

## **HOSPITAL REGIONAL DE ALTA FLORESTA ALBERT SABIN. SETOR DE ENFERMAGEM. PRINCIPAIS DIFICULDADES ENCONTRADAS NO GERENCIAMENTO DE EQUIPES, NA ÓTICA DOS ENFERMEIROS. PROPOSTAS.**

BARROS, Sayonara Silva<sup>1</sup>  
MORAES, Fabiana Akemi Hirota de<sup>2</sup>  
RAMOS, Cintia Pedrozo<sup>3</sup>  
BENIN, Michele Tais<sup>4</sup>  
RIBEIRO, Mariana Emídio Oliveira<sup>5</sup>  
MARTINS, Igor Cesar<sup>6</sup>

### **RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo verificar quais são as principais dificuldades do setor de enfermagem na gestão de equipes. Para tal a metodologia utilizada foi uma criteriosa pesquisa bibliográfica e o método de abordagem o indutivo, com estudo de campo, foi realizado mediante aplicação de um questionário a vinte enfermeiros do Hospital Regional de Alta Floresta Albert Sabin - HRAFAS. Além desses instrumentos, foram realizadas visitas e conversas informais com colaboradores, bem como se aproveitou a própria experiência das autoras, desta tarefa, em atividades hospitalares. Os resultados proporcionaram a caracterização dos enfermeiros quanto ao gênero, faixa etária, tempo de graduado, especializações e treinamentos e indicaram a resolução de conflitos, comprometimento e as principais dificuldades enfrentadas pelos enfermeiros no gerenciamento de equipes, após a comparação com a teoria, revelando que, cada vez mais, é importante o enfermeiro ser um gestor de equipes moderno ciente das funções de como lidar com situações de conflito e sabendo exercer a liderança e aberto ao diálogo.

**Palavras - chave:** - Setor de Enfermagem, gestão, trabalho em equipe.

---

<sup>1</sup>Graduada em Matemática - Universidade de Cuiabá (UNIC), Especialização em Matemática Financeira - Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena (AJES), Discente do Curso de Pós-graduação Gestão de Pessoas da Faculdade de Alta Floresta (FAF)

<sup>2</sup> Graduada em Comunicação Rádio e TV - Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), Especialização em Administração Hospitalar - Instituto Cuiabano de Educação (ICE), Discente do Curso de Pós-graduação Gestão de Pessoas da Faculdade de Alta Floresta (FAF)

<sup>3</sup> Graduada em Ciências Biológicas - Universidade Estadual de Mato Grosso (UNEMAT), Especialização em Gestão de Serviços Hospitalares - Centro Universitário Internacional (UNINTER), Discente do Curso de Pós-graduação Gestão de Pessoas da Faculdade de Alta Floresta (FAF)

<sup>4</sup> Docente no Curso de Pós-Graduação em do Curso de Pós-graduação Gestão de Pessoas da Faculdade de Alta Floresta (FAF)

<sup>5</sup>Docente no Curso de Pós-Graduação em do Curso de Pós-graduação Gestão de Pessoas da Faculdade de Alta Floresta (FAF)

<sup>6</sup>Docente no Curso de Pós-Graduação em do Curso de Pós-graduação Gestão de Pessoas da Faculdade de Alta Floresta (FAF)

## **REGIONAL HOSPITAL OF ALTA FLORESTA ALBERT SABIN. NURSING SECTOR.MAIN DIFFICULTIES FOUND IN MANAGEMENT TEAMS, IN NURSE'S VIEWPOINT. PROPOSALS.**

### **ABSTRACT**

This work aims to determine which are the main difficulties of the nursing sector in team management. For this purpose the methodology used was a thorough literature search and the inductive method of approach, with field study conducted by applying a questionnaire to twenty nurses from Regional Hospital of Alta Floresta Albert Sabin - HRAFAS. In addition to these instruments, visits and informal conversations with staff were used, as well as the experience of the authors in this task in hospital activities. The results provided the characterization of nurses regarding gender, age, time after graduation, expertise and training, and indicated conflict resolution, compromise and the main difficulties faced by nurses in management teams, after comparison with the theory, revealing that it is increasingly important for the nurse to be a modern team manager aware of the functions of how to deal with conflict situations and knowing exercise leadership and open to dialogue.

**Keywords:** Nursing sector, management, work in team

### **1. INTRODUÇÃO**

Este Artigo Científico tem o objetivo de fazer um levantamento do perfil dos enfermeiros, além de evidenciar as dificuldades encontradas no gerenciamento de suas equipes, tendo, então, como tema o que se segue:

- Hospital Regional de Alta Floresta Albert Sabin. Setor de enfermagem. Principais dificuldades encontradas no gerenciamento de equipes, na ótica dos enfermeiros. Propostas.

Nesta atividade, deverá se fazer uma contextualização sobre definição de gestão/administração, passando pela gestão de pessoas que tem por responsabilidade, entre outras, a capacitação de seus colaboradores, buscando, sempre, atender a demanda da empresa.

Por outro lado, com o foco citado acima, este trabalho vai procurar destacar a importância do trabalho em equipe e a situações de conflito, simultaneamente, elencando o trabalho em equipe, a gestão propriamente e a gerência de conflitos no setor de enfermagem.

Inclusive, no caso em tela, a empresa é um Hospital que, por si só, já identifica como uma instituição complexa que integra vários serviços de apoio, bem como assistenciais, de diagnósticos, incluindo profissionais multidisciplinares.

Nesse contexto, o enfermeiro, com atribuições de encarregado das equipes, desenvolve ações fundamentais para a recuperação da saúde, no qual, no universo de colaboradores, possuem o maior contato direto com a razão de ser de um nosocômio, isto é, o paciente.

Como tal, prosseguindo com as justificativas do Artigo pesquisado, se deverá identificar as dificuldades encontradas pelos referidos enfermeiros que, inclusivamente, muitas vezes são peculiares de cada instituição, acrescentando as imperiosas relações interpessoais no cenário hospitalar e por ser um setor assistencial emblemático.

Para tal, visando o devido levantamento de dados, será realizada uma pesquisa bibliográfica, bem como uma pesquisa de campo, no Hospital Regional de Alta Floresta Albert Sabin- HRAFAS, nos quais os enfermeiros responderão um questionário contendo vinte e sete questões, sendo as treze primeiras, buscando traçar o perfil dos mesmos e as questões restantes sobre a instituição.

Ainda, no importante destaque das informações reais, visando a devida discussão baseada na fundamentação teórica, será aproveitada a experiência das autoras desta atividade, tendo em vista algumas visitas que serão realizadas, conversas informais com colaboradores e, principalmente, o fato de exercerem, ou terem exercido, atividades profissionais em instituições hospitalares.

Finalizando, o Artigo Científico será dividido em cinco capítulos e demais divisões, conforme se segue:

- o primeiro trata – se da introdução;
- o segundo materializa o referencial teórico, ilustrando o que é gestão, gestão de pessoas, trabalho em equipe na atualidade, trabalho em equipe versus conflito, trabalho em equipe no setor de enfermagem, gestão em enfermagem e a gerência de conflitos em enfermagem;
- o terceiro capítulo retrata os materiais e métodos utilizados, detalhado através da área de estudo e metodologia;
- o quarto capítulo, por sua vez, apresenta comentários sobre os resultados e sobre as discussões;
- no quinto e último capítulo estão dispostas as considerações finais.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. Gestão**

De uma forma geral, pode – se definir a gestão como a ação de gerenciar e administrar uma empresa, instituição ou organização, planejando, organizando e controlando os membros e recursos, visando alcançar os objetivos estabelecidos. Todo este contexto, certamente, fundamentada em um conjunto de normas, funções e princípios elaborados para ordenar as atividades da empresa, visando alcançar determinados fins.

Por sua vez, Holanda (1977, p.87), descreve gerenciar como a ação de gerir, dirigir ou administrar semelhante aos termos gestão ou *management*.

Para Greco (2004) gerenciar pode ser definido como processo de planejar, organizar, liderar e controlar, sendo esse o trabalho dos membros da organização, tendo em vista alcançar os objetivos estabelecidos.

De acordo com Jucélio Paiva (2011, pág. 12), "Administrar é o processo de dirigir ações que utilizam recursos para atingir objetivos. Embora seja importante em qualquer escala de aplicação de recursos, a principal razão para o estudo da Administração é seu impacto sobre o desempenho das organizações, pois é a forma como são administradas que tornam as referidas organizações, mais ou menos, capazes de utilizar corretamente seus recursos para atingir os objetivos corretos".

A necessidade de ordenar a administração/gestão de uma empresa surgiu com a Revolução Industrial que teve início na Inglaterra, com a mecanização dos sistemas de produção, a partir da invenção da máquina a vapor por James Watt, em 1776.

Enquanto na Idade Média o artesanato era a forma de produzir, na Idade Moderna a burguesia industrial, ávida por maiores lucros, menores custos e produção acelerada, buscou alternativas para melhorar a produção de mercadorias.

Por outro lado, a Administração Moderna surgiu em resposta as consequências provocadas pela Revolução Industrial, tais como o crescimento acelerado, desorganizado, com necessidade de maior eficiência e produtividade das empresas.

No início do Século XX, surge Frederick W. Taylor, engenheiro americano, conhecido como o precursor da Teoria da Administração preconizava a prática da divisão do trabalho, enfatizando tempos e métodos, a fim de assegurar seus objetivos.

Outro precursor da Administração foi o europeu, Henri Fayol, que desenvolveu a chamada Teoria Clássica que tinha como foco, sempre, aumentar a eficiência da empresa, privilegiando as tarefas da organização, enfatizando a estrutura formal da empresa e a adoção de princípios administrativos pelos altos escalões.

Atualmente, vários autores consideram a administração/gestão uma área interdisciplinar do conhecimento, uma vez que se utilizaria de métodos e saberes de diversas ciências, como Contabilidade, Direito, Economia, Filosofia, Psicologia, Sociologia, entre outros.

## **2.2. Gestão de Pessoas**

A Gestão de equipes, em muitas organizações, é desafiadora em relação aos parâmetros exigidos pelo mundo moderno, pois o indivíduo deve buscar de maneira eficaz contribuir para alcançar os objetivos da organização.

Afirma Chiavenato (2010, p. 9) que “[...] Gestão de Pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações”

Assim, o gestor de equipe deve sempre ter um olhar voltado para as pessoas como parceiros da organização, onde o investimento nos mesmos pode gerar dedicação, comprometimento, responsabilidades e esforços.

Como tal, a gestão de pessoas deve saber identificar neles, ou seja, seus assessores e comandados, qualidades e potencialidades para a tomada de decisão. Sendo mais objetivo, as pessoas não devem ser vistas como um mero recurso organizacional, mas como sujeito ativo contribuindo com suas ideias.

De qualquer forma, as novas formas de encarar a gestão de pessoas geram muitas discussões, no qual, inclusive, as empresas constatarem que nas pessoas, podem encontrar a vantagem competitiva para torná-la vencedora, tendo em vista que possuem um diferencial entre si e dificilmente são copiadas. Logo, as organizações devem estar atentas e desenvolver políticas para reter os bons colaboradores.

Neste contexto, então, a gestão de pessoas tem por responsabilidade a capacitação de seus colaboradores, buscando atender a demanda da empresa a realização pessoal e profissional de seu colaborador.

Aliás, o desenvolvimento de políticas devem controlar as atividades em relação a seleção, orientação, avaliação de desempenho funcional, qualificação, capacitação, acompanhamento global na organização, bem como atividades relacionadas à manutenção da segurança no trabalho.

### **2.3.Trabalho em equipe na atualidade**

O trabalho em equipe pode ser descrito como grupos de dois ou mais indivíduos para realização de uma tarefa com objetivo comum. Essa equipe deve sempre estar interagindo e compartilhando informação para tomarem decisões necessárias e desempenharem suas tarefas, através de um esforço coordenado.

Da mesma forma, o referido tipo de trabalho deve somar as partes individuais, onde, inclusive, a responsabilidade deve ser tanto individual quanto coletiva.

Para se produzir um serviço eficiente, a equipe, normalmente, deve estar integrado coletivamente.

O trabalho em equipe o desempenho é coletivo e o resultado é maior que a soma das partes individuais. A responsabilidade deve ser tanto individual quanto coletiva e as habilidades são complementares. Na equipe há uma integração gerencial de habilidades e talentos individuais em uma habilidade coletiva para produzir serviços de maneira mais eficiente e efetiva. (MELO, 2011, p.54).

Por outro lado, o desempenho do trabalho em tela é uma forma de garantir agilidade no desenvolvimento de tarefas, evitando a sobrecarga de atividades, onde é viável identificar as competências gerenciais, a partir da qualidade e desempenho dos integrantes.

Na verdade, dentro de uma organização, o responsável não deve ser apenas um líder, mas um mediador da atuação, participação e envolvimento, delegando tarefas e direcionando ações.

Para que o indivíduo exerça esse papel com qualidade é de fundamental importância que o mesmo tenha iniciativa, determinação, saber ouvir e aceitar sugestões.

Além disso, a comunicação entre equipes é um dos fatores essenciais para se alcançar uma gestão de qualidade positiva.

Para uma atuação mais saudável é preciso a construção de sujeitos, que é resultado da sincronização de ações e interações entre os colaboradores, embasados pela ética e pelo respeito nas relações dentro e fora da equipe, bem como a ampliação do processo de comunicação. Salienta-se que para o estabelecimento de ações entre os profissionais e de cooperação, as quais se apresentam como uma necessidade real para o desenvolvimento de competências para lidar com a complexidade dos problemas e do trabalho em saúde. (PEDUZZI, 2001, p.87)

Inclusive, a comunicação é um dos meios para que haja uma boa atuação profissional, no qual é preciso que as equipes estejam inteiradas em suas ações, embasados pela ética e respeito nas relações dentro e fora da equipe.

Por sinal, o responsável pela equipe deve sempre trocar idéias e informações, pois esse procedimento favorecerá um trabalho integrado e auxiliará no processo de motivação.

Conforme Marques e Lima (2008) o responsável pela equipe deve ser capaz de construir processos de trabalho com maior autonomia e menor subordinação de seus agentes, estando inserida em um trabalho coletivo, no qual os profissionais se inter-relacionam com seus colaboradores e usuários do sistema.

Portanto, o responsável deve propor ações estratégicas que venham ao encontro das necessidades com responsabilidade e em conformidade com os preceitos estabelecidos pela instituição, para que o mesmo consiga alcançar resultados positivos.

## **2.4. Trabalho em equipe versus conflito**

Uma das atribuições mais complexas na rotina de um gestor é a resolução de conflitos. Por sinal, o tal conflito, na verdade, ocorre quando duas pessoas ou equipes têm atitudes ou pontos de vista contrários a um determinado assunto, gerando que esses impasses não resolvidos interfiram nos resultados da empresa, intervindo, também, no comprometimento, na motivação e na eficiência dos componentes.

Logo, diversificadas ações de gestão são essenciais para a busca de um resultado positivo na resolução do conflito, entre eles, tentar ouvir todos os lados envolvidos, entender os pontos críticos e promover ações para integrar os colaboradores da equipe.

Neste cenário, inclusivamente, se tem a comunicação e o diálogo como instrumento chave para integrar as equipes e resolver, ou até, talvez, mesmo evitar conflitos.

Desta forma, o gestor deve manter um contato próximo com todos os membros da sua equipe, tendo atenção especial às atividades de cada um deles, bem como as dificuldades expostas.

Para tanto, a referida comunicação deve ser eficiente e oficial, onde, devem se destacar reuniões com pautas claras e com duração definida, além da ata com a descrição das decisões tomadas.

Não obstante a realização de reuniões, pode-se utilizar e-mail e comunicado interno, bem como protocolar os comunicados, são maneiras de resguardar todos os integrantes da equipe ou equipes.



Entretanto, um dos principais erros ao lidar com um conflito é adiar o problema esperando que ele se resolva sozinho com a agravante de não acontecendo, pode, ainda, atingir outros setores, além da equipe ou, o que é muito pior, a empresa como um todo.

Por isso, o acompanhamento da equipe, através da proximidade do gestor, se faz importante, pois a identificação de um conflito, nem sempre é clara, sendo impositivo e imprescindível estar atento às mudanças de comportamento, atitudes e clima no ambiente de trabalho, percebendo quando determinado assunto, poderá gerar um conflito.

Assim, no gerenciamento ao ser percebido determinado impasse, deve ser verificado a verdadeira situação, isto é, quem são os envolvidos, seus reais efeitos e potenciais. Ao mesmo tempo, se impõe que sejam ouvidos os lados envolvidos, no sentido de que todos conversem entre si. Acrescenta – se que se incentivem as partes a examinar os interesses por trás de suas atitudes, tentando achar a melhor forma de resolver um problema.

Prontamente, caso aconteça um impasse, o gestor terá que tomar uma decisão, buscando a melhor solução para todos, sem prejudicar determinado setor, sendo o mais positivo para a empresa.

## **2.5. Trabalho em equipe no setor de enfermagem**

No contexto geral, da rotina hospitalar, em conjunto com as suas atribuições, os enfermeiros, ainda, são responsáveis por gerenciar equipe e serviços de enfermagem.

Segundo as funções do enfermeiro como descritos na Lei 2.604 de 17/09/1955 Regula o Exercício da Enfermagem Profissional, Art. 3º a) direção dos serviços de enfermagem nos estabelecimentos hospitalares e de saúde pública, de acordo com o art. 21 da Lei nº 775, de 06 de agosto de 1949; e no decreto nº 50.387 de 28/04/1961 que Regulamenta o exercício da Enfermagem e suas funções auxiliares no território nacional. Art. 2º - O exercício da Enfermagem e de suas funções auxiliares compreende a execução de atos que nos seus respectivos campos profissionais visem a: a) observação, cuidado e educação sanitária do doente, da gestante ou do acidentado; b) administração de medicamentos e tratamentos prescritos por médico; c) educação sanitária do indivíduo, da família e outros grupos sociais para a conservação e recuperação da saúde e prevenção das doenças; d) aplicação de medidas destinadas à prevenção de doenças.

O gerenciamento tem por objetivo definir ações e direção de um ou grupo de pessoas, a fim de atingir metas e objetivos em comum. Na área de enfermagem, esse gerenciamento



busca meios eficazes de adequação dos modelos administrativos ao cotidiano voltados ao cuidado prestado ao paciente.

Acrescenta –se a esse gerenciamento que o mesmo pode ser visto como um processo de trabalho que tem por finalidade organizar a rotina de atribuições e dos recursos humanos, propriamente em enfermagem, visando, com o manejo dos instrumentos e recursos, buscar as condições adequadas para prestar assistência de qualidade.

Além da atribuição de direção dos serviços de enfermagem nos estabelecimentos hospitalares (Lei 2.604 de 17/09/1955, Art. 3) o enfermeiro ainda possui as atribuições assistenciais que visam assegurar a aquisição de materiais essenciais em seu trabalho; coordenar a coleta e encaminhamento de resultados de exames de laboratório; solicitar, se for necessário, o deslocamento de pacientes; desenvolver e acompanhar o andamento das atividades da equipe de enfermagem.

Nesse contexto, então, o conhecimento das habilidades gerenciais do profissional de enfermagem, certamente, servirá de apoio para que o mesmo repasse as instruções, informações e dados em conjunto com outros departamentos, criando mecanismos de comunicação com as outras unidades.

Em sua função administrativa, o referido coordena, avalia e, ainda, supervisiona o trabalho de equipe formada por enfermeiros, técnicos de enfermagem e auxiliares administrativos; ele também orienta os serviços de assistência direta e indireta à saúde do paciente; realiza também o controle burocrático de faltas, plantões e procedimentos padrões dos que trabalham sob sua coordenação.

O processo de gerenciamento na área de enfermagem tem por finalidade distribuir e controlar o trabalho da equipe, a fim de cuidar do paciente.

Desse modo, com certeza, surge um problema, tendo em vista que, provavelmente, a falta de organização do processo de trabalho e a desarticulação nas relações da equipe serão entraves de gerenciamento na área de enfermagem.

A compreensão da dificuldade do setor de enfermagem na gestão de equipes, resultará numa reflexão acerca das perspectivas em relação à prática profissional em consonância com a administração contemporânea, tendo em vista que a atuação da equipe de enfermagem requer dos indivíduos esforço, dedicação, colaboração mútua nas as ações a serem desenvolvidas.

## **2.6. Gestão em Enfermagem**

Tendo em vista que, de uma maneira geral, o foco das organizações, na gestão de pessoas, consideram capital humano como diferencial para o alcance de resultados, da mesma forma, também, as empresas deverão dar atenção especial para o clima interno de trabalho, visando à qualidade do relacionamento entre as pessoas.

Com certeza, o relacionamento no trabalho traz consigo ligações por laços profissionais, afetivos, amizade e afinidades condicionadas por uma série de atitudes recíprocas que, inclusive, essas características possibilitam ao trabalhador conviver bem com os parceiros nos locais de trabalho.

Na prática profissional, o relacionamento harmonioso na rotina laboral exige da gerência competências para resolver as diferenças, visando o fortalecimento das equipes.

Sendo assim, a necessidade do desenvolvimento contínuo das competências e habilidades para o trabalho em equipe na organização é um dos desafios dos gestores enfermeiros, até porque, imperiosamente, a equipe, na área da saúde, requer um esforço na ótica cooperativa e criativa, para gerir as relações, de forma competente em busca de objetivos comuns.

Muitas vezes, até, as dificuldades em relação à integração ao trabalho e para o bom funcionamento de uma equipe deve-se observar alguns fatores, como a personalidade de cada elemento do grupo, como se relacionam entre si.

Para uma atuação saudável, verdadeiramente, é preciso a sincronização de ações e interações entre os colaboradores, embasados pelo respeito nas relações dentro e fora da equipe, tendo a cooperação como uma necessidade para lidar com os problemas rotineiros no hospital.

Por sua vez, um dos desafios da gestão de pessoas é fazer com que os colaboradores se sintam bem com suas atividades de trabalho e, ao mesmo tempo, com oferecimento de condições adequadas para que tenham melhor desempenho.

De acordo com Pereira (2001, p.57) na gestão de pessoas e equipes, alguns aspectos devem ser considerados, como relacionamento interpessoal, personalidade e emoções.

Inclusivamente, por diversas ocasiões, o enfermeiro gestor encontra muitos desafios no seu fazer diário, incluindo, entre outras, a dificuldade em dar e receber opinião, insegurança e falta de empatia, acabam tornando as relações interpessoais com resultados pouco positivos na convivência diária.

A gestão na enfermagem deve ser entendida como um instrumento que fornece assistência para a produção de serviço, assegurando qualidade para toda a organização.

Na administração dos serviços de enfermagem, a gerência é considerada uma das funções do enfermeiro, pois cabe a ele a responsabilidade de organizar o trabalho e recursos humanos de enfermagem, no qual essa gerência ocorre através do planejamento, supervisão, avaliação de desempenho pessoal, recursos físicos, materiais e financeiro.

## **2.7. A gerência de conflitos em enfermagem**

Dentre as inúmeras atribuições do enfermeiro, é de sua responsabilidade liderar e gerenciar os serviços e equipe de enfermagem, proporcionando uma assistência de qualidade ao paciente.

Neste contexto, o gestor do seu setor está passível de se ver diante de conflitos entre os profissionais de sua equipe e terá como responsabilidade, também, a resolução ou mediação destes.

Gerenciar conflitos na enfermagem consiste em ter a capacidade de lidar, com oportunidade e vigor, na medida em que aparecem, ou atuar, antes, que o conflito apareça para minimizar o impacto (DINSMORE, 1989).

De modo geral, o enfermeiro para gerenciar conflitos deve ter em mente que os seres humanos são singulares, com ansiedades, objetivos, valores e aspirações diferentes.

Assim sendo, cabe ao enfermeiro criar soluções, minimizar as diferenças de percepção entre os envolvidos, gerenciar a diversidade, saber ouvir e saber falar, tratar as pessoas com respeito e de modo inteligente, compreendendo que as diferenças podem conduzir a um crescimento pessoal e profissional (DINSMORE, 1989; MORITA; MARX, 2000; MARQUIS; HUSTON, 2010; CIAMPONE; KURCGANT, 2010).

Pode – se, verdadeiramente, evidenciar que para gerenciar conflitos o profissional de enfermagem deve trabalhar com sua equipe, tentando romper com estereótipos existentes na instituição, utilizando, ao máximo, da participação como uma ferramenta para a cooperação e a solução de conflitos, procurando soluções.

Por sua vez, Pereira, (2001, p. 23), acredita que a “*enfermagem deverá também acompanhar as transformações da sociedade contemporânea*”. Cabe aos enfermeiros, que são responsáveis pela gerência assistencial, buscar cada vez mais inovações no campo

gerencial, que permitam minimizar os conflitos no trabalho diário, melhorando a convivência nas instituições de saúde.

Verificando essa nova visão administrativa do enfermeiro, torna-se imperativa a integração de novos conhecimentos e habilidades, ajustados a uma prática administrativa mais transparente, flexível e participativa, baseada não só na razão, mas também na sensibilidade e na percepção de solucionar os possíveis conflitos que venham a ocorrer Weisinger (1998).

### **3. MATERAIS E MÉTODOS**

Para a realização da presente pesquisa, optou-se pelo método de abordagem indutivo em que, a partir dos dados particulares coletados, através de questionários aos pesquisados e contendo perguntas abertas e fechadas, se tinha como objetivos caracterizar os enfermeiros quanto ao gênero, faixa etária, tempo de graduação, treinamentos.

Da mesma forma, se visava, ainda, principalmente, identificar as dificuldades do setor de enfermagem na gestão de equipes, no qual esse método, certamente, proporcionará uma verdadeira noção do cenário, referente à realidade atual na gestão de equipes.

Assim, foram utilizados os métodos de procedimento monográfico que consistem em pesquisar as características e peculiaridades do setor em tela, no gerenciamento do trabalho em equipes e o método estatístico, objetivando obter representações simples de conjuntos complexos e se têm relação entre si.

Por sua vez, as técnicas utilizadas na pesquisa para a obtenção dos dados foram documentação indireta com pesquisa em livros, internet, artigos e revista, bem como com documentação direta extensiva com a entrega de questionários a vinte do total de vinte e oito enfermeiros do Hospital Regional de Alta Floresta Albert Sabin – HRAFAS, em janeiro de 2016.

#### **3.1 Área de Estudo**

Hospital Regional de Alta Floresta Albert Sabin – HRAFAS

#### **3.2 Metodologia**

A pesquisa bibliográfica foi realizada no período de dezembro de 2015 a maio de 2016. Sendo os questionários aplicados aos entrevistados em janeiro de 2016.

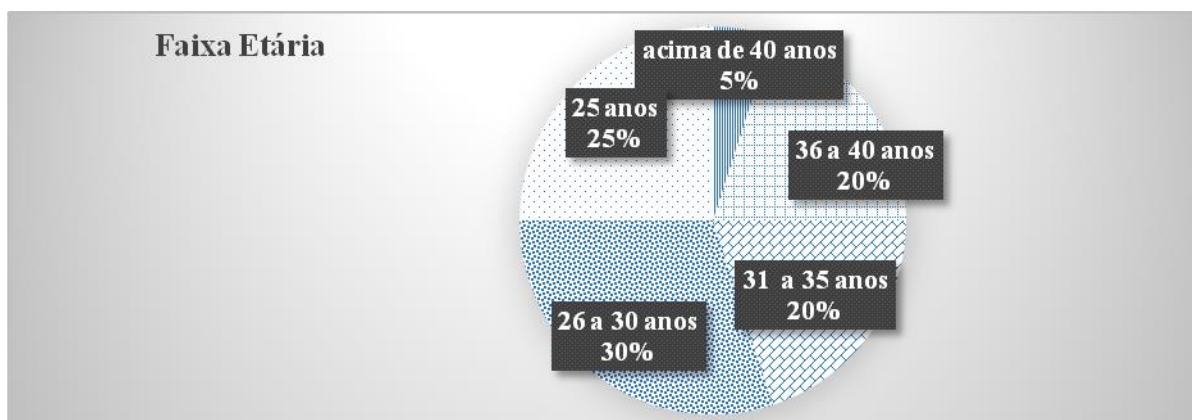
Optou-se pelo método de pesquisa bibliográfica além de abordagem indutivo em que, a partir dos dados particulares coletados, através de questionários respondidos por escrito pelos pesquisados e contendo perguntas abertas e fechadas.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO



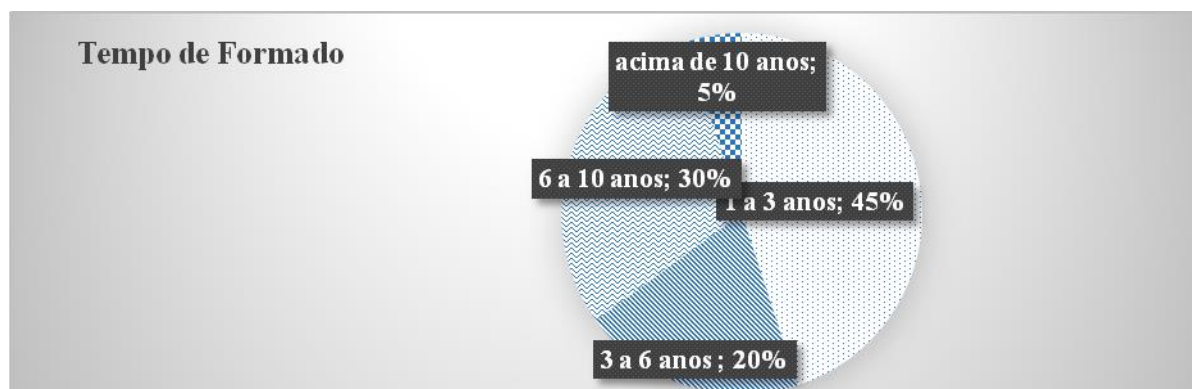
**Gráfico nº1** - descreve o sexo dos entrevistados.HRAFAS/2016

Pode-se observar que dos 20 entrevistados, 85% (17) são do sexo feminino e 15% (3) do sexo masculino.



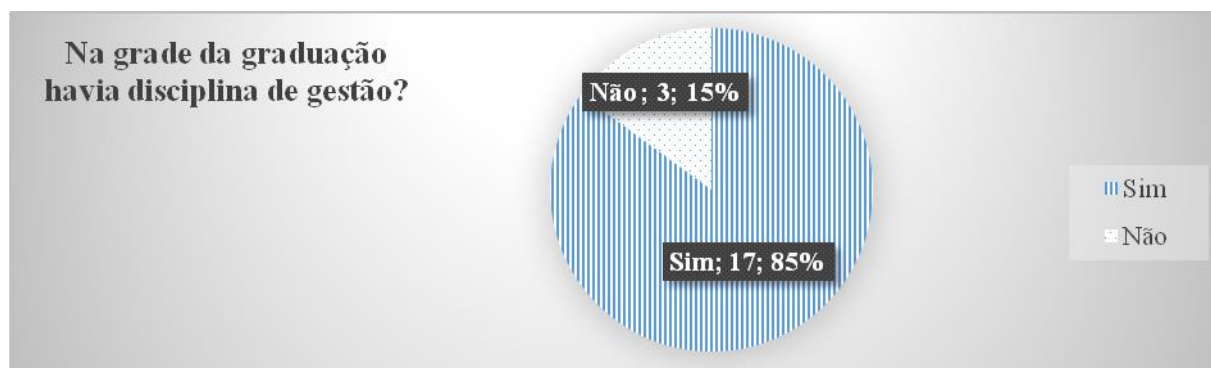
**Gráfico nº 2** - Caracterização dos enfermeiros por faixa etária.HRAFAS/2016

Demonstra que dos 20 enfermeiros, 25% (5) possuem 25 anos; 30% (6) estão na faixa de 26 a 30 anos; 20% (4) entre 31 a 35 anos; 20% (4) têm de 36 a 40 anos e 5% (1) acima de 40 anos.



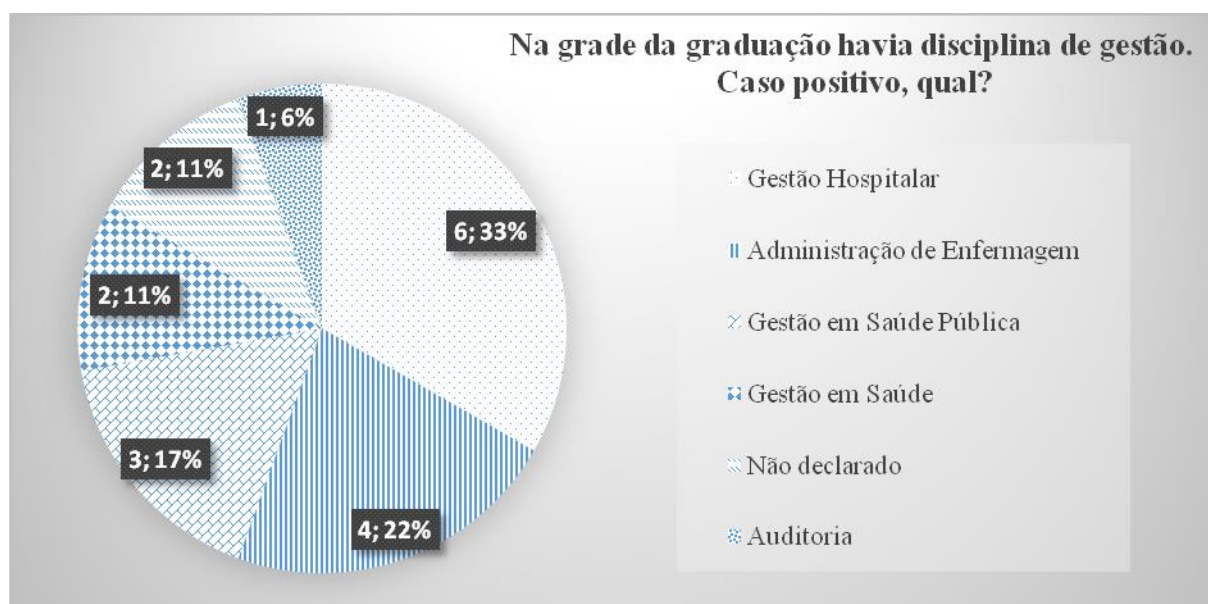
**Gráfico nº 3** - evidencia o tempo de graduação. HRAFAS/2016

Onde 45% (9) possuem de 1 a 3 anos de formado, 20% (4) de 3 a 6 anos, 30% (6) entre 6 a 10 anos e 5% (1) possuem mais de 10 anos de formação.



**Gráfico nº 4** - demonstra se os entrevistados tiveram disciplina de gestão na graduação. HRAFAS/2016

Onde 15% (3) não tiveram e 85% (17) tiveram.



**Gráfico nº 5** - enumera as disciplinas de gestão que os enfermeiros tiveram durante a graduação. HRAFAS/2016



Sendo 33% (6) Gestão Hospitalar, 22% (4) Administração em Enfermagem, 17% (3) Gestão em Saúde Pública, 11% (2) Gestão em Saúde, 11% (2) Não declarado e 6% (1) Auditoria.

A ausência de disciplina de gestão implica, diretamente, na capacidade de lidar com situações de insubordinação e mediação de conflitos, assim como na percepção para antecipar esses óbices.



**Gráfico nº 6-** refere-se à pós-graduação dos entrevistados.HRAFAS/2016

As respostas mostram que 45% (9) possuem pós-graduação, 35% (7) estão cursando e 20% (4) não possuem pós-graduação.

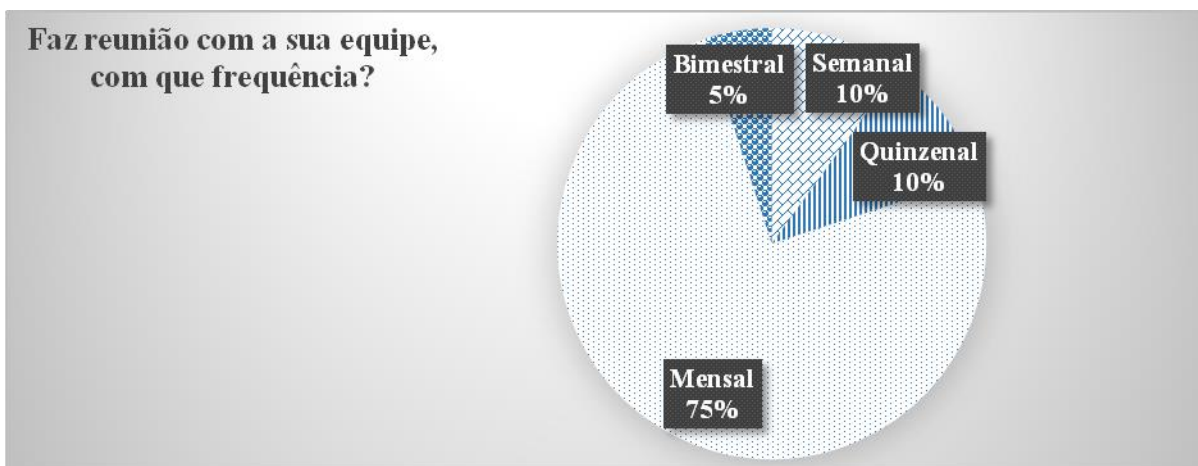
Analisando o perfil dos enfermeiros do Hospital Regional de Alta Floresta Albert Sabin – HRAFAS, pode – se observar que os profissionais são compostos, predominantemente, por mulheres, entre jovens recém formados, outros com mais de 5 anos de experiência e, até, outro mais experiente com mais de 10 anos. Outro fator importante demonstra que apenas 20% não possuem especialização ou não está cursando, denotando, desta forma,a importância de buscar mais aperfeiçoamento para exercício da profissão.





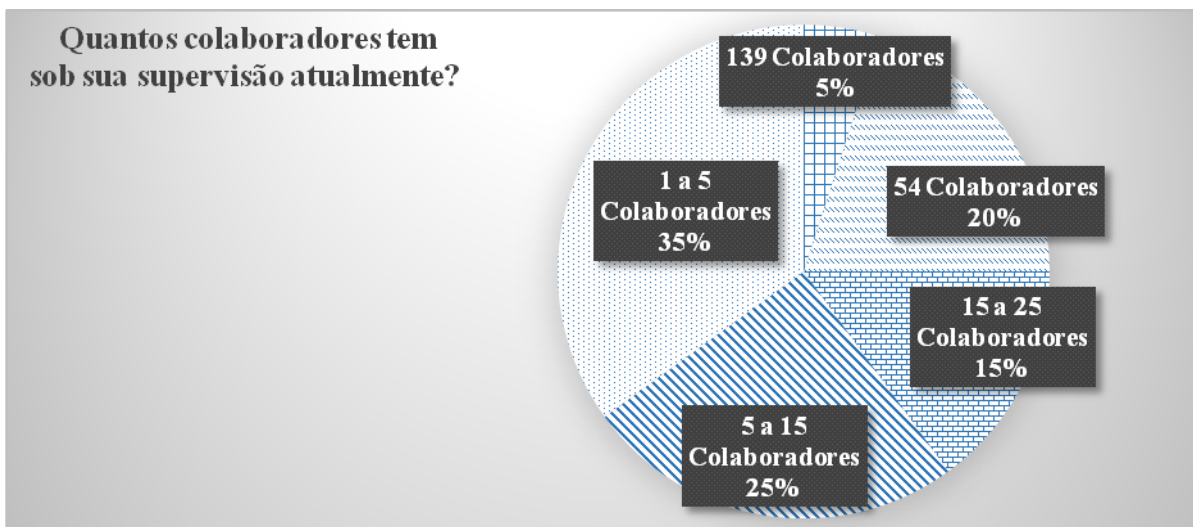
**Gráfico nº 7** - destaca a participação de treinamentos ou cursos de liderança de equipes. HRAFAS/2016

Onde 45% (9) possuem e 55% (11) não possuem.



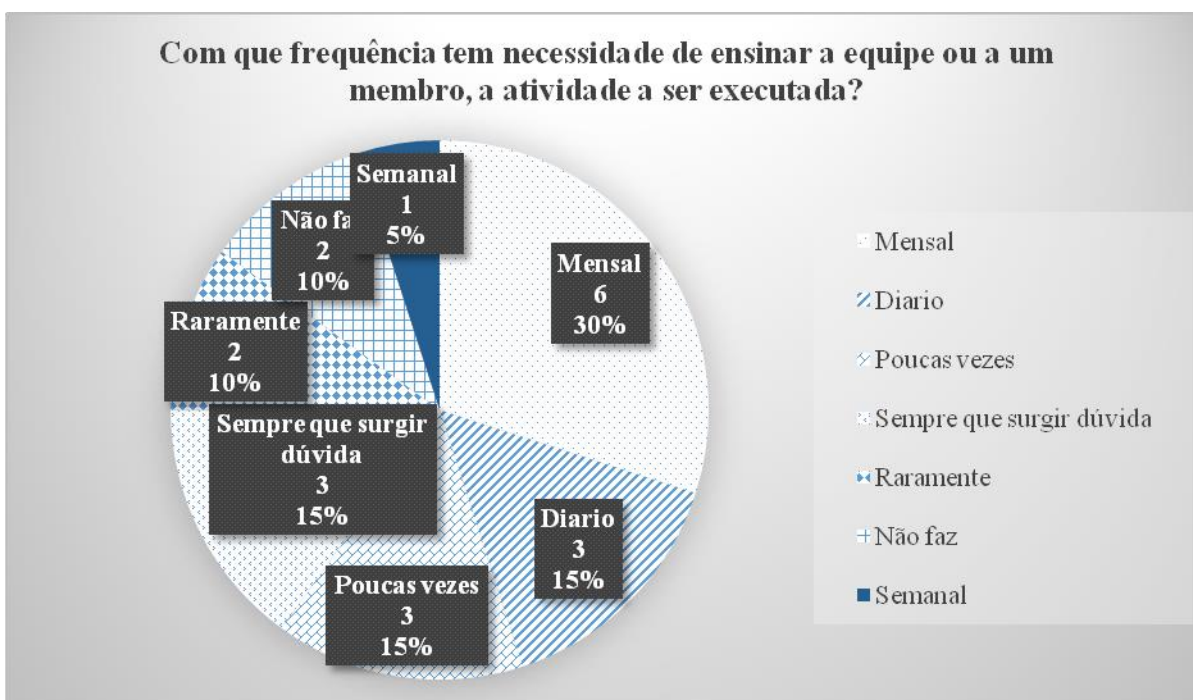
**Gráfico nº 8** - demonstra se os enfermeiros fazem reuniões com suas equipes. HRAFAS/2016

Sendo que, 75% (15) fazem reunião mensal com suas equipes; 10% (2) quinzenal; 10% (2) semanal e 5% (1) faz reunião bimestral com sua equipe.



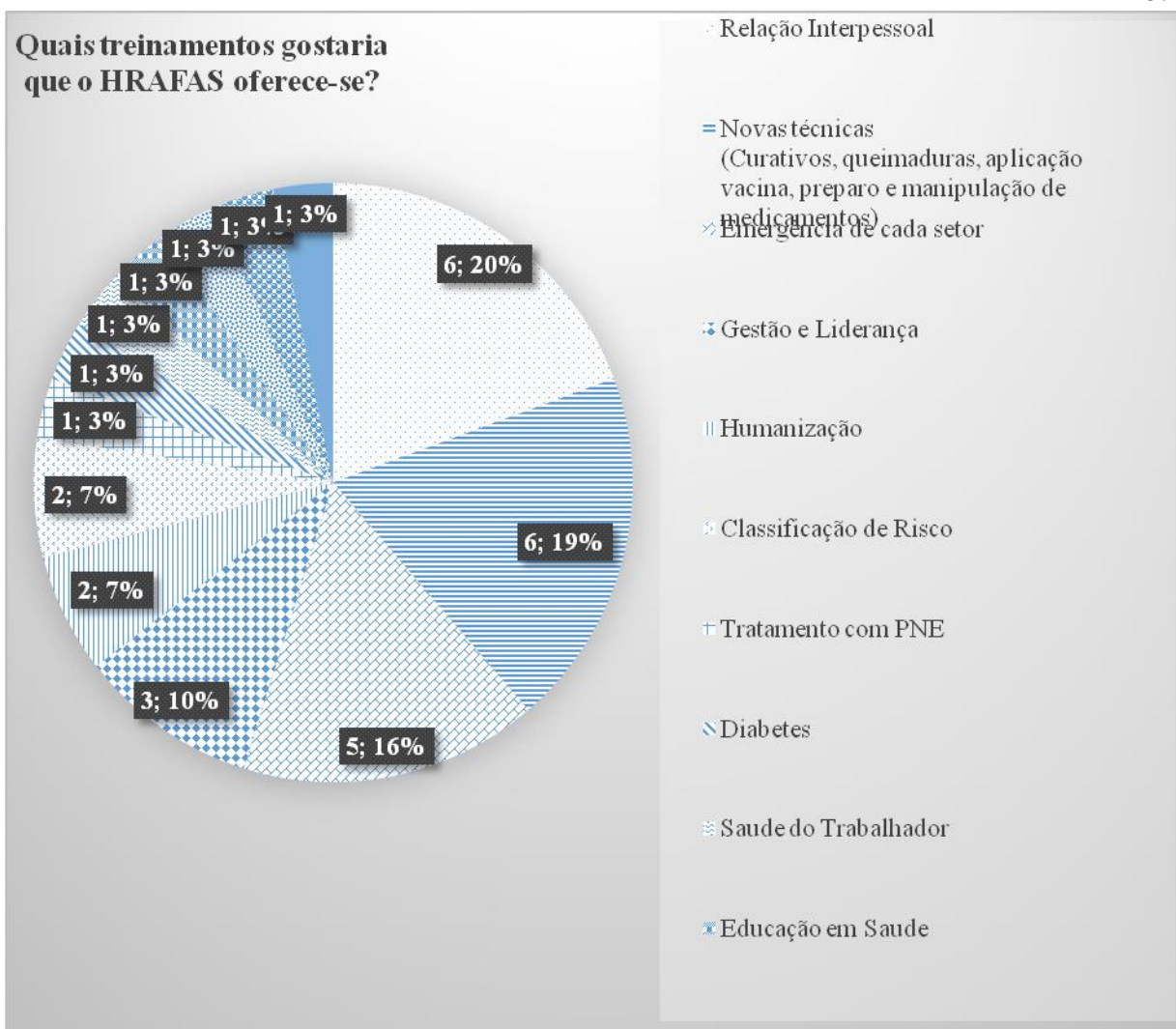
**Gráfico nº 9** – Se refere à quantidade de colaboradores sob supervisão dos enfermeiros. HRAFAS/2016

Onde 35% (7) possuem entre 1 a 5, 25% (5) tem entre 5 a 15 colaboradores, 15% (3) supervisionam de 15 a 25, 20% (4) possuem 54 colaboradores e 5% (1) possuem 139 colaboradores.



**Gráfico nº 10** -Destaca quantas vezes o entrevistado tem necessidade de ensinar a equipe ou parte dela. HRAFAS/2016

Sendo 30% (6) mensal, 15% (3) diário, 15% (3) poucas vezes, 15% (3) sempre que surgir dúvida, 10% (2) raramente, 10% (2) não faz e 5% (1) semanal.

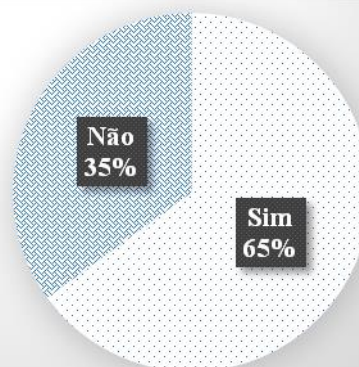


**Gráfico nº 11-** demonstra os treinamentos que os entrevistados identificaram como necessários. HRAFAS/2016

As respostas foram agrupadas por aproximação de temas. Sendo sugeridos os seguintes temas: 20% (6) Relação Interpessoal, 19% (6) Novas técnicas (Curativos, queimaduras, aplicação vacina, preparo e manipulação de medicamentos), 15% (5) Emergência em cada setor, 10% (3) Gestão e Liderança, 7% (2) Humanização, 7% (2) Classificação de Risco, 3% (1) Tratamento com PNE; 3% (1) Diabetes, 3% (1) Saúde do Trabalhador, 3% (1) Educação em Saúde, 3% (1) Ética e Legislação no Ambiente da Enfermagem, 3% (1) UTI e 3% (1) capacitação em Especialidades Médicas ofertadas pelo HRAFAS.

Esta questão ressalta a ausência de educação continuada na área de relações humanas, pois foram temas bastante destacados, demonstrando, como tal, que o tema gestão de pessoas é cada vez mais fundamental em todas as profissões, até porque as pessoas não devem ser vistas como um mero recurso organizacional, mas como sujeito ativo.

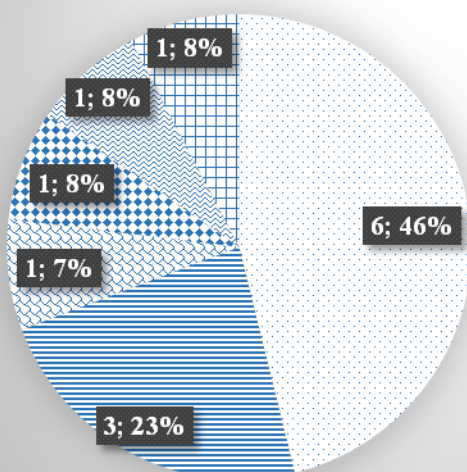
### Já teve casos de insubordinação



**Gráfico nº 12** - destaca se os entrevistados já tiveram que lidar com casos de insubordinação na equipe. HRAFAS/2016

Sendo que as resposta para 65% (13) foi sim e 35% (7) não.

### Já teve casos de insubordinação, como agiu?



- Diálogo
- ≡ Advertência
- ✧ Informou ocorrência para a Coordenação pois não possuía autonomia para resolução do problema
- ◆ Notificação do colaborador
- ⋈ Reunião
- + Ocorrência foi resolvida pela Coordenação, porém de maneira contrária a esperada

**Gráfico nº 13** - demonstra como os 13 entrevistados que responderam a questão anterior positivamente, como agiram em caso de insubordinação. HRAFAS/2016

Sendo: 46% (6) com Diálogo, 23% (3) Advertência, 8% (1), 8% (1) Informou ocorrência para a Coordenação pois não possuía autonomia para resolução do problema, 8% (1) Notificação do colaborador, 8% (1) com reunião, 8% (1) Ocorrência foi resolvida pela Coordenação, porém de maneira contrária a esperada.

Muitas vezes há nas equipes conflitos que são desfavoráveis, pois afetam o dinamismo e o entrosamento dos profissionais.

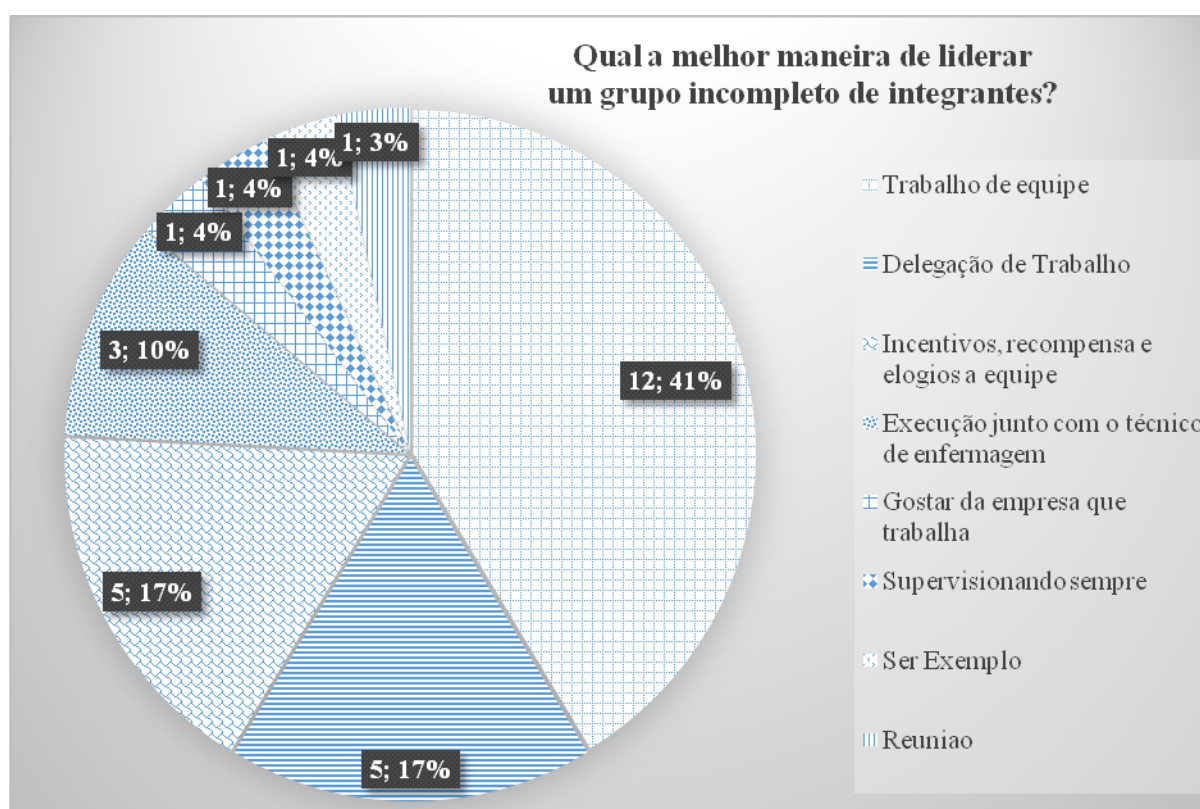
Moscovici, (2003) acrescentam que o conflito existe na interação das equipes e que a chave de um trabalho efetivo é administrar o conflito. É importante escolher técnicas adequadas de administração de conflitos e manter o conflito num nível razoável. Relembrem



ainda a importância da criatividade, de manter canais de comunicação abertos, de engajar os membros da equipe no processo de tomada de decisão.

O conflito não é um fenômeno isolado, mas sim inerente ao próprio processo de trabalho e pode ter influência negativa ou positiva no bem-estar dos trabalhadores e na assistência. O conflito pode influenciar negativamente o trabalho da equipe de saúde, contribuindo para o aumento da carga psíquica do trabalho e do estresse dos trabalhadores.

Contudo, dependendo da forma que é administrado e vivenciado pelo grupo, pode também promover a mudança, a criatividade e combater a estagnação e o conformismo.



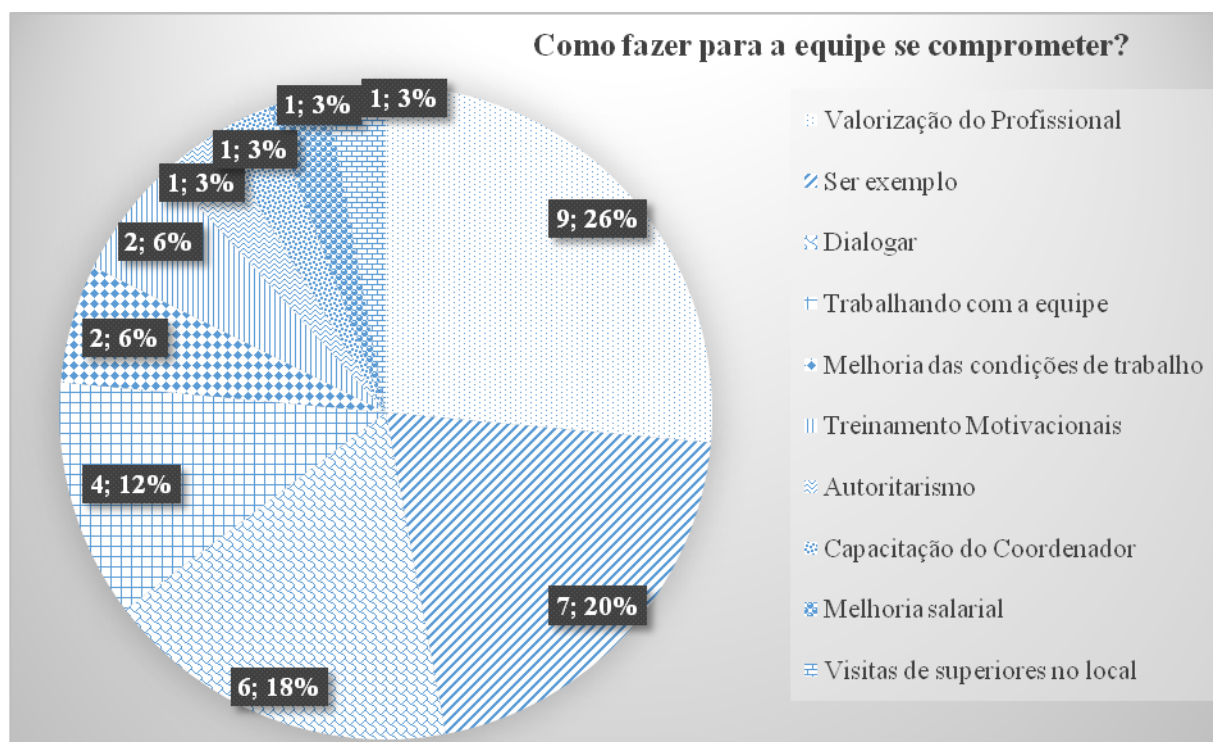
**Gráfico nº 14** - destaca a maneira de liderar um grupo incompleto de integrantes. HRAFAS/2016

Sendo que os entrevistados exemplificaram 29 sugestões: 41% (12) responderam com Trabalho em Equipe, 17% (5) Delegação de trabalho, 17% (5) com Incentivos, recompensa e elogios a equipe, 10% (3) Execução junto com o técnico de enfermagem, 4% (1) Gostar da empresa que trabalha, 4% (1) supervisionando sempre, 4% (1) ser exemplo e 4% (1) com reunião.

O desempenho do trabalho em equipe tem por objetivo garantir o desenvolvimento de tarefas com eficiência, de maneira menos árdua, evitando a sobrecarga de trabalho. O empenho coletivo é imprescindível para o desenvolvimento do trabalho.

Uma característica importante de equipe que afeta o desempenho é a interdependência de tarefas, identificada pelo nível de influência do trabalho realizado por um membro do grupo sobre o realizado pelos outros integrantes. Neste caso, a interdependência de tarefas recíprocas é a que mais se caracteriza à operação de equipes, porque mesmo quando o trabalho é realizado individualmente, ainda assim, depende totalmente do trabalho desempenhado pelos outros membros que precisam trocar informações, interagir intensamente uns com os outros e coordenarem seus esforços para que o grupo atinja seus objetivos(JONES; 2008, p.58).

Através do trabalho de equipe é viável alcançar os objetivos de forma compartilhada e com comprometimento com os resultados. Aliás, a atuação em equipes pode melhorar a instituição em relação a satisfação e bem-estar para aqueles que trabalham em conjunto, em busca de resultados advindos da ação coletiva.



**Gráfico nº 15** - foi questionado como fazer para a equipe se comprometer. HRAFAS/2016

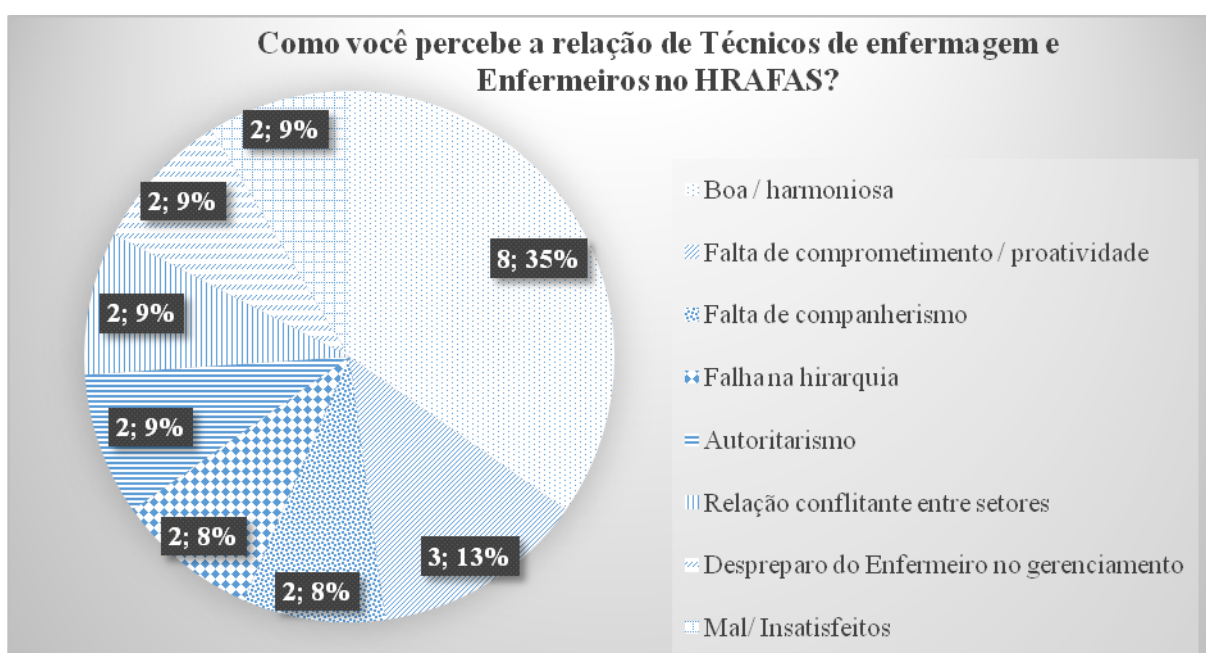
Observar que 26% (9) através de Valorização Profissional, 20% (7) ser exemplo, 18% (6) com Diálogo, 12% (4) com Trabalho em Equipe, 6% (2) Melhoria das condições de trabalho, para 6% (2) com Treinamentos Motivacionais, 3% (1) com Autoritarismo, 3% (1) Capacitação do Coordenador, 3% (1) Melhoria Salarial e 3% (1) com Visitas de Superiores no Local.

As várias alternativas podem motivar um colaborador, onde, o elogio pode ser considerado um reconhecimento profissional importante.

Quando empresas mostram para seus funcionários a valorização de seus esforços, faz com que o funcionário se sinta valorizado e entenda que quanto mais ele se esforçar, mais reconhecimento terá.

Lacombe (2011, p.54) cita que uma organização bem sucedida é aquela que sempre está atenta para compreender os sentimentos, as necessidades e motivações dos colaboradores e assim proporcionar um clima de trabalho propício a atingir resultados.

A falta de motivação dentro da organização acaba acarretando desmotivação da equipe e por consequência baixos resultados.



**Gráfico nº 16** - apresenta como o entrevistado percebe a relação de Técnicos de Enfermagem e Enfermeiros, HRAFAS/2016

As respostas foram agrupadas por similaridade, foram obtidas 23 aspectos, sendo que para: 35% (8) a relação é Boa/Harmoniosa, 13% (3) Falta comprometimento/Proatividade, 8% (2) Falha na Hierarquia, 9% (2) Autoritarismo, 9% (2) Relação conflitante entre setores, 9% (2) Despreparo do Enfermeiro no gerenciamento e para 9% (2) a relação é Mal/Insatisfeitos.

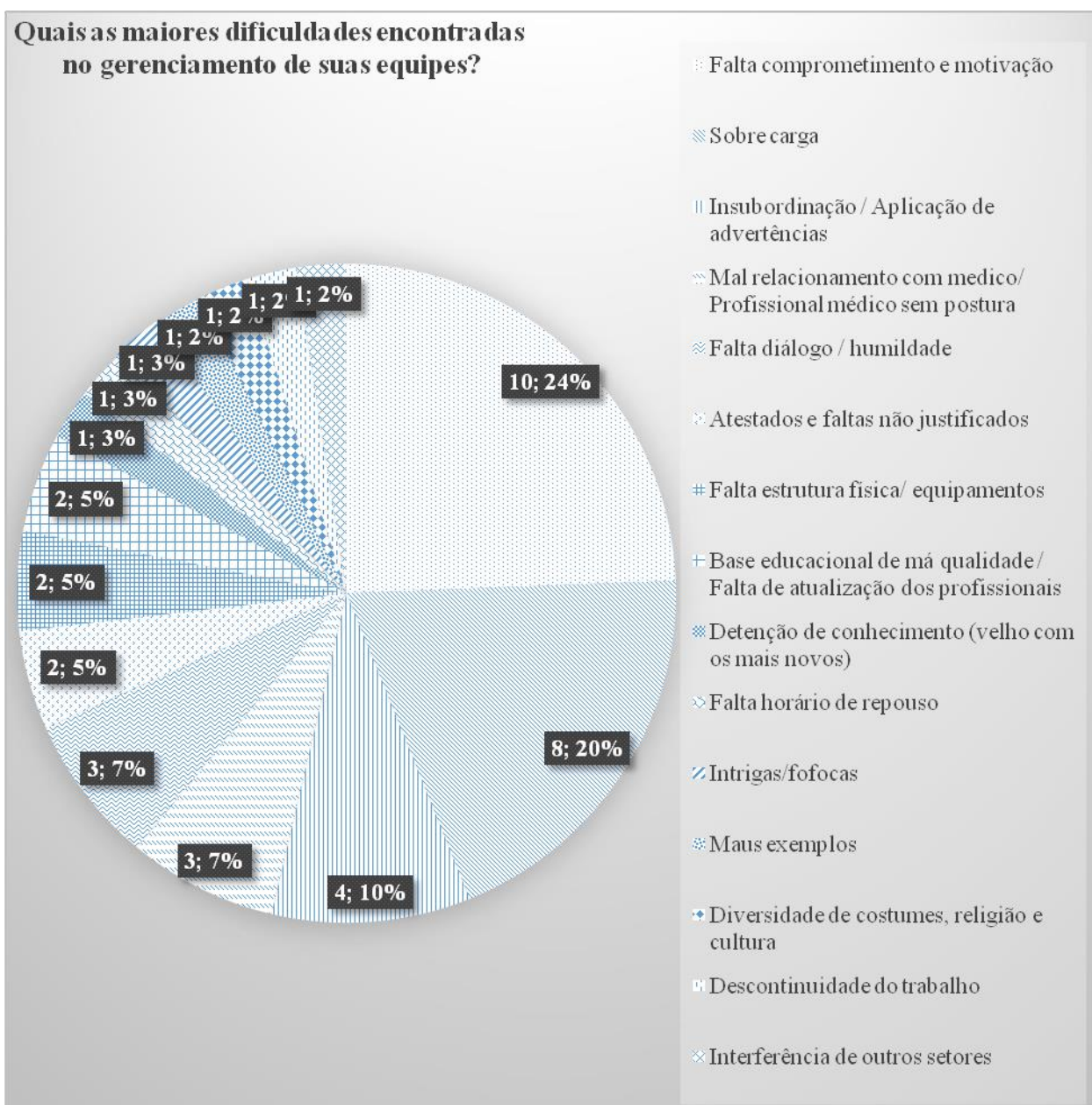
Nesta questão, os enfermeiros demonstraram haver certo antagonismo na visão dentre os entrevistados, no qual a minoria (8) percebem que a relação enfermeiro/técnico é boa e harmoniosa, os outros 12 vem essa relação como não harmoniosa.

Este fato prejudica o ambiente de trabalho, pois um dos aspectos fundamentais para o sucesso de uma empresa é justamente o bom relacionamento entre seus colaboradores.



De acordo com Brondani (2010, p.87) os fatores de excelência para um trabalho produtivo e que contribuem para o fortalecimento das relações interpessoais é o respeito entre os colegas, a cooperação e o diálogo entre os membros da equipe.

Um bom relacionamento no ambiente de trabalho, aumentará a motivação dos envolvidos, facilitando o alcance dos resultados da empresa, intensificando o crescimento pessoal e profissional dos trabalhadores.



**Gráfico nº 17** - questiona quais as maiores dificuldades encontradas pelos entrevistados no gerenciamento de suas equipes.HRAFAS/2016

Sendo que as 41 observações apontadas foram agrupadas por aproximação, 24% (10) apontaram como uma das maiores dificuldades a falta comprometimento e motivação, 20% (8) sobrecarga, 10% (4) Insubordinação / Aplicação de advertências, 7% (3) Mal relacionamento com medico/ Profissional médico sem postura, 7% (3) Falta diálogo / humildade, 5% (2) Atestados e faltas não justificados, 5% (2) Falta estrutura física/ equipamentos, 5% (2) Base educacional de má qualidade / Falta de atualização dos profissionais, 3% (1) Detenção de conhecimento (velho com os mais novos), 3% (1) Falta horário de repouso, 3% (1) Intrigas/fofocas, 3% (1) Maus exemplos, 3% (1) Diversidade de costumes, religião e cultura, 3% (1) Descontinuidade do trabalho e 3% (1) Interferência de outros setores.

Dentre as principais dificuldades relatadas pelos enfermeiros do HRAFAF na pesquisa, foi observado que de quinze respostas apontadas, apenas, duas dificuldades não destacadas com as questões de relacionamento interpessoal.

Porém, como demonstrado nas respostas dos enfermeiros, mais da metade dos entrevistados não participou de treinamentos de equipes e liderança, já tendo passado por situações de insubordinação, não estando, portanto, plenamente capacitados a lidar com suas equipes na gestão de conflitos.

Certamente, tudo isso, inflamados muitas vezes pela individualidade de cada um, ou por interferência de outros setores ou profissionais, bem como, também, talvez, pelo quadro de colaboradores incompleto, gerando sobrecarga de trabalho.

Na verdade, as observações apontadas pelos enfermeiros mostram como é complexo o trabalho em um hospital.

Neste grupo, mais especificamente, pode-se concluir, então, que falta o sentimento de equipe, pois uma equipe caracteriza-se pelo conjunto de pessoas alinhadas com objetivos comum e empenhadas com os resultados do trabalho.

Porém, fatores externos ao setor de enfermagem podem, por sua vez, estar comprometendo o empenho e o desempenho das equipes assistenciais do HRAFAF, como por exemplo, a infra-estrutura, a influência de outros setores, as incertezas quanto ao modelo de gestão e as interferências políticas, visto que se trata de um hospital público.

De qualquer forma, nesta pesquisa, foi destacado que uma maneira de minimizar o conflito é através do diálogo entre as equipes e os setores, como foi sugerido na questão de insubordinação e como fazer a equipe se comprometer, por meio de reuniões formais ou informais que pela pesquisa foi constatado que são realizadas.

Com certeza, essas reuniões possibilitam uma melhor comunicação, possibilitando a formação de vínculos de confiança com informações oficiais e acordadas entre todas as partes.

Afinal, fatores bloqueadores de relacionamento são as intrigas, boatos, medo e desconfiança.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A Gestão de pessoas, em quaisquer contextos, é de suma importância, em todas as instituições, independente do ramo de atuação, pois, entre outros fatores, estando o fator humano ausente e sem harmonia com os demais setores, a empresa não evolui.

Como tal, um gestor moderno, cada vez mais, tem que saber antecipar uma situação de conflito, assim como conviver e saber lidar com situações complexas que são intrínsecas num ambiente empresarial, em especial nas instituições como um hospital, conforme o caso em tela deste Artigo.

Por sinal, foi bastante evidenciado que, gradativamente, é de fundamental consideração que, além do enfermeiro dominar as habilidades técnicas, deve ser capacitado como gestor de equipes.

Isso é plenamente justificável, pois deve, ainda, saber receber as determinações de como devem ser ministrados os procedimentos assistenciais preconizados pelos médicos, exercer liderança e a divisão de tarefas, supervisionar a assistência prestada aos pacientes por seus supervisionados, sendo aberto ao diálogo e capaz de conduzir a equipe na resolução de conflitos no trabalho.

Todo esse cenário, vislumbrando sempre um lado positivo e construtivo no conflito, quando ocorrer, mesmo que seja apenas o aprendizado, incluindo o devido reconhecimento de seus funcionários como pessoas com características e habilidades próprias.

Em contra posição, com certeza, teria, enfim, um profissional de saúde, no caso o enfermeiro com mais maturidade, experiência, capacidade para avaliar pessoas e demais situações.

Face ao exposto, este artigo objetivou evidenciar que, não obstante o total de respondentes, nas pesquisas, terem matérias de gestão, durante a graduação, o quão importante é perceber o setor de enfermagem como uma equipe integrante de uma instituição, sabendo

apontar os meios capazes de soluções dessas dificuldades que estão ao seu alcance. Aliás, esse procedimento, não tendo participado de treinamentos de liderança e gestão de equipes.

No mais, igualmente, tendo em vista que o tema desta tarefa é significativamente atual e de destaque, com uma dinâmica constante, é recomendável que outros pesquisadores, ou seja, graduandos, pós – graduandos, especialistas se envolvam com o tema em tela, visando o permanente aprimoramento, resultando em novas e modernas condutas no gerenciamento em questão.

## REFERÊNCIAS

BRONDANI, JERA PORTO. **Relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe: uma análise sobre a influência na qualidade de vida no trabalho.** 2010 <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29873/000779376.pdf?sequence=1> Acesso: 21 de Abril de 2016,

CIAMPONE, M. H. T.; KURCGANT, P. Gerenciamento de Conflitos e Negociação. In: KURCGANT, P. (org.) Gerenciamento em enfermagem. Rio de Janeiro, GUANABARA/KOOGAN. Cap. 4, p. 35-50, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 2 ed.. Elsevier-Campos, Rio de Janeiro, 2004, p.529.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DISMORE, P. C. Poder e influência Gerencial: além da autoridade formal. Rio de Janeiro: COP, 1989.

FELLI VL. **A problematização do cotidiano do trabalho da enfermagem.** Texto ContextoEnferm 2005

FELLI, V.E.A.; PEDUZZI, M. **O trabalho gerencial em enfermagem.** 2005

GRECO, R. M. Ensinando a Administração em Enfermagem através da educação em Saúde. Brasília (DF). **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 57, n.4, p.504-507, 2004.

HOLANDA, A, B. **Mini Dicionário Aurélio.** Rio de Janeiro, 1977. Gardner J.W. Liderança. Rio de Janeiro: Record; 1990.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2011.

KURGANT, P.; et al.; Organizadora Paulina Kurgant **Gerenciamento em Enfermagem.** Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2005

MARQUES, G.Q.; LIMA, M.A.D.S. Organização tecnológica do trabalho em um pronto atendimento e a autonomia do trabalhador de enfermagem. **Rev. Esc. Enferm. USP**, v.42, n.1, p.41-7, 2008.

PEDUZZI, M. Equipe multiprofissional de saúde: conceito e tipologia. *Rev. Saúde Pública*, São Paulo, v. 35, n. 1, 2001. Disponível em  
<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S003489102001000100016&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003489102001000100016&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 20 Fev. 2006.

PAGNOL, CA. **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.

FERREIRA, Vitor Cláudio Paradelo. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

PIROLO, S. M.; CHAVES, E. C. A equipe de enfermagem e o mito do trabalho em grupo. **Rev. Esc. Enferm. USP** 2002; 36(4): 351 -7.

FERREIRA, Antônio C. *Conceitos básicos de administração de empresas*. São Paulo: Edipro, 2001.

JONES, Gareth R. e GEORGE, Jennifer M. **Administração contemporânea**. 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

MELO, Márcia Borges de; Maria Alves Barbosa; Paula Regina de Souza. Satisfação no trabalho da equipe de enfermagem: revisão integrativa. *Rev. Latino-Am. Enfermagem* 19(4): [09 telas] jul.-ago. 2011

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: Treinamento em grupo**. 7. ed. Rio de Janeiro: José Olympo, 2003.

WEISINGER, Hendrie. *Inteligência emocional no trabalho*. São Paulo: Objetiva, 1998.

LEGISLAÇÃO BÁSICA PARA O EXERCÍCIO PROFISSIONAL DA ENFERMAGEM –  
CONSELHO REGIONAL DE ENFERMAGEM DE MATO GROSSO - COREN