso de Graduação em Enfermagem UNIJUI.

⁷ Enfermeira, Doutora em Ciências, Docente da graduação em Enfermagem e do PPGAIS- UNIJUI.

INTRODUÇÃO

As competências do enfermeiro são as atividades que este desempenha, perpassa o saber teórico/prático, e demanda conhecimento, habilidade e atitudes. As competências são: comunicação, atenção à saúde, tomada de decisões, comunicação, liderança, administração e gerenciamento, educação permanente. Dentre estas destaca-se a competência liderança.

Para o enfermeiro, a liderança é um dos principais instrumentos do processo de trabalho, auxilia no gerenciamento do cuidado, no planejamento, na coordenação, na atribuição e delegação de atividades à equipe (SANTOS; LIMA, 2011). Um líder influencia e orienta o rumo as opiniões e o curso das ações (MARQUIS; HUSTON, 2005), dessa forma, a condução da sua equipe vai refletir no processo de trabalho.

Durante o trabalho podem ocorrer conflitos na equipe, que é considerado um fenômeno inerente às relações interpessoais e ao contexto organizacional, e apresenta significados positivos ou negativos, de acordo com a estratégia de resolução utilizada pelos gerentes (SPAGNOL, 2010), pode ser definido ainda como impasse entre desejos dos profissionais e as necessidades da organização (LIMA et al, 2014).

Diante do exposto, este trabalho tem como objetivo refletir acerca dos conflitos na equipe de enfermagem por meio da Metodologia Problematizadora (MP), articulado com a competência liderança.

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXVI Seminário de Iniciação Científica

MÉTODO

Estudo descritivo, tipo relato de experiência, sobre a Metodologia problematizadora, realizada na disciplina de Gestão de Enfermagem, Serviços e Sistemas de Saúde, desenvolvido por estudantes do oitavo semestre do curso de enfermagem da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI). As aulas ocorreram no segundo semestre do ano de 2017, com carga horária de 90 horas. Os estudantes foram instigados a desenvolver as etapas da metodologia problematizadora a partir da vivência dos estágios e da prática profissional. As etapas da metodologia problematizadora são: observação da realidade, com foco em um assunto ou problema; elaboração de pontos-chave; teorização do assunto; hipóteses de solução; aplicação à realidade (BERBEL, 2012).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Durante as aulas de gestão, a professora responsável apresentou as etapas da metodologia da problematização, nos desafiou a refletir inicialmente sobre as competências do enfermeiro, onde a turma foi dividida em grupos de 5 pessoas, para que cada equipe realizasse os passos da MP, levando em consideração a competência do seu grupo. Ao nosso grupo foi atribuída a competência liderança, onde após muita reflexão iniciou-se as etapas da MP.

A Primeira etapa consiste na observação da realidade com foco em um assunto ou problema (BERBEL, 2012). Na competência liderança, percebe-se a partir das vivências nos estágios durante a graduação e no mercado de trabalho que os conflitos se caracterizam como um desafio aos profissionais da enfermagem, pois geralmente interferem de maneira negativa no processo de trabalho.

A partir da observação da realidade, levantou-se as hipóteses do problema (segunda etapa da MP), ou seja, o que causa os conflitos na equipe. Os pontos-chaves foram: falta de objetivo comum, cultura e pensamentos diferentes, falta de diálogo, sobrecarga de trabalho, relacionamento interpessoal tendencioso, disputa de poder. Com base nestes pontos, buscou-se teorização na literatura.

Segundo Spagnol (2010), o enfermeiro enquanto líder precisa ter conhecimento teórico e vivência prática para conseguir gerenciar as situações que ocorrem nas relações interpessoais, pois enquanto gerente, deve ser capaz de conduzir os conflitos de forma que não interfiram no serviço prestado.

A liderança possui três estilos, o autocrático, que o poder é centralizado ao líder; o estilo democrático tem foco no trabalho conjunto e todos os membros da equipe tem parte fundamental nas decisões; o estilo de liderança Laissez-faire (liberal), tem por característica a centralização do grupo nas tomadas de decisões com ausência do controle de um líder (MARQUIS; HUSTON, 2005).

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXVI Seminário de Iniciação Científica

É importante que um líder saiba utilizar os três estilos, para que exista resolução adequada em diferentes situações, bem como avaliar qual o mais adequado para cada circunstância (MARQUIS; HUSTON, 2005). Ainda Camelo et al (2016) salienta que as atitudes e comportamentos dos líderes, devem estar relacionados não somente a formação técnica, mas a forma como desenvolve os aspectos de relação dentro da equipe no ambiente de trabalho, que podem ser desenvolvidos a partir do agir, saber ouvir, motivar, controlar impulsividade, a paciência e persistência.

No processo de liderança, encontram-se obstáculos no dia a dia do trabalho do enfermeiro, dentre eles as diferenças de ideias, valores, personalidades sentimentos; a falha na comunicação, os comportamentos agressivos; o estresse/cansaço físico e emocional; o desrespeito a pessoa; o limite e ou invasão de espaço; a alta rotatividade; a falta de confiança e o estilo de liderança (CAMELO et al, 2016) são fatores que podem resultar em conflitos.

Os problemas mais comuns que desencadeiam conflitos vão desde problemas na comunicação, estrutura da organização, disputa de papéis, escassez de recursos, mal-entendidos, falta de compromisso profissional (ANDRADE, ALYRIO, MACEDO, 2004)

Segundo Marquis e Huston (2005), os conflitos podem ser divididos em três categorias: conflito intrapessoal, que é como uma batalha interna para esclarecer valores e desejos contraditórios; conflitos interpessoais, que envolve duas ou mais pessoas com crenças, valores e metas diferentes; conflitos intergrupais que ocorrem entre dois ou mais grupos de pessoas, departamentos ou organizações.

A quarta etapa da MP prevê possíveis hipóteses de solução. Segundo Spagnol (2006) os conflitos devem ser conduzidos na tentativa de solucionar os problemas por meio de abordagem frontal entre os envolvidos, buscando os interesses comuns e diminuindo as discordâncias entre as partes; além disso é necessário negociar, sendo que cada um abre mão de algo. Evitar o conflito por meio da construção das equipes, onde pessoas com mesmos objetivos e pontos de vista podem evitar polêmicas e favorece o clima organizacional; retirada: gerente demora para responder, esquece ou deixa o problema se resolver por si, evitando o conflito ao invés de enfrentá-lo; autoridade: a decisão é de uma autoridade competente.

Em estudo realizado com enfermeiros gerentes, as estratégias para enfrentar os conflitos foram: coparticipação da equipe nas decisões, resolutividade no enfrentamento dos conflitos, diálogo com a equipe, imparcialidade, postura profissional e manejo de situações de maneira individual. Foi destacado ainda a importância de abrir espaços para discussões em equipe para os profissionais se expressarem e expor os conflitos que ocorrem na equipe (LIMA et al, 2014).

Porém ao posicionar-se como líder, o enfermeiro pode definir regras sobre comportamentos institucionais aceitáveis; instrumentalizar a equipe na construção de espaços saudáveis de negociação; e, redefinir o conflito como condição que contribui para o fortalecimento da equipe de trabalho e, conseqüentemente, para o crescimento institucional (EDUARDO, 2016), entretanto os profissionais podem perceber o conflito como um estimulante de discussões e insatisfações

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXVI Seminário de Iniciação Científica

(MALAKOWSKY, KASSICK, 2014; SPAGNOL, 2010).

Outro método de solucionar os conflitos, encontrado na literatura é o sistema de rodízio. Ele prevê quebra de rotina diária, onde o profissional perpassa diferentes unidades dentro da instituição hospitalar, e demonstrou diminuição da síndrome de Burnout, por parte dos técnicos de enfermagem. Já os enfermeiros mencionaram dificuldades de gestão da equipe, por não possuir vínculo com esta e o tempo necessário para desenvolvê-la (PINHATTI, et al, 2017).

Estimular a negociação e a coparticipação da equipe é uma estratégia que gera um espírito colaborativo na manutenção de um ambiente saudável de convivência no trabalho (Eduardo, Peres, Kalinowski, 2016). O enfermeiro que se reconhece como gerente e desenvolve a capacidade de negociação e comunicação, traz a sua equipe para a responsabilidade de atuar como sujeitos no processo de trabalho, estimulando a colaboração entre os participantes.

Destaca-se que o ser humano é singular, por isso existem diferentes visões e percepções de mundo, o que torna complexo o processo de padronização de condutas e ações. Nesse sentido, para que a equipe de enfermagem alcance seus objetivos, é necessário traçar diretrizes comuns e ter clareza da missão da instituição em que a equipe atua, de modo a reduzir conflitos (SPAGNOL, 2010).

As hipóteses levantadas na segunda etapa da MP foram confirmadas na literatura, onde percebe-se o encontro dos geradores de conflitos. Ainda este assunto é trabalhado com carga negativa, porém a literatura destaca que o modo de liderança e a condução do enfermeiro podem mudar esta percepção.

CONCLUSÃO

A metodologia da problematização trás o acadêmico para a protagonizar seu aprendizado, buscar soluções para os problemas encontrados, considerando evidências científicas, que resulta em estudantes mais críticos e reflexivos.

O enfermeiro enquanto líder deve saber conduzir a equipe, com conhecimento científico aliado à prática, para se tornar referência, e conseguir administrar situações cotidianas tanto positivas quanto negativas.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otavio Bernardes; ALYRIO, Rovigati Danilo; MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva. Princípios de negociação: ferramentas e gestão. São Paulo: Atlas; 2004.

BERBEL, Neusi Aparecida Navas. A metodologia da problematização com o Arco de Maguerz:

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXVI Seminário de Iniciação Científica

uma reflexão teórico-epistemológica. Londrina:EDUEL, 2012. 204p.

CAMELO, Silvia; Rocha, Fernanda; Chaves, Lucieli et al. Competências profissionais e estratégias organizacionais de gerentes de enfermagem. *Ciencia y Enfermeria* XXII (1): 75-86, 2016. Disponível em: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-95532016000100007&script=sci_abstract&tlng=pt. Acessado em:01/09/17.

EDUARDO, Elizabete Araújo; Peres, Aida Maris; Kalinowski, Carmem Elizabeth et al. O negociador que se tem e o negociador que se quer na Enfermagem. *Texto Contexto Enferm*, 2016; 25(3): e1030015. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/tce/v25n3/pt_0104-0707-tce-25-03-1030015.pdf. Acessado em: 01/09/17.

LIMA, Suzinara Beatriz Soares de; RABENSCHLAG, Liange Arrua; TONINI, Tanise Finamor Ferreira et al. Conflitos gerenciais e estratégias de resolução pelos enfermeiros gerentes. *Rev Enferm UFSM* 2014 Abr/Jun;4(2):419-428.

MALAKOWSKY, Halana Franciela; KASSICK, Cristine. O conflito no ambiente de trabalho: um estudo sobre causas e consequências nas relações interpessoais. *Instituto de Ciências Sociais Aplicadas Gestão e Desenvolvimento*, Novo Hamburgo, Ano XI, v. 11, n. 1, p. 113-128, jan. 2014.

MARQUIS, B L; HUSTON, C, J. *Administração e Liderança em Enfermagem - teoria e prática*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MARQUIS, Bessie; HUSTON, Carol. *Administração e liderança em enfermagem: teoria e prática*. Porto Alegre: Artmed, 4 ed, 2005.

PINHATTI, Evelin Daiane Gabriel; VANNUCHI, Marli Terezinha Oliveira; SARDINHA, Denise da Silva Scaneiro et al. Rodízio de profissionais de Enfermagem entre setores de um hospital: ferramenta gerencial na resolução de conflitos. *Texto Contexto Enferm*, 2017; 26(2). Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/tce/v26n2/pt_0104-0707-tce-26-02-e1180015.pdf. Acessado em: 01/09/17

SANTOS, José Luís Guedes dos; LIMA, Maria Alice Dias da Silva. Gerenciamento do cuidado: ações dos enfermeiros em um serviço hospitalar de emergência. *Rev. Gaúcha Enferm*. vol.32 no.4 Porto Alegre Dec. 2011. <http://dx.doi.org/10.1590/S1983-14472011000400009>

SPAGNOL, Carla Aparecida. *A trama de conflitos vivenciada pela equipe de enfermagem no contexto da instituição hospitalar: como explicitar seus nós?* [tese]. Campinas: Universidade Estadual de Campinas; 2006.

SPAGNOL, Carla Aparecida; SANTIAGO, Gislene Rodrigues; CAMPOS, Bruna Mendes de Oliveira et al. *Situações de conflito vivenciadas no contexto hospitalar: a visão dos técnicos e auxiliares de*

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXVI Seminário de Iniciação Científica

enfermagem. Rev Esc Enferm USP. 2010; 44(3):803-11.