



**Trabalho 2288**

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM – RESOLUÇÃO DE CONFLITOS**

Alexandra de Paula Rothebarth<sup>1</sup>

Juleandrea Bido Cesário<sup>2</sup>

Mara Regina Rosa Ribeiro<sup>3</sup>

A enfermagem enquanto profissão articula-se em torno dos processos de trabalho Assistir, Administrar, Ensinar, Pesquisar e Participar Politicamente. A centralidade da profissão está no assistir / cuidar, que em decorrência disso, possui maior enfoque durante a formação de enfermeiros. O processo administrar, no qual se insere a temática deste artigo, tem por objeto o gerenciamento de/com pessoas, e a organização de recursos de diversas ordens, que resulta na organização do trabalho<sup>(1)</sup>. Nessa perspectiva, o processo de trabalho administrar constitui-se em meio para assegurar tanto a assistência de qualidade como condições de segurança e de trabalho adequadas ao conjunto de trabalhadores de enfermagem. Assistir e Gerenciar, portanto, precisam ocorrer de modo concomitante e indissociável. Quando ocorrem ‘ruídos’ na comunicação, e estes são percebidos e sentidos pelos envolvidos, consideramos a ocorrência do conflito<sup>(2)</sup>. Em “estudo dos conflitos no âmbito da investigação para a paz”, chegou-se que há formas de resolução de conflitos, em perspectiva mais ampla que a contida neste estudo<sup>(3:28)</sup>. Entretanto, a perspectiva de análise adotada pelos autores aplica-se às organizações hospitalares, e aos conflitos que têm lugar nesse cenário, visto que tomam em consideração as interações entre pessoas como ponto fundamental do qual emergem os conflitos e para o qual retornam a resolução desencadeada pelos responsáveis. Conflitos, nessa perspectiva, têm necessariamente as dimensões humana, organizacional, cultural, social, e ecológica implicadas. “Desta maneira, começaríamos a encontrar indicadores para a transformação positiva de nossos conflitos, por meios pacíficos, com a potencialização da interação e inter-relação humanas a partir da suposição de nossa fragilidade (etimologicamente: como facilmente ‘nos rompemos’) e nossa vulnerabilidade (etimologicamente a facilidade com que ‘nos sentimos feridos’)”<sup>(3:29)</sup>. Este estudo é parte do projeto matricial intitulado “Práticas Pedagógicas Inovadoras na formação do enfermeiro”. A questão que norteou o estudo foi: Como foram desenvolvidas as competências para resolução de conflitos e negociação no curso de graduação? O objetivo do presente estudo foi Compreender, na percepção de enfermeiros gerentes de hospitais públicos, privados e mistos do município de Cuiabá - MT, como ocorreu o desenvolvimento da competência para negociação e resolução e conflitos. Pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva em que se procurou aprofundar no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em operacionalizações<sup>(4)</sup>. Realizada em 9 (nove) hospitais sendo 4 (quatro) de caráter misto, 2 (duas) públicos e 3 (três) privados, do município de Cuiabá – MT. Foram sujeitos 16 enfermeiros gerentes, 2 (dois) de cada instituição hospitalar. Os dados foram coletados entre os meses de fevereiro e março de 2012. Foi critério de inclusão: ocupar cargo/posição máxima e intermediária de gestão em enfermagem hospitalar. Dados coletados através de entrevista semi-estruturada orientada por roteiro; gravadas, mediante autorização

<sup>1</sup> Enfermeira Mestranda do Programa de Pós-Graduação, Modalidade Mestrado em Enfermagem da FAEN / UFMT. Email: ale\_rothebarth@hotmail.com

<sup>2</sup> Enfermeira Mestranda do Programa de Pós-Graduação, Modalidade Mestrado em Enfermagem da FAEN / UFMT. Email: juleandreabc@hotmail.com

<sup>3</sup> Enfermeira Doutora em Ciências Professora Adjunta da Faculdade de Enfermagem (FAEN), Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT). Membro do Grupo de Pesquisa GEFOR – Educação e Formação em Saúde e Enfermagem. Email: mrrribeiro10@gmail.com



## Trabalho 2288

dos participantes, e transcritas pelos pesquisadores. Análise realizada por meio da análise de conteúdo proposta por Bardin e apresentada por Minayo (2010), modalidade análise temática, da qual emergiu o tema: Competência para Resolver Conflitos e negociação. O projeto obteve aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa do Hospital Universitário Julio Muller sob nº 796/CEP-HUJM/2010, e os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Os informantes relataram que no ensino de graduação, as estratégias pedagógicas não contribuíam para a associação da teoria com a prática. Em função disso, tinham contato com a temática de resolução de conflitos na teoria, mas não aplicavam esse saber em atividades práticas. Entretanto, a estratégia que mais contribuiu para o desenvolvimento desta competência, segundo os entrevistados, foram as experiências no estágio supervisionado, nas quais visualizavam a prática do professor e enfermeiro do setor, e aprendiam a partir da observação. Mencionaram ainda que nos estágios, por estarem na posição de alunos, não participavam dessa atividade. Destacaram também o fato de que nem sempre o professor que ministrava aulas era o que acompanhava os acadêmicos em estágio, o que na percepção dos entrevistados, comprometia a proposta de aprendizagem sobre a temática. A supervisão à distância pelo professor foi abordada de forma paradoxal - tanto considerada como improdutiva, pois o aluno se sentiu abandonado / desamparado em campo de estágio; mas também como produtiva, em função de que a autonomia dada a ele é fundamental para que exerça o que foi aprendido na teoria. Assim, podemos compreender que as necessidades de aprendizagem de cada aluno é que devem orientar a atuação pedagógica do docente, de modo a não tratar todos os alunos da mesma forma, visto que cada um tem uma maneira de pensar, sentir e agir, ou seja, possuem necessidades de aprendizagem e apresentam modos de aprender que são singulares. Os gerentes consideram ser necessária à resolução de conflitos a comunicação e a atitude ética do enfermeiro. A comunicação é indispensável à troca de informações e à realização do *feedback* que os funcionários necessitam em situações de conflitos, bem como à realização de registros das decisões tomadas, pois referem que estas não podem se limitar à comunicação verbal. A ética na resolução de conflitos associa-se à interação entre os envolvidos, que na perspectiva dos participantes precisa ser mediada pelo saber ouvir, pela paciência, pela postura simultaneamente firme e flexível, pela justiça e também pelo bom senso, sinceridade e imparcialidade. A negociação realizada no processo do conflito segue, de acordo com os gerentes, a seguinte sequência: escutar ambas as partes inicialmente, compreender o que está acontecendo, fazer acareações, utilizar o bom senso e a punição, quando indicada, e seguir o código de ética da profissão. Estratégias citadas pelos sujeitos, como sendo propiciadoras do desenvolvimento da competência para resolver conflitos foram: leituras sobre como conviver com pessoas, reuniões periódicas, proposição de alternativas para solucionar situações conflituosas, e importância de registros. Os resultados possibilitam verificar que o ensino sobre resolução de conflitos e negociação na instituição estudada ainda é pautado no modelo tradicional no qual se sustenta a dicotomia teoria prática, com o privilegiamento da primeira em detrimento da segunda. Esses resultados podem contribuir com o processo reflexivo sobre a prática pedagógica dos professores, e com a justificativa para proposição de inovações no ensino de graduação em enfermagem. Referências: <sup>1</sup>Sanna MC. Os processos de trabalho em enfermagem. Rev Bras Enferm, Brasília (DF). 2007 mar/abr; 6(2):221-4. <sup>2</sup>Guerra ST. O conflito no exercício gerencial do enfermeiro no contexto Hospitalar. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, Programa de Pós Graduação em Enfermagem, RS, 2008. 96p. <sup>3</sup>Gusmán VM, Albert SP. Nuevas formas de resolución de conflictos: transformación, empoderamiento y reconocimiento. Katálysis, Florianópolis, SC. 2006 jan/jun; 9(1):27-37. <sup>4</sup>Minayo MCS. O desafio do conhecimento – pesquisa qualitativa em saúde. 9ª ed. São Paulo: Hucitec; 2010.

**DESCRITORES:** Administração Hospitalar. Enfermagem. Ensino.



**65º CBEn**  
CONGRESSO BRASILEIRO DE ENFERMAGEM

A ENFERMAGEM E O CUIDADO COM A VIDA

**07 A 10 DE OUTUBRO DE 2013**  
CENTRO DE CONVENÇÕES SULAMÉRICA  
RIO DE JANEIRO/RJ 

**Trabalho 2288**

**EIXO IV** - Formação em Enfermagem e as políticas sociais.