

RESOLUÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: UMA PROPOSTA ESTRATÉGICA AOS GESTORES DA ÁREA DA SAÚDE DE TANGARÁ DA SERRA / MT

Edna Teixeira da Isplenda¹
Prof. Me. Maria Cleunice Fantinati da Silva ²

Resumo: Esta pesquisa, analisa como gestores, na área da saúde, desenvolvem habilidades na resolução de conflitos interpessoais nas organizações e averiguar como lidam com esses desacordos. Também, como utilizam as suas potencialidades para reverter situações conflituosas em mudanças significativas, no desempenho organizacional. Trata-se de pesquisa de natureza qualitativa, descritiva com análise de questionário aberto de forma oral, realizada em instituição de saúde pública na cidade de Tangará da Serra/MT. Os procedimentos metodológicos iniciaram-se com a elaboração do questionário, seguido da aplicação aos referidos gestores. As respostas foram gravadas e transcritas. Posteriormente, selecionadas e agrupadas de acordo com a semelhança para a análise. A análise dos dados demonstrou que os gestores conduzem situações de conflito no trabalho, revertendo-o numa situação positiva que impulse e motive a equipe que lideram, assim proporcionando o crescimento dos membros de sua equipe. Para a discussão analítica dos dados, buscou-se por teóricos conceituados na área de resolução de conflitos como Chiavenato (2015), Marras (2016), Fiorelli (2017), Robbins (2005), e outros que foram necessários, durante o estudo. Os resultados da pesquisa indicam alguns pontos concludentes, como por exemplo: as estratégias na gestão de conflitos adotadas pelos gestores de saúde no Hospital Municipal Arlete Daisy Cichetti de Brito de Tangará da Serra / MT. Também, percebeu-se que a liderança possui um papel importante na gestão de equipes e na resolução de conflitos interpessoais nas organizações. Deste modo, foi possível considerar que conflitos podem produzir benefícios para a organização.

Palavras-chave: Conflitos interpessoais, gestores, resolução de conflitos.

Abstract: This research examines how managers in the health area develop skills in resolving interpersonal conflicts in organizations and find out how they deal with these disagreements. Also, how they use their potential to reverse conflicting situations in significant changes in organizational performance. It is a qualitative, descriptive research with analysis of an open questionnaire orally, carried out in a public health institution in the city of Tangará da Serra / MT. The methodological procedures started with the elaboration of the questionnaire, followed by the application to the referred managers. The responses were recorded and transcribed. Subsequently, selected and grouped according to the similarity for the analysis. The analysis of the data showed that the managers

¹ Graduanda em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Federal de Mato Grosso. Campus Avançado Tangará da Serra. E-mail: ednat6678@gmail.com.

² Professora do Instituto Federal de Mato Grosso - Campus Avançado Tangará da Serra. Mestra em Estudos de Linguagens – Estudos Literários -UFMT. E- mail: maria.silva@tga.ifmt.edu.br

lead conflict situations at work, reverting it into a positive situation that impels and motivates the team they lead, thus providing the growth of their team members. For the analytical discussion of the data, we sought out renowned theorists in the area of conflict resolution such as Chiavenato (2015), Marras (2016), Fiorelli (2017), Robbins (2005), and others that were needed during the study. The research results indicate some conclusive points, such as: the strategies in conflict management adopted by health managers at the Municipal Hospital Arlete Daisy Cichetti de Brito de Tangará da Serra / MT. Also, it was noticed that the leadership has an important role in the management of teams and in the resolution of interpersonal conflicts in organizations. Thus, it was possible to consider that conflicts can produce benefits for the organization.

Keywords: Interpersonal conflicts, managers, conflict resolution.

1. INTRODUÇÃO

Para entender a dinâmica do conflito com mais precisão, necessita-se ter uma compreensão mais ampla das muitas possibilidades de conflito, porque, para algumas pessoas, o termo conflito pode causar um forte medo, mas é necessário reconhecer que existe um comportamento destrutivo e construtivo. Ao lidar com a diferença de conflito, pode haver um sinal saudável de que duas possibilidades podem ser usadas para realizar ações mais eficazes, a negatividade, que trata o conflito como uma coisa prejudicial e deve ser evitada a todo custo. A segunda escolha é um trabalho árduo. Para buscar vantagens que possam levar a diferenças de opinião e posições opostas no nível da aprendizagem pessoal e profissional.

A gestão dos conflitos interpessoais torna-se complexa nos diversos contextos organizacionais e, no que tange a área da saúde pública não é diferente. Para tanto, nessas instituições, há inevitabilidade de analisar os processos de gestão de conflitos interpessoais, principalmente porque, os relacionamentos interpessoais e o comprometimento dos envolvidos são elementos vitais na qualidade do serviço prestado à população.

A tendência de crescimento dos conflitos está relacionada ao modo de vida contemporâneo, marcado pelo ritmo acelerado, no qual as pessoas sentem-se cada vez mais estressadas diante da pressão diária. Na perspectiva, Nascimento e Simões (2011), as organizações são campos propícios ao aparecimento de uma diversidade de conflitos que podem ser prejudiciais às organizações e às pessoas envolvidas. A análise da gestão de conflitos é um ponto crucial na administração de qualquer instituição.

Deste modo, a pesquisa propôs investigar as habilidades dos gestores da saúde no Hospital Municipal Arlete Daisy Cichetti de Brito de Tangará da Serra / MT, no que tange a resolução de conflitos. Por meio de entrevista oral gravada e transcrita, após análise foi possível averiguar que os gestores do referido hospital utilizam estratégias que trazem resultados benéficos às equipes setoriais, também à organização nas resoluções de conflito.

2. AS HABILIDADES GESTORAS NAS RESOLUÇÕES DE CONFLITOS

O comportamento na situação de conflitos decorre de modo assertivo na maneira do enfrentamento da situação como defesa a opinião e os próprios direitos, sem apelar para o desrespeito ou pelos direitos a opiniões de outros. Há necessidade de expressar sentimentos e pensamentos positivos como elogiar e apoiar as opiniões dos outros, visto que atitudes positivas e comportamentos submisso fortalece o vínculo. (ELMES, 2004) quando se usa de sinceridade para expressar os sentimentos para elogiar e reconhecer a disposição de outros em aceitar a opinião dos colegas, o conflito torna positivo.

Situações de conflitos são vistas como naturais e muitas vezes necessárias para impulsionar mudanças, o administrador necessita conhecer possíveis resoluções e soluções pois os conflitos são inevitáveis. (SILVA, 2017). Nesses casos o líder deve estar atento aos acontecimentos no ambiente.

No sistema familiar, político e organizacional existem muitos conflitos tais como pessoais, organizacionais e interpessoais e merece atenção com ênfase no conflito interpessoal ciente como uma variante benéfica trazendo oportunidades e inovação e o sucesso pessoal e organizacional quando bem administrada pelos gestores (CORREIA, *et al.*, 2016). O conflito interpessoal é inevitável em um ambiente de trabalho, o líder que tem a possibilidade de torná-lo suave e positivo para o crescimento da organização independente do motivo desse conflito.

O comportamento das empresas é determinado de acordo do mercado que atua, sendo que os gestores utilizam comportamentos e visam entender o ambiente para melhores decisões estratégicas e buscam obter auxílio que precisa. Dessa forma, os conflitos e relações de poder são referentes à método de comunicação humana, os conflitos não são prejudiciais nem patológica, mas constituem as relações interpessoais, o conflito pode ser positivo se tratadas de

forma correta os relacionamentos tornam duradouros. (ROCCI, 2017). Quando o conflito é tratado de modo responsável todos saem ganhando a empresa por gerenciar a competitividade e o crescimento da produtividade e os colaboradores por fortalecer seu vínculo com a empresa e com os outros colaboradores.

O conflito descontrolado é prejudicial e o ambiente de trabalho fica hostil atrapalhando atuação das pessoas e bloqueando as mesmas que empenham em vingança, consome muito tempo ao lidar com o próprio conflito e não se esforça nem investe no trabalho o conflito passa a ser a mais importante do que o próprio trabalho e a si próprio. A Colaboração entre as pessoas passa a ser substituída por comportamento inadequado que acaba prejudicando o bom colaborador da empresa e interferindo negativamente nos relacionamentos existentes entre os colaboradores (ELMES, 2007). O autor salienta que há prejuízo para a organização quando os conflitos são descontrolados prejudicando os bons colaboradores diminuindo o sucesso e a produtividade da empresa.

Há várias habilidades essenciais para ajudar a resolução de conflitos interpessoais nas organizações e em muitas vezes até evita que o conflito ocorra, saber ouvir é crucial quando se trata de conflitos interpessoal organizacionais é necessário que antes de acontecer uma situação conflitante os colaboradores reflitam no ponto de vista dos outros ao seu redor antes de tomar uma decisão precipitada isso mostra discernimento por parte dos envolvidos nos conflitos. (MARQUÊS, 2017). É sábio por parte dos gestores ouvir mais e falar menos isso dá credibilidade ao funcionários para expor suas opiniões.

Os conflitos interpessoais nem sempre são negativos, certas situações funcionam com motor de mudanças que são necessários para o bem de todos. O conflito se torna positivo dependendo dos efeitos que a organização e as pessoas produzem, o que faz a diferença nesses eventos é a forma de gerenciamento desses conflitos. As causas desses acontecimentos são variadas desde pressões, erro de processos, excesso de informação e mudanças de mercado. Os colaboradores envolvidos nos conflitos necessitam que seus gestores resolvam esses problemas e a maioria desses eventos são resolvidos no dia a dia com diálogo (SOUZA, *et al.*, 2014). Conflitos gerenciado com eficácia é benéfico para empresa seja nos atendimentos ou produtividade.

Nas maiorias das vezes que ocorre os conflitos é aconselhável esperar um tempo para depois resolvê-los, para que as fortes emoções não prejudiquem o andamento desta resolução. Além desse tempo é interessante que se converse separadamente com cada envolvido para que não exponha fatos que depois possa se arrepender ou use palavras de baixa calão. (MADER, 2013). O tempo e o melhor remédio para aliviar estresses e pensar no acontecido e tomar e a decisão certa.

Os conflitos mal solucionados acumulam-se tornando os colaboradores desanimados, uma bomba relógio preste a explodir isso é resultado de somas de pequenos desentendimentos do dia a dia. Os gestores utilizam de vários métodos que proporcionam resultados plausível incluindo conceitos de psicologia aplicados a direção, também a mediação é uma atividade que transforma o conflito em aproximação não forçada por outra pessoa. A conciliação desenvolve-se o controle das emoções e utilizar técnicas da psicologia voltada em comunicação, responsabilidade transformando o modo de pensar, reconhecendo a ferramenta de base inconscientes e vários outros. (FIORELLI, 2017). O conflito não deve ser ignorado, agir para solucionar a pequena divergência proporcionar bons resultados para a organização e colaborador visando a vitalidade da equipe.

Pessoas têm ideias e objetivos diferentes e, essa diferença produz algum tipo de conflito. Os desentendimentos fazem parte da natureza humana e no dia a dia fica evidente. Os conflitos são inevitáveis e acontecem quando uma das partes seja individualmente ou em equipe, tentam alcançar seus objetivos que estão associados a outra parte, é a mesma interfere na busca desses objetivos. (CHIAVENATO, 2014). Divergência não concordância acontece quando outra parte afeta ou pode afetar negativamente aquilo que se considera importante, seja elas ameaças ou ações.

Os conflitos são positivos quando há crescimento na qualidade da tomada de decisão, estimulam a inovação e a criatividade, aumentam o interesse do grupo a curiosidade mostrando meios para arrumar o problema e liberar o stress e impulsionar um ambiente para mudanças. O conflito surge para melhorar a qualidade do desempenho resolutivo por aceitar que todas as questões sejam analisadas principalmente o não é rotineiro ou apoiado pela minoria. As divergências de ideias desafiam a classe, por isso aguça a criatividade, estimula

a reavaliação dos objetivos e das atividades da equipe e cresce a possibilidade de mudanças, pois, um debate aberto e focado no propósito pode trazer resultados plausíveis. Entretanto, quando a equipe é extraordinariamente centrada e não administra os conflitos, de modo eficaz e aceita a resolução dos desentendimentos abaixo da excelência. (ROBBINS, 2010). O conflito estimula crescimento da produtividade, inovação das tarefas e impulsiona mudanças na organização quando é colocado em pauta para discussão visando a sua resolução.

Na perspectiva do autor em pauta, numa abordagem antiga, ou seja, na visão tradicional todo conflito disfuncional deve ser evitado, pois é visto de maneira negativa, tem uma conotação como destruição e violência. Nesta visão, o conflito é decorrente de ruídos na comunicação, falta de confiança entre os colaboradores e, diante de todos esses acontecimentos percebem que o conflito é inevitável. Na visão internacionalista do conflito, trata-se uma força positiva em um grupo, mas absolutamente necessário para que se torne eficaz, o conflito tem forças sobre as pessoas e decisões da organização, se o conflito é disfuncional deve ser evitado, então o funcional contribui para melhorar o desempenho do grupo, visto que está relacionado ao bom funcionamento. (ROBBINS, 2010). O conflito tradicionalista disfuncional, segundo o autor, traz prejuízos para a organização, por outro lado o conflito funcional é necessário para alavancar mudanças e revitalizar as tarefas.

Para Chiavenato (2014), a liderança observar o motivo dos conflitos em sua equipe para adotar estratégias apropriadas na resolução de possíveis disputas, de modo minimizar os resultados negativos e situações conflituosas, e visa potencializar seus resultados positivos para adquirir empreendimento cooperativo na vida da organização, ou seja, aproveitar as situações conflituosas, de modo específico, para edificar cooperação e colaboração. Conhecendo sua equipe individualmente e com atenção focada na equipe o líder tem condições de observar as possíveis situações de conflitos e agir em benefícios da organização.

O conhecimento do conflito é imprescindível para que sua solução seja construtiva e produtiva. A maneira como esse é apontado e administrado, traz consequências, negativas ou positivas. Esse processo de administrar conflitos é necessário para futuras soluções apropriadas. Para o líder é fundamental seguir

alguns parâmetros entre eles são: ser imparcial, ter flexibilidade nas atitudes, ser claro na comunicação, ter alto conhecimento da situação, confiabilidade na administração do conflito e ter credibilidade. Portanto, ter boas qualidades tornam qualquer líder capaz de resolver quaisquer conflitos de modo eficaz, tornando os mesmos benéficos para os funcionários e organização.

Na atualidade o conflito tem abordagem positiva, pois através de novas ideias estimulam a criatividade e inovação tornando-se um fator de mudança. Diferentemente da abordagem tradicional que considera o conflito como negativo e deve ser evitado. Mas as duas abordagens são aceitáveis e expõem aspectos negativos e positivos do conflito como motivação, aumento da produtividade, o entusiasmo no clima organizacional, facilita a inovação, o confronto das ideias aumenta o aprendizado e melhora a qualidade das decisões. (GIL, 2008). De modo geral, os conflitos beneficiam os colaboradores e organização injetando ideias novas, trazendo inovação gerando criatividade e impulsionando mudanças.

3. METODOLOGIA

A pesquisa buscou embasamento metodológico de acordo com a teoria de Marconi e Lakatos (2018), que apontam a pesquisa qualitativa como um método de investigação científica, destacam o caráter dependente, com objetivo de estudar e analisar particularidades e experiências únicas. Esse método de pesquisa compreende, de modo minucioso, as características situacionais retratadas pelos entrevistados. Considera-se também, Creswell (2010), pois as pesquisas qualitativas apresentam diferentes ideias filosóficas planejamento de investigação; organização de coleta, verificar a interpretação dos dados.

Neste sentido, a metodologia utilizada para a realização desta pesquisa é qualitativa com a finalidade de mostrar meios de definir, resolver não somente problemas em andamento, mas explorar novas áreas especialmente as que ainda não são vistas com clareza.

Neste estudo, foi utilizada a revisão de artigos e revisão bibliográfica com objetivo de abordar assuntos com método de qualidade para alavancar as principais discussões e abordagem ao problema como parâmetro de pesquisa qualitativa, descrevendo os acontecimentos relacionados a pesquisa de campo.

Para a pesquisa de campo, foi realizada entrevista com doze (12)³ gestores, sendo oito líderes do setor de enfermagem, três administradores e um nutricionista responsável por toda alimentação servida no ambiente hospitalar do Hospital Municipal Arlete Daisy Cichetti de Brito de Tangará da Serra - MT.

Através das perguntas, investigou-se quais as habilidades utilizadas pelos entrevistados, na resolução de conflitos interpessoais, e como lidam com os desacordos, nos setores em que atuam como gestores no referido hospital. Ou seja, como reverterem situações conflituosas em mudanças significativas, no desempenho de seus liderados, e conseqüentemente na organização.

Vale ressaltar, que os entrevistados responderam oralmente ao questionário com nove perguntas abertas. As respostas foram gravadas e transcritas, após a transcrição, fez-se a releitura das respostas para verificar as semelhanças ou divergências entre elas. Posteriormente, a essa organização, realizou-se a seleção das respostas para a análise.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta parte, apresenta-se as análises da entrevista realizada com gestores do Hospital Municipal Arlete Daisy Cichetti de Brito em Tangará da Serra/MT. O questionário aplicado continha nove perguntas relacionadas a resolução conflitos interpessoais. As respostas foram obtidas de forma oral, gravadas e transcritas na íntegra, conforme os procedimentos descritos na metodologia.

4.1 Estratégias utilizadas na resolução de conflitos interpessoais

A maioria respostas obtidas na primeira pergunta foi semelhante, visto que utilizam métodos praticamente idênticos para lidar com os conflitos nos espaços em que desempenham suas funções com gestores.

De acordo com os entrevistados, o conflito deve ser resolvido antes que haja uma briga maior, que influencie ou até atrapalhe o trabalho e os resultados dele, essa resolução é sempre feita pacificamente, por meio do diálogo, nenhuma das partes deve ser favorecida, e os dois lados devem ser ouvidos e entendidos, assim será possível tomar uma decisão que será boa para todos os

³ As entrevistas foram individuais, agendadas previamente e realizadas na própria unidade de trabalho, durante o segundo semestre de 2019.

envolvidos. Mas, quando o diálogo não é o suficiente, e a discussão se torna algo mais complexo, nesses casos, a situação deve ser tratada de forma mais rigorosa e, se for necessário, os funcionários envolvidos devem ser separados em setores diferentes, para que assim, a situação seja apaziguada. Caso não resolva, o conflito será levado para a instância maior onde a questão será resolvida, em casos extremos demissão será considerada.

Ninraiô (2017), salienta que partindo da hipótese que as empresas, enquanto estrutura, coordena as atividades cotidianas é necessário que liderança saiba detectar, aperfeiçoar e desenvolver meios de lidar de modo adequado um desentendimento. Deve intervir-se como mediadores empenhando por reduzir aparências negativas e potencializar os conflitos de modo positivo. Dessa forma, estão contribuindo para cumprir de modo eficaz, a maneira de lidar com os conflitos.

Um modo de prevenir os conflitos entre os funcionários é por meio de reuniões periódicas, estas reuniões são importantes, pois nelas os funcionários podem expressar suas opiniões, sobre qual é o problema para eles e o que funciona no trabalho, assim pode-se fazer uma mediação de todas as ideias e chegar a um acordo sobre o que é melhor para todos. Uma reunião por mês, com duração de 40 a 50 minutos é o suficiente para melhorar o ambiente de trabalho. Essa é uma ferramenta efetiva que auxilia bastante na diminuição dos conflitos internos.

Para Feitosa (2018), o entendimento, a compreensão, o diálogo, o perdão e o amor são as melhores maneiras de solucionar conflitos e discussões. Na perspectiva do autor citado, a solução está na conciliação entre conflitantes. Fora desses termos não existe resolução adequada dos conflitos, muitas vezes a conciliação não tem fôlego o bastante para resolver os conflitos com êxito e a tensão que existe entre os envolvidos, é necessário conhecer a fundo o problema que estão sendo enfrentados. A comunicação sem ruídos é primordial na resolução dos conflitos, visto que;

[...] Uma das maneiras de prevenir discussões é efetuar reuniões periódicas, estas reuniões são importantes pois nelas os funcionários podem expressar suas opiniões, sobre o que é o problema para eles e o que funciona no trabalho, assim pode-se fazer uma mediação de todas as ideias e chegar a um acordo sobre o que é bom para todos. Uma reunião por mês com

duração de 40 a 50 minutos é o suficiente para melhorar o ambiente de trabalho. Essa é uma ferramenta efetiva que auxilia bastante na diminuição dos conflitos internos e levando o mesmo em outro estágio[...]. (Coordenador geral 1, 01/12/2019).

Salienta Ribeiro *et al.* (2017), que o conflito traz inovação quando o líder tem autoridade sobre as pessoas que são lideradas por ele, dessa forma alavancam a produtividade e inovação. Mesmo que o conflito resulte em competição interna, é necessário administrar de modo eficaz para não haver prejuízos ao rendimento dos funcionários. É extremamente necessário a comunicação, e saber conduzir os liderados visto que os conflitos não podem ser evitados, mas podem trazer benefícios como aprendizado, inovação e com resultados positivos para crescimento da organização, as reuniões vem como âncora no auxílio da resolução dos conflitos.

[...]ao lidar com os conflitos têm de ter habilidades de negociação, comunicação assertiva e compromisso, A forma eficaz de resolver um conflito é por meio da honestidade, sempre empenhar para cumprir o que foi proposto na negociação, encorajam a colaborador, motivando e gerando um ambiente agradável de trabalho [...] (coordenador da pediatria 2, 22/01/2020).

Aurélio (2015), considera que é importante uma relação de confiança para produzir uma inteligência interpessoal. Ao expor a situação ao coletivo colhe-se novas ideias que são mais inteligentes do que poderia ser individualmente. Se houver comunicação eficaz os conflitos serão produtivos e a equipe construirão uma inteligência coletiva, nesse sentido é imprescindível que o líder tem estratégias bem elaborada. A honestidade e a humildade são imprescindíveis para todo tipo de relacionamento em especial na resolução de qualquer tipo de desentendimento.

A maioria dos entrevistados não tem uma estratégia específica ou predefinidas para usarem diante todas as situações conflituosas, uma vez que cada situação tem a sua peculiaridade e deve ser tratada de forma diferente. Entretanto, há concordância entre os entrevistados, pois apontam o diálogo como a ferramenta utilizada, antes de tomar qualquer decisão.

Para Aurélio (2015), não existe uma receita para resolução de conflitos ou maneira certas ou erradas, mas independentemente da situação exposta cada

líder deve procurar métodos para solucionar o conflito da melhor maneira possível. Alguns consideram como estratégia inicial, o ato de ouvir as partes envolvidas e, depois entender como funciona cada setor, respeitando as suas prioridades e, sem dúvidas as particularidades de cada funcionário, mas o diálogo tem sido o instrumento principal.

Quando o diálogo não supera o problema há dentro das instituições as penalidades. Gestores trabalham usando muito a conversa, somente quando o diálogo não está tendo resultado e quando esgotadas todas as possibilidades de resolução do conflito são tomadas atitudes mais drásticas, como orientação, advertência verbal, encaminhamento para sindicância etc.

Neste sentido, podemos recorrer às palavras de Lopes (2011), para o gestor alcançar resultados plausível, é essencial uma boa a comunicação entre a equipe. Muitos líderes concordam que para equipe ter um bom funcionamento existem muitos fatores a ser considerados, por exemplo, observar a personalidade de cada membro da equipe, como interage entre si. Deve considerar se existe no ambiente de trabalho uma interação agradável. Para constatar qual é a relação entre seus liderados se faz necessário, por parte do líder estabelecer o respeito nas relações com a equipe, ampliar a comunicação, sempre levando em conta que ética e respeito são essenciais no espaço de trabalho.

4.2 Os conflitos cotidianos do Hospital Municipal de Tangará da Serra/MT

A maior parte dos conflitos ocorre entre os funcionários, e esse desentendimento pode começar de diversas formas, por serem pessoas de diferentes idades e culturas acaba acontecendo divergências de ideias que acabam gerando brigas, críticas pessoais e fofocas. Por esses motivos e outros, os conflitos interpessoais são comuns. Esses tipos de conflitos acontecem, geralmente, por causa da escala, diferentes maneiras de realizar as tarefas, falta de experiência e insatisfação com o serviço do colega. Por exemplo, sair para uma pausa e não voltar no horário, não fazer o serviço que lhe foi designado, e outro colaborador ser obrigado a fazê-lo.

Os conflitos mais acentuados acontecem com os enfermeiros da UPA⁴, onde o fluxo de atendimento aos pacientes é intenso, e uns colaboradores acabam trabalhando mais do que outros. Esse fato corrobora para o desenvolvimento de conflitos e insatisfação de alguns que apontam a falta de compromisso dos colegas como, o mal atendimento, material sujo deixado na pia, e até mesmo o fato de alguns pacientes serem extremamente estúpidos; tudo acaba se tornando motivo para desentendimento entre os colaboradores.

Em alguns momentos, e em determinados níveis, o conflito pode ser considerado necessário se não se quiser entrar num processo de estagnação. Assim, os conflitos não são necessariamente negativos; a maneira como lidamos com eles é que pode gerar algumas reações. A administração de conflitos consiste exatamente na escolha e implementação das estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação. No dia-a-dia vivemos o conflito de diferentes maneiras, como por exemplo; pessoas que atravessam nosso caminho, dificultando nossas ações ou mesmo nos impedindo de atingir os nossos objetivos. Assim, o conflito não deve ser visto apenas como impulsionador de agressões, disputas ou ataques físicos, mas como um processo que começa na nossa percepção e termina com a adoção de uma ação adequada e positiva.

Uma liderança eficaz trabalha para amenizar os desentendimentos, mas infelizmente uma hora ou outra acaba acontecendo e o gestor deve saber amenizar a situação e talvez até transformar essas discórdias em algo positivo para melhorar o serviço de forma geral, então as divergências vão acontecer, claro, mas depois vai depender de cada pessoa, da maturidade dela, de como a pessoa lida e do temperamento de cada um. Segundo Ribeiro, *et al* (2017), o conflito traz inovação quando o líder tem autoridade sobre as pessoas que são lideradas por ele, dessa forma alavancam a produtividade e inovação. Mesmo que o conflito resulte em competição interna, é necessário administrá-lo de modo eficaz para não haver prejuízos ao rendimento dos funcionários.

De acordo com os entrevistados, em alguns casos é possível perceber que uma das partes em questão está certa e a outra errada, quando isso acontece, geralmente, há uma conversa entre o gestor e a parte errônea, para serem

⁴ Unidade de Pronto Atendimento (UPA), no Hospital Municipal Arlete Daisy Cichetti de Brito em Tangará da Serra/MT.

explicados os pontos e solicitar as mudanças e a adequação de sua a conduta. Durante essa conversa são dados orientações e conselhos.

Há duas maneiras, citadas pelos entrevistados para tal ato, a forma direta, em que o gestor diz sem rodeios que a pessoa está errada, ou de uma forma mais tranquila, por exemplo, “você é um bom funcionário, um bom técnico, mas nesse caso você tá errado”⁵. Nestes casos, a forma que será utilizada deve ser escolhida visando a personalidade de cada funcionário, pois cada um reage de forma diferente. Por outro lado, se isso não tiver efeito, então se deve buscar uma solução mais efetiva como sanções ou punições, como encaminhar para o chefe de imediato, encaminhar para sindicância na prefeitura, mudar de setor, ou até mesmo mudar de instituição.

Houve casos em que gestores tiveram que gerenciar conflitos e a pessoa não mudou, não aceitou que estava errada e saiu do hospital. De acordo com os entrevistados, isso é ruim quando a liderança não consegue auxiliar o colaborador a reconhecer seus erros e mudar suas atitudes, pois a instituição acaba perdendo o colaborador.

Essa situação, remete a Chiavenato (2014), pois os conflitos podem ser resolvidos quando as pessoas reavaliam com maturidade emocional e aceitam as diferenças umas das outras, possuem habilidade de ouvir e aceitar que outros têm ideias e perspectiva diferentes. Os líderes necessitam resolver os conflitos cotidianos sem resultar perdas para a instituição.

Na concepção do autor em pauta, a maneira de fortalecer a maturidade é mudar de comportamento psicológico e não utilizar manipulação interna, é necessária uma boa consciência para resolver os próprios conflitos de maneira positiva.

A abordagem a um funcionário que está errado deve ser cautelosa, pois se for realizada de uma maneira muito dura o que foi dito pode ser mal interpretado, então é essencial sempre falar de maneira bem tranquila para que a pessoa entenda que ela tem um lado positivo, mas naquele ponto ela está errada.

Diferenciar pessoal do profissional é crucial e é uma das grandes barreiras dentro do mecanismo de trabalho, o gestor chama atenção de uma pessoa com a intenção de que o colaborador melhore, evolua, coloque a equipe em primeiro

⁵ Transcrição na íntegra, das palavras de um dos gestores entrevistados do Hospital Municipal Arlete Daisy Cichetti de Brito em Tangará da Serra/MT.

lugar e se torne um profissional melhor, mas se a pessoa recebe isso de uma maneira negativa, pode ter um efeito pior ainda, pode criar antipatia, o colaborador pode perder confiança no gestor, a pessoa pode achar que a liderança tá favorecendo outra pessoa e dizendo que o problema dela é pequeno perto de outras situações, mas é um risco que o gestor corre. Esse é um dos pontos em que tem uma dificuldade maior quando está no papel de liderança, porque o líder também tem alguém a quem ele presta submissão, por isso ele deve ser o mais justo possível, mas atendendo as necessidades.

Na perspectiva de Robbins (2010), não existe um estilo definido e recomendado para solução de um conflito. Muitos líderes se esforçam em solucionar problemas de relacionamentos de uma equipe, isso consome muito tempo semanal, desperdiçada muita energia na resolução de conflitos, o que poderia ser direcionado para o trabalho, e podem surgir comportamentos que prejudiquem a cooperação e relacionamentos entre as pessoas do grupo.

De acordo com as palavras dos entrevistados, muitas vezes a discussão está acontecendo, mas não de forma clara, nestes casos, mesmo que a pessoa não diga que não está bem com todas as letras, é possível perceber que há um problema quando, por exemplo, um funcionário pede para não trabalhar com outro. Em alguns setores, é mais fácil identificar quando tem algo diferente no ambiente, porque normalmente o trabalho é dinâmico, há comunicação o tempo todo e de repente estão quietos esse é o sinal que tem algo diferente.

Para resolver essa situação podem ser feitas reuniões anuais, mensais ou semanais onde os colaboradores se sentirão mais confortáveis para se expressar e dizer se há algo errado, mas se o gestor perceber algo errado pode também chamar a pessoa para conversar e com jeito ir fazendo perguntas até que ela diga o que houve.

Segundo Robbins (2010), uma organização, grupo ou empresa não consegue sobreviver se não houver comunicação entre seus membros, pois informações, ideias, sugestões e soluções só podem ser transmitidas por meio da comunicação, porém, será inútil se as transferências de significados não forem compreendidas. A comunicação é mais do que apenas disseminar uma ideia, ela também precisa ser entendida, por exemplo, em um grupo de pessoas uma delas não fala outra língua além de russo, e o resto do grupo não conhece

o idioma, ela não conseguirá ser compreendida, portanto, não haverá comunicação.

Com certeza é indispensável ter uma equipe que tem uma boa comunicação e que trabalha bem e em equipe, quando todos os problemas são resolvidos o trabalho funciona melhor, não há tantos problemas no ambiente de trabalho, o serviço flui melhor, é criado um ambiente leve e descontraído, há, inclusive, menos dificuldade até de resolver problemas quando acontece um conflito com os pacientes, quando a equipe é unida. Agora, quando você tem um problema não resolvido dentro da equipe é muito complicado, pois acaba não envolvendo apenas duas pessoas, outros também se envolvem na briga porque um apoia um lado, outro apoia o outro lado e se torna uma confusão, o que atrapalha o andamento e eficácia do serviço.

Os conflitos podem gerar consequências boas ou ruins, depende de como são intermediados. O destino que cada conflito dependerá da atitude tomada pela liderança, com coparticipação dos colaboradores.

4.3 Obstáculos e benefícios no gerenciamento de conflitos

Nessa questão as respostas foram distintas, visto que os problemas são diferentes em cada setor, pois o trabalho e o fluxo não são o mesmo. Entretanto, foram unânimes e apontaram a falta de funcionários como um dos maiores obstáculos. Não ter pessoas o suficiente para cobrir férias ou Licenças *Premium*, algumas vezes, os funcionários precisam fazer seu trabalho e o do colega por falta de pessoal. Por causa dessa situação o trabalho da farmácia e de outros setores ficam prejudicados.

Fatores como a questão cultural de cada um, a formação pessoal e a boa vontade em ouvir o outro, sem dúvidas, contribuem para o desenvolvimento de conflitos internos. Diz um dos entrevistados: “Nós trabalhamos com pessoas de pensamentos diferentes, mas é possível lidar e trabalhar da melhor forma possível”. Robbins (2010), sugere aos gestores que enfrentam níveis excessivos de conflitos e precisam reduzi-los, que existem diversas estratégias de resolução de conflitos, portanto, devem escolher a estratégia mais adequada para cada situação.

De modo geral, os entrevistados consideram que o próprio sistema influencia na rotina dos colaboradores gerando conflitos, por exemplo, algumas

vezes têm um problema de estrutura física, como a rotina de um paciente ou alguma outra equipe multiprofissional. Então, muitas vezes não depende de o gestor poder determinar uma situação, existem problemas que têm de ser levados para o chefe para que ele resolva e na maioria das vezes isso demora, porque também não depende dele, vai depender de uma política pública.

Por outro lado, comentam sobre situações em que o conflito contribui para o aprendizado do gestor. Cita o exemplo de um colega reclamava constantemente que outro colega não chegava no momento de passagem de plantão. Então, o clima fica tão ruim que a situação parece que vai “explodir” em algum momento. Segundo o entrevistado, esse tipo de situação lhe proporcionou aprendizados, ou seja, foi necessário aprender a gerenciar, a conversar, fazer reunião, montar um protocolo para que seguissem e respeitassem rigorosamente.

Nesse sentido, às causas que geram situações de conflito no ambiente de trabalho, as fontes mais comuns desse fenômeno são: problemas de comunicação; estrutura organizacional; disputa de papéis; escassez de recursos; mal-entendidos no ambiente de trabalho; diferenciação de tarefas; alta rotatividade; compromisso individual nas organizações; falta de confiança e desvalorização do trabalho entre os membros da equipe (SPAGNOL, 2010).

Sobre a situação de conflitos gerados no momento do plantão, a Coordenadora Geral 2, esclarece que “em algumas situações o conflito é necessário para conseguir perceber onde estão as fragilidades do serviço e conseguir, em cima das fragilidades, propor mudanças, propostas e protocolos.

Retomando Spagnol (2010), quando uma situação de conflito é usada como força motriz para o desenvolvimento pessoal e organizacional, inovação e produtividade, gera valor positivo e desencadeia mudanças pessoais, grupais e organizacionais. O bom relacionamento entre gestores e colaboradores é o princípio para o andamento das atividades nas organizações. As palavras da entrevistada confirmam que liderar é participar ativamente das ações, pois:

[...] Principalmente na equipe em que eu estou fixa, à noite, eu trabalho de igual para igual, por exemplo, eles me falam o que está acontecendo ou se eu tenho algum problema eles me ajudam, então eu tento trabalhar com “eu e você somos iguais” para que possamos trabalhar em equipe. Hoje em dia sabemos que liderança não é só mandar e o outro obedecer, mas sim

trabalhar juntos, afinal do mesmo modo que o colaborador precisa do gestor o gestor precisa do colaborador, portanto é necessário um respeito mútuo. (COORDENADORA INTERNAMENTO 5, 20/12/2019).

A coordenadora do Internato 3, relata que tem uma relação bem próxima com seus liderados e sempre coloca em pauta a reflexão sobre “nossas condutas”. Diz que dificilmente faz imposições sobre a organização de trabalho deles, ela sempre conversa para saber a opinião de cada um e tomar uma decisão. “Porque se você chegar de uma forma muito impositiva, aquilo que você acha que vai ser bom acaba gerando conflito dentro do ambiente de trabalho,”. Entretanto, esclarece sabe separar o momento que tem que chamar a atenção, o momento que tem que ser mais rígida, mas no dia-a-dia ela lidera com uma relação mais aberta.

A relação, da Coordenadora do Internato 3, com os liderados ocorre de modo assertivo, visto que segundo Diniz, *et al* (2016), o processo de liderança deve acontecer de forma positiva, pois a pressão, imposição e autoridade são características que dificultam a aceitação das pessoas, o que pode gerar desconfortos, conflitos e resistência por parte dos liderados. O posicionamento da Coordenadora Geral 3, condiz com as colocações da Coordenadora do Internato 3, posto que também não se impõem aos seus liderados, pensa que;

[...] eles têm liberdade, mas, claro, respeitando a hierarquia e as funções, não é uma coisa engessada “faremos isso acima de qualquer coisa”, a gente sempre vai ter variabilidade e eu gosto de ser dessa forma de ter uma gestão “compartilhada”, eu não vou tomar uma decisão sem saber o que eles acham, até porque muitas vezes essa decisão vai impactar diretamente sobre eles, não necessariamente sobre mim, por isso são importantes a participação e a divisão de responsabilidades. Essa é a melhor forma de lidar em equipe, porque só esse “impor” não tem sustentação o suficiente para manter o relacionamento por muito tempo. (COORDENADOR GERAL 3, 31/12/2019).

Neste sentido, o posicionamento desses líderes conduz ao pensamento de Diniz, *et al* (2016), o verdadeiro líder é conquistado com trabalho, respeito, conhecimento, catalisador de ideias e não por imposição, o que gerar um grande conflito entre todos os colaboradores do setor. Então, para que o líder consiga uma boa liderança não é necessário a imposição, mas que procure estabelecer uma relação equilibrada e respeitosa com seus liderados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos, nessa pesquisa, condizem com o pensamento teórico que a embasou, visto que os conflitos estão presentes nas relações humanas e quando são identificados e dirigidos, logo no início, podem ser tratados como um processo natural e importante para o crescimento das equipes e organizações. Ao líder compete a estratégia da comunicação, pois deve saber conduzir seus liderados, visto que, os conflitos não podem ser evitados, todavia eles propiciam o aprendizado, a inovação e bons resultados no crescimento da organização.

Ao gestor concerne a tarefa de atuar como mediador em situações conflituosas, trata-se da tentativa de minimizar ou evitar as consequências negativas do conflito e potencializar seus aspectos positivos. Ao estimular a coesão intergrupala, volta-se a atenção para problemas existentes, que tratados de forma eficaz evitam problemas maiores no futuro. O fato gerador do conflito nem sempre poderá ser extinto, mas é papel do gestor administrá-lo e solucioná-lo com eficiência e eficácia.

Considera-se que os gestores entrevistados, utilizam -se de estratégias como, o diálogo para mediar as situações e negociar com as pessoas envolvidas, eles acreditam que as reuniões são importantes e os auxiliam nas resoluções conflituosas. Procuram manter, com a equipe que lidera, uma relação baseada na influência recíproca e motivação, ferramentas que são necessárias para bons resultados no tocante à condução de pessoas. Porque precisam minimizar as áreas de conflitos e investir nas qualidades de cada liderado, adaptando-os conforme as demandas do hospital.

Os resultados dessa pesquisa, apontam que os gestores do Hospital Municipal Arlete Daisy Cichetti de Brito em Tangará da Serra/MT, procuram reverter situações de conflitos em oportunidades positivas e proveitosas. Neste sentido, o conflito estimula a busca por meios mais eficazes de realizar tarefas e soluções inovadoras. Pode-se considerar que desempenham com competência, a função de gestores, intermediando os conflitos, mantendo-se à frente para torná-los sempre uma nova oportunidade de crescimento para a equipe, e conseqüentemente para a organização.

6. REFERÊNCIAS

AURÉLIO, Marcos. **Administração de conflitos**. Assis: IMESA e FEMA, 2015
Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/argTccs/1211390931.pdf>

ALVES, Janaina. **Comunicação Interpessoal e Aspectos Comportamentais**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Faculdade Machado de Assis – FOMA MBA Executivo, Disponível em: <https://moam.info/comunicacao-interpessoal-e-aspectos-comportamentaisfaculdade-pdf>. Acesso em: 29/02/2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional - A Dinâmica do sucesso das organizações** -3. ed. – Barueri. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização**. 2. ed. p. 415 -427. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CRESWELL, John. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, qualitativo e misto**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DINIZ, Adriel Leal; *et al.* O papel da liderança na condução de diferentes gerações no ambiente de trabalho. Revista Científica do Unisalesiano – Lins – SP, ano 7, n.14, jan-jun de 2016 Edição Especial 2. (p.211-225). Disponível em: <http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no14/artigo17.pdf>. Acesso em: 14/10/2020.

ELMES, Scott. **Como as Pessoas Gerem o Conflito nas Organizações: Estratégias individuais negociais**. Revista Análise Psicológica. p 297 a 300, 2007 Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/235398028.pdf>. Acesso em: 11/02/2020.

FEITOSA, Lukas. **A Autocomposição como instrumento de resolução de conflitos no âmbito do Direito Administrativo brasileiro**. Natal: UFRGN, 2010. Disponível em: https://monografias.ufrn.br/_Feitosa_2018.pdf. Acesso em 29/02/2020.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

CORREIA, Filipe; *et at.* **Conflitos Interpessoais nas Organizações**. Um olhar transdisciplinar para a região metropolitana do Recife. Revista V Conedu, p. 2 e 3, Recife, 2016. Disponível em: https://www.editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2018/TRABALHO_EV117_MD1_SA17_pdf. Acesso em: 02/03/2020.

GIL, Denise Lila Lisboa. **Negociação e gestão de conflitos: análise Psicologia**. P. 7 a 10, dez. 2008. Disponível em: http://ead2.fgv.br/ls5/centro_rec/docs/negociacao_gestao_conflitos.pdf. Acesso em: 29/03/2020.

LAKATOS, Eva Maria, *et al.* **Metodologia Científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2018.

LEME, Maria. **Resolução de Conflitos Interpessoais**. Psicologia Reflexo e Crítica. 2004, 17(3) pp 367-380.

LOPES, Edvânia Souza Jaqueline; Almeida Mariana; Silva Walker. **Conflitos na equipe de enfermagem**: um desafio na gestão do enfermeiro, 2017. Disponível em: <file:///C:/Users/ednat/Downloads/10-41-3-PB.pdf>. Acesso em: 04/01/2020.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 15. ed. - São Paulo: Saraiva, 2016.

MESQUITA, Cláudia. **Conflito Organizacional**. Revista Científica do Instituto Ideia issn. N°02, 2017.

NASCIMENTO, T. A. C.; *et al.* **Análise da gestão de conflitos interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante em Nova Iguaçu – RJ**. REGE. São Paulo, 2011. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/7429/analise-da-gestao-de-conflitos-interpessoais-nas-organizacoes-publicas-de-ensino>. Acesso em: 05/10/2020.

NINRAIÔ, Naquiquinha. **Gestão de Conflito Organizacional**, Estratégias de Resolução de Conflito. Revista Afaite, 2017.

RIBEIRO, A. F. G.; *et al.* **Os desafios da liderança na gestão de conflitos**, Revista Administração- UNI FaTEA – RAF v. 14, n. 14, p. 6-219, jan. / jun, p. 143 a 146, 2017. Disponível em: <http://unifatea.com.br/seer3/index.php/RAF/article/view/773/785>. Acesso em: 16/12/2019.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice-Hall, 2005.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. Comportamento organizacional – teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCCI, Lucas; *et al.* **Gestão de conflitos no ambiente organizacional**: Uma análise teórica. vol. 38 (Nº 24). Revista Espacios. Caracas, Venezuela, 2017. Disponível: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n24/a17v38n24p27.pdf>. Acesso em: 03/03/2020.

SOUZA, Gabriela; *et al.* **Conflitos interpessoais no ambiente Organizacional**, Revista de Administração e Recursos Humano, v. 7 n.1 jan/jul. 2014. Acesso em:26/02/2020.

SPAGNOL, C. A. *et al.* Situações de conflitos vivenciadas no contexto hospitalar: a visão dos técnicos e auxiliares de enfermagem. Revista da Escola de Enfermagem da USP, v. 44, n. 3, p. 803-811. 2010.