

## A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE CONFLITOS NOS SISTEMA DE SAÚDE

### THE IMPORTANCE OF CONFLICT MANAGEMENT IN THE HEALTH SYSTEM

Micheli Malanquini Melo Aires<sup>1</sup>

Maycon da Silva Delatorri<sup>2</sup>

#### RESUMO

O presente artigo tem por objetivo analisar a gestão de conflitos organizacional, os tipos de conflitos existentes, fatores causadores de conflitos, em que níveis eles acontecem e a administração de conflitos dentro das organizações de saúde. O conflito é natural do ser humano e por isso tão presente no ambiente empresarial, que é composto por pessoas, das mais diversas opiniões e personalidades. É importante ressaltar que os conflitos são inerentes aos processos de trabalho, e na saúde podem ter consequências tanto para o paciente quanto para os profissionais e a gestão. Através de pesquisa bibliográfica busca-se apresentar os principais tópicos a respeito da gestão de conflitos, podendo assim elencar que esta pode torna-se um grande aliado ao crescimento e desenvolvimento, das pessoas e organizações.

**Palavras-chave:** Gestão. Conflitos. Saúde. Liderança

#### ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze organizational conflict management, the types of conflicts that exist, the factors that cause conflicts, the levels of conflicts, and the administration of conflicts within health organizations. The conflict is natural for the human being and therefore so present in the business environment, which is composed of people, of the most diverse opinions and personalities. It is important to emphasize that conflicts are inherent in work processes, and health can have consequences for both the patient and the professionals and management. Through a bibliographical research, the main topics related to conflict management are

---

1 Cursando MBA em Gestão Empresarial no Centro Universitário São Camilo – ES. Graduação em Administração pela Faculdade MULTIVIX – ES.

2 Mestre em Administração pela FUCAPE. Especialização em MBA Executivo em Recursos Humanos. Graduação em Administração pela FaCastelo. Professor da Faculdade Multivix Castelo e Multivix Cachoeiro de Itapemirim

presented, and it can be said that this can become a great ally to the growth and development of people and organizations.

**Keywords:** Management. Conflicts. Health. Leadership. Leader

## 1 INTRODUÇÃO

As situações de conflito surgem quando as pessoas se colocam em posições incompatíveis, a partir das suas divergências de percepção e de ideias, sendo essas inevitáveis e necessárias à convivência em equipe. Assim, os conflitos organizacionais têm caráter positivo, quando são utilizados como fatores desencadeantes de mudanças pessoais, grupais, organizacionais e sistêmica, que impulsionam o crescimento pessoal, conhecimento específico do fundamento, a inovação e a produtividade.

Entretanto, esses podem tornar-se prejudiciais à organização, se não forem conduzidos corretamente, interferindo de forma negativa no estímulo dos trabalhadores. As fontes mais comuns que desencadeiam situações de conflito são: problemas de comunicação, estrutura organizacional, disputa de papéis, escassez de recursos, ausência de conhecimento técnico para negociação, falta de compromisso profissional e outros fatores que são de suma importância para o equilíbrio organizacional entre as partes.

É muito relevante salientar que o processo de intervenção de um conflito principalmente em negociação no sistema de saúde (operadora de saúde versus instituição de saúde) torna-se fundamental quando aplicado com (eficiência + eficácia) efetividade, às situações conflituosas, a fim de encontrar a solução mais adequada. Portanto, a mediação faz-se necessita seguir alguns princípios: ter credibilidade, ser imparcial, apresentar conhecimento da situação, ser leal e flexível nas atitudes, ter clareza na linguagem, confidencialidade no processo de mediação e a definição do planejamento de negociação organizacional.

Com o intuito de ampliar a visibilidade e discussão do conflito nos sistemas de saúde, este estudo tem por objetivo analisar as percepções existentes sobre o conflito e apresentar uma tipologia de conflitos presentes na interação entre trabalhadores e gerentes nesses cotidianos do trabalho. Dessa forma, busca-se verificar a

importância de se ter uma gestão de conflitos em cada sistema de saúde para que os objetivos organizacionais possam ser devidamente cumpridos.

## 2 O CONFLITO

### 2.1 Conceitos de Conflito

O conflito é uma situação que acontece em várias circunstâncias da vida, e ambiente organizacional não foge dessa problemática. Os cenários conflituosos podem ter causas variadas, podem ser desencadeados por questões de valores pessoais ou até mesmo por brigas por poder dentro de setores de trabalho. É possível observar que a história da humanidade é repleta de conflitos entre pessoas, líderes, grupos, organizações, nações, enfim, é inerente à condição humana (AYLMER, 2010).

Segundo Ferreira (1996, p. 363), “conflito vem do latim *conflictu*, embate dos que lutam; discussão acompanhada de injúrias e ameaças; desavença; guerra, combate, colisão, choque”; o elemento básico determinante da ação dramática, a qual se desenvolve em função da oposição e luta entre diferentes forças.

Moscovici (1975, citado por BECK, 2009, p. 13) acentua que “a partir de divergências de percepção e ideias, as pessoas se colocam em posições antagônicas, caracterizando uma situação conflitiva”. De acordo com Chiavenatto (1999 apud FERNANDES NETO 2005), conflito “é a existência de sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos que se chocam e produzem resistências entre as partes”. Zajdsznajder (1999, apud AYLMER, 2010, p. 88) distingue o conflito em três categorias:

[...] os conflitos epistêmicos, que dizem respeito aos conflitos que emergem do conhecimento nas suas diversas formas (técnicas, judiciais e científicas); os conflitos axiológicos, referentes às visões do mundo e às formas de se relacionar com as pessoas; e os conflitos estratégicos, quando emerge o poder e a luta pela disposição de recursos.

Já para Wisinski (1994, citado em Beck, 2009), o conflito é um fenômeno normal e natural. Que pode ser caracterizado como uma dinâmica interpessoal e, quando

tratado do modo certo, pode ser gerido, até mesmo solucionado e, conseqüentemente, terá resultados bastante criativos.

O conflito se dá no momento em que se é necessário realizar uma difícil escolha e conciliar torna-se complicado. Dessa forma, ele pode-se ser observado nas relações interpessoais, quando acontece um choque de informações divergentes ou em uma competição entre pessoas. Esta contrariedade acontece quando existem desejos, interesses ou objetivos diferentes frente a pessoas, objetos ou opiniões.

É importante salientar que são sintomas de presença de conflitos nos locais de trabalho: inimizade, abstração, aflição, estresse, antagonismo, discordância, entre outros. Existem conflitos que, na tentativa de resolvê-los é possível realizar o crescimento da equipe. Todavia, há outros que progridem para atitudes lesivas que implicam e prejudicam o trabalho da equipe.

Desse modo, pode-se ressaltar que o conflito é um fenômeno vivenciado na rotina dos grupos de trabalho, sendo necessário utilizá-los como uma vertente para que os processos sejam revistos e alterados. Analisar os conflitos é essencial para que o trabalho na saúde possa gerar resultados positivos no sistema.

## **2.2 Os Tipos e Níveis de Conflito**

É possível afirmar que existem variados tipos de conflitos que variam em decorrência da forma como as pessoas se comportam diante deles. Sendo que conseguir classificar o tipo presente em cada corporação é essencial para a escolha da melhor estratégia para se realizar a mediação. Além de possibilitar superar o conflito e também usá-lo como forma de aprendizado e melhorias.

Berg (2012) defende que existem três tipos de conflitos: pessoais, interpessoais e organizacionais. Conflito pessoal: é como a pessoa lida com si mesma, são inquietações, dissonâncias pessoais do indivíduo, e reflete num abismo entre o que se diz e faz, ou contraste entre o que se pensa e como age. Esse tipo de conflito pode levar a determinados estados de estresse e atrito. Conflito interpessoal: é aquele que

ocorre entre indivíduos, quando duas ou mais pessoas encaram uma situação de maneira diferente. Embora boa parte dos conflitos sejam causados por processos organizacionais, a maioria dos atritos e desavenças são, no entanto, de origem interpessoal, o que as torna mais difíceis de se lidar. Podem existir ainda dentro dos conflitos interpessoais, o intragrupal (divergência numa mesma área, setor, etc.), e intergrupar (dissensão entre áreas, setores diferentes). Conflito organizacional: esse tipo de conflito não é fundamentado em sistema de princípios e valores pessoais, e sim do resultado das dinâmicas organizacionais em constante mudança, muitas delas externas à empresa.

Segundo Nascimento & Sayed (2002), conflitos interpessoais mal geridos causam diversos transtornos de ordem psicológica, patrimonial e financeira dentro e fora das organizações, podendo causar absenteísmo de profissionais envolvidos em situações conflituosas, provocando ansiedade no trabalho e problemas psicológicos e ainda os problemas com os atrasos.

Contudo, para Chiavenato (2004), existem vários tipos de conflitos: o conflito interno e o conflito externo. O interno, ou intrapessoal, envolve dilemas de ordem pessoal; o externo envolve vários níveis, como: interpessoal, intragrupal, intergrupar, intraorganizacional e interorganizacional.

Quando ocorre intimamente dentro de uma pessoa em relação a sentimentos, opiniões, desejos e motivações divergentes e antagônicas. Quando a pessoa quer trabalhar em uma empresa porque está lhe dá prestígio e dinheiro, mas ao mesmo tempo não gosta do patrão. É o chamado conflito psicológico ou intraindividual, de natureza íntima da pessoa. O conflito interno provoca um colapso nos mecanismos decisórios normais, provocando dificuldade na escolha dentre várias alternativas de ação (CHIAVENATO, 2008 p. 179).

O conflito pode aparecer através de uma pequena divergência de opiniões, entretanto de acordo com a interação entre as partes ele pode ir evoluindo, pode ir se agravando e alcançar um nível mais elevado. De acordo com Chiavenato (2008, p. 179), os conflitos podem ocorrer em três níveis de gravidade, os quais são:

1) Conflito percebido: ele ocorre quando umas das partes percebem e compreendem que há o conflito porque sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos

outros e que existe oportunidade para interferência. É o denominado conflito latente, que ambas as partes percebem existir potencialmente uma diferença.

2) Conflito experienciado: neste conflito ocorrem sentimentos de hostilidades como raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. Ele é chamado também de conflito velado quando é dissimulado, oculto e não manifestado externamente com clareza. 3) Conflito manifesto: nesta situação o conflito é expresso e manifestado pelo comportamento, que é a interferência ativa ou passiva por pelos menos uma das partes. Também chamado de conflito aberto porque se manifesta sem a dissimulação entre as partes envolvidas.

## **2 MEDIAÇÃO COMO FORMA DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS**

A mediação é caracterizada como uma forma de enfrentar conflitos e situações divergentes, sendo que esse é um procedimento natural e informal que procura ajudar os indivíduos em situações conflituosas. No intuito de identificar as melhores alternativas para resolução dos problemas. O ato de mediar é um método organizado, entretanto não se pode dizer ao certo sua duração. Uma vez que isso irá depender do tipo de conflito e das partes envolvidas.

Através da mediação é possível conhecer e transformar o conflito de forma dialogada e positiva. Para Braga Neto (2008, p.76): "a mediação é parte de uma premissa de devolução às partes do poder de gerir e resolver ou transformar o conflito, no sentido de que são elas as mais indicadas para solucionar suas questões".

A mediação é um processo orientado a conferir às pessoas nele envolvidas a autoria de suas próprias decisões, convidando-as à reflexão e ampliando alternativas. É um processo não adversarial dirigido à desconstrução dos impasses que imobilizam a negociação, transformando um contexto de confronto em contexto colaborativo. É um processo confidencial e voluntário no qual um terceiro imparcial facilita a negociação entre duas ou mais partes onde um acordo mutuamente aceitável pode ser um dos desfechos possíveis (BREITMAN; PORTO 2001, p. 46).

A mediação é um meio que a organização encontrou para reduzir prejuízos e perdas na produção, o que acarretou o grande uso desta como uma boa escolha para a resolução de conflitos. No que se refere a isso, Gil (2008) ressalta que o conflito deve

ser encarado como oportunidade quando gera motivação e energia para realizar da melhor maneira o trabalho e permitindo a libertação tensões existentes.

Contudo, para que a mediação de conflitos possa ser bem-sucedida é de suma importância que todas as partes envolvidas consigam desenvolver um bom diálogo, pois sem ele as chances de solucionar os problemas são quase nulas. Mariana (2012) propõe alguns passos para que a mediação ocorra da melhor forma:

- Dialogar: O diálogo com qualidade pode originar um campo fértil para a exploração e novas formas de gerenciamento em toda a organização. Do contrário, a falta do diálogo é um campo fértil para o surgimento dos mais diferentes tipos de conflitos e influenciado em todas as áreas dentro e fora da organização;
- Identificar o conflito: A identificação de um conflito, nem sempre está visível, portanto, é necessário estar atento às mudanças de comportamento, atitudes e clima no ambiente de trabalho;
- Monitorar o ambiente: Esse monitoramento lhe dará um alerta prévio, tornando mais fácil lidar com o conflito de forma eficiente e eficaz;
- Investigar a situação: Tenha tempo disponível para verificar a verdadeira situação, quem são os envolvidos, seus efeitos reais e potenciais, é importante demonstrar empatia, facilita nas decisões;
- Planejar sua abordagem: Incentive ambas as partes a examinar os interesses por trás de suas posições e crie um clima agradável e de diálogo. Os gerentes devem traçar seus objetivos e decidir sobre o resultado da sua investigação, lembrando que, à medida que surgem novas evidências, o resultado pode ser diferente do esperado e nem sempre agradável;
- Administrar o problema: Pode gerar emoções extremas, porém, mesmo sendo um ato difícil é um processo necessário. A pressa nesse momento deve ser evitada; não reagir por impulso; pode ser feito pausas na conversa para que a calma permaneça; manter linguagem e expressão corporal alinhada;
- Permita que todos opinem: Ajudar a estabelecer boas relações de trabalho, criar compromisso e estabelecer comunicação adequada ao trabalho executado;
- Descobrir o caminho a seguir: Em caso positivo, chegue a um acordo aceitável para as partes ou para um todo; em caso negativo, tome medidas para que o conflito não continue; que todos os envolvidos entendam o porquê de suas decisões e que isso

seja passado a partir do momento que foi tudo resolvido e esclarecido, não reabrindo “velhas feridas”.

São inúmeros os passos para que a mediação resolva o conflito em questão. Todavia, o gestor de uma organização é um dos fatores mais importantes para a condução ao sucesso, a relevância dele na mediação de conflitos é uma ferramenta de extrema necessidade. De acordo com Vergara (2013), reconhecer os tipos e fontes conflituosas que surgem nas empresas é responsabilidade do gestor e sendo assim, ter capacidade para desativá-los em tempo. Portanto, gerenciar conflitos e competências controlando as situações para proporcionar a todos um convívio pacífico com o mínimo de desgaste possível.

Em concomitância com isso, afirma Martinelli (2008), que o líder tem responsabilidade diferenciada em gerir conflitos, pois consiste em identificá-los e determinar até quando este será positivo ou negativo e ainda como será o processo para gerir esse conflito, sem deixar a situação sair do controle. É o gestor que deve abrir espaço para as emoções, as virtudes e valores para as potencialidades humanas se transformem em competências produzindo resultados com habilidades para liderar, solucionar divergências e negociar, assim como para auxiliar na cooperação.

Em consoante com Andrade (2007), a mediação surge como algo essencial em meio hospitalar. A sua importância prende-se com a preocupação em solucionar de melhor forma os conflitos que ocorrem na saúde. Traduz-se na demonstração de que a prestação de cuidados de saúde se relaciona diretamente com questões que transcendem as enfermidades físicas.

Segundo Mellman e Adelman (2010) inserir mediadores na saúde é essencial demonstra para compreender as dinâmicas do conflito, incluindo questões relacionadas com poder. Os mediadores garantem o respeito pela confidencialidade, o acompanhamento de ambas as partes intervenientes e criar um clima de cooperação.

A mediação, portanto, contribui não só para os cuidados físicos, mas também na fortificação de relações entre os profissionais de saúde, o paciente e a sua família, de

forma em que leva em consideração as peculiaridades e necessidades individuais de cada sujeito. Andrade (2007) afirma que a mediação auxiliará ainda todos os intervenientes no processo de prestação de cuidados de saúde, a gerirem as suas emoções e a direcionar o seu foco de análise e posterior atuação, para o essencial da questão.

Entretanto, de acordo com o HOPE (2010), são várias as dificuldades associadas à mediação em questões de saúde, nomeadamente: o facto de a mediação ser um método de resolução de conflitos relativamente recente e como tal ainda pouco desenvolvido em determinadas áreas, o que origina um certo ceticismo em relação à sua utilização, muito devido a um desconhecimento das situações em que a mediação pode ser aplicada.

### **3 O CONFLITO NOS SISTEMAS DE SAÚDE**

No sistema de saúde assim como nos diversos fatores organizacionais existem situação em que a interação entre os trabalhadores é um pouco conturbada. Uma vez que nesse ambiente acontece uma série de mudanças lépidas, como: alterações de tecnologias, crescimento em número de pacientes, os custos hospitalares são mudados frequentemente, entre outros. Desse modo o conflito pode ser uma situação diária e suas consequências podem ser estender por processos complexos.

É importante destacar que o sistema de saúde é totalmente dependente de variáveis extremas, sendo que a possibilidade de fazer ações necessárias para a produção de saúde depende, em última instância, do valor que a sociedade dá à saúde. O processo histórico saúde-doença e o sistema de saúde são parte de um processo social altamente complexo

O trabalho em saúde tem algumas características específicas: é realizado em equipe, é coletivo; é consumido no exato momento em que é executado e é mediado por tecnologias, normas e máquinas (PEDUZZI; SCHRAIBER, 2009; FRANCO; MERHY, 2003). Dessa forma, a situação de trabalho na área da saúde se torna mais complexa, já que é preciso integralizar práticas que são do controle do âmbito da saúde com as

de outros que não o são como: habitação, trabalho, educação, agricultura, etc., portanto todas ações devem ser integradas em prol de um único objetivo.

Entretanto, mesmo o conflito sendo um acontecimento habitual, é comum que a equipe do sistema de saúde não esteja acostumada a lidar com os processos de negociações e gestão de conflitos necessários para manter o sucesso no trabalho. Sendo que os inúmeros conflitos fazem com que a qualidade dos serviços na saúde seja reduzido.

Os sistemas de saúde são locais muito susceptíveis a conflitos, desse modo é necessário rever a causa desses diariamente. Além de tentar reparar as oscilações de poder e saberes entre os pacientes e os profissionais da saúde ou entre estes e os gestores, a fim de gerar um benefício mútuo.

No que se refere aos sistemas de saúde, é importante citar que os grupos hospitalares são um dos mais conflituosos. Uma vez que os hospitais abrigam tensões de natureza grupal e profissional. Seu corpo diretivo e clínico é constituído por médicos que muitas vezes têm dificuldade de aceitar normas de disciplinas coletivas e de ouvir recomendações, principalmente por parte dos administradores hospitalares.

Dessa forma, nas situações de conflitos em que os profissionais de saúde se envolvem em disputas, a instituição pode adotar medidas como treinar os profissionais de saúde com técnicas de mediação, os denominados mediadores internos, ou através da introdução de um elemento na estrutura orgânica da instituição, capaz de auxiliar da forma eficiente e exímia a resolução de conflitos na área da saúde, também designados como mediadores externos (HOPE, 2012).

Conforme Cunha (2014), o conflito em saúde em termos bioéticos inicia-se com o fato de que a saúde é um direito no Brasil, o que não acontece em outros países. Isso se dá por intermédio da proposta do Sistema Único de Saúde (SUS) e pelo financiamento e administração para a completude do objetivo, que apresenta lacunas, pois o orçamento é anual e no final do exercício o saldo é zero, o que não acontece com empresas privadas.

Heerlein (2014) enfatiza que a relação da indústria farmacêutica e de produtos médicos na medicina acadêmica vem fortalecendo conflitos de interesse na prática clínica diária dos médicos, na pesquisa médica e farmacológica, na publicação de revistas médicas, na divulgação de informações médicas públicas e privada, comprometendo a credibilidade dos médicos.

Conforme Carapinheiro (1998) a área de saúde apresenta escassez de estudos produzidos sobre as dimensões da gestão hospitalar mais estritamente ligadas aos fatores políticos, internos e externos, que bloqueiam o seu exercício, ou então, aquelas que se prendem ao enquadramento funcional.

Tendo em vista o ambiente conflituoso que acaba sendo gerado nas áreas da saúde, cria-se uma grande abertura para o desenvolvimento de novos métodos de gestão construtiva de conflitos. A partir desses métodos tentar a conciliação ou mediação entre profissionais de saúde, gestores, pacientes e suas famílias, no intuito de reduzir efeitos negativos que um conflito pode causar.

De acordo com Oliveira (2011), a Segurança dos Doentes (Patient Safety) tem uma estreita e compreensiva relação com a questão dos conflitos em Saúde. A Associação Para a Segurança dos Doentes (APASD) tem vindo a assumir numerosas iniciativas no setor, procurando aumentar a literacia de todos os envolvidos nestes processos, e estimulando o desenvolvimento de projetos de investigação. O treino dos profissionais em comunicação, trabalho de equipe e técnicas para apreender com os erros poderão contribuir para que os conflitos possam ser mais eficazmente resolvidos, facilitando um diálogo mais profícuo com os doentes e no qual todas as partes envolvidas se sintam ganhadoras, pois os acordos estabelecidos permitem integrar os interesses dos vários envolvidos.

Atualmente frente ao cenário de crise econômica tem se tornado ainda mais visível os desequilíbrios entre problemas apresentados e os recursos disponíveis para solucioná-los. Assim, exacerba os conflitos no que tange a procura por condições de vida mais elevadas. Além do mais, os níveis aceitáveis de saúde que estabelecem os indivíduos e os grupos sociais são muito versáteis em consequência do perfil de desenvolvimento desejado pela sociedade.

#### 4 GESTÃO DE CONFLITOS NO SISTEMA DE SAÚDE

De acordo com Arruda (2010), na saúde estão presentes relações de todo o tipo e o diálogo surge como transversal a todas elas; assim, torna-se necessário a compreensão do outro a partir das suas emoções e intenções. Desse modo, a mediação surge como um conjunto de regras para o diálogo, através de um vocabulário estratégico necessário à compreensão do paciente, e de todos os envolvidos.

A tentativa de gerir conflitos é uma forma de buscar benefícios para o local de trabalho. Gestão de Conflitos é a parte de uma corporação encarregada pelo controle de conflitos entre pessoas e grupos de laboro existentes em uma empresa, até mesmo conflitos entre organizações diferentes. A primordialidade de conduzir construtivamente cresce a cada dia mais. Contudo, o mais relevante é proporcionar aos colaboradores um ambiente de trabalho prazeroso. É imprescindível que os gestores estejam alerta a tudo que se acontece na empresa, para que seus objetivos sejam alcançados.

Existem vários estilos de comportamentos com que uma pessoa ou grupo pode lidar com o conflito. Estes estilos denominam-se “estratégias básicas para gerir uma situação em que as partes consideram os seus interesses como incompatíveis” (MCINTYRE, 2007, p. 299).

Para Dimas et al, (2005) as estratégias de gestão de conflitos podem ser definidas aos níveis interpessoais (reações individuais a factos divergentes) e intragrupal (reações de membros de um grupo).

Segundo Gerardi (2004), as instituições de saúde, como instituições que lidam com a complexidade de agentes, procuram formas de gerir os conflitos que surjam e desenvolver um ambiente de trabalho baseado nas relações interpessoais, por forma a criar um ambiente saudável de trabalho. O desenvolvimento de um ambiente de trabalho colaborativo contribui para solucionar conflitos em ambientes complexos.

De acordo com o Hope (2010), são várias as dificuldades associadas à mediação em questões de saúde, nomeadamente: o facto de a mediação ser um método de resolução de conflitos relativamente recente e como tal ainda pouco desenvolvido em determinadas áreas, o que origina certo ceticismo em relação à sua utilização, muito devido a um desconhecimento das situações em que a mediação pode ser aplicada.

A gestão de conflitos é uma ferramenta indispensável para que os serviços na área da saúde possam evoluir. Desse modo, tentar buscar aprender com os conflitos, para que se propicie ambientes de trabalho saudáveis. Para isso, é necessárias boas relações de colaboração e cooperação, de modo a assegurar um atendimento seguro e acompanhado ao paciente e assim minimizar os custos relacionados a momentos conflituosos.

Liebman e Hyman (2004) dissertam que para uma gestão eficiente do conflito, é preciso que as atitudes dos profissionais de saúde sejam modificadas, estes devem ser sensíveis para com os pacientes e as suas famílias, ser compreensivos e ter a consciência do poder de um pedido de desculpas e ter a garantia de que foram tomadas todas as medidas possíveis, passíveis de antecipar e evitar o conflito.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir do presente artigo é possível concluir a necessidade de desenvolver a gestão de conflitos na saúde. Uma vez que os profissionais de saúde lidam com conflitos no exercício das suas funções laborais, nomeadamente conflitos relacionados com pacientes, ao nível das expectativas que detêm que muitas vezes não correspondem à realidade possível, e ao nível do tempo de espera, relacionado com o não cumprimento de horários.

O conflito, portanto, pode ter pontos positivos e pontos negativos, isso vai depender do modo em que for gerido e de quais são as pessoas envolvidas. É fundamental que o gestor invista tempo e atenção à gestão da sua força de trabalho em saúde, prevenindo conflitos e desgastes desnecessários. Entretanto, para enfrentar o conflito é importante entender a sua natureza, sua dinâmica e suas variáveis, pois somente

com o diagnóstico da situação de conflito é que será possível enfrentá-los da maneira correta e eficiente.

Os sistemas de saúde são locais em que todos os tipos de conflitos podem acontecer. Dessa forma é necessário haver uma gestão de conflitos presente em todos os setores da saúde. Sendo assim é essencial o uso da mediação como uma forma eficaz para realizar uma gestão construtiva de conflitos.

## 6 REFERÊNCIAS

ANDRADE, D. A **Mediação de conflitos em meio hospitalar e o Direito à saúde**. Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2007

ARRUDA, M. O profissional de saúde como um mediador de conflitos. **Revista Electrónica de Enfermagem**, v.12, n. 4, p.34-37, 2010.

AYLMER, Roberto. **Negociação e liderança**: o papel da chefia direta na gestão da pressão. 2010. 183 f. Dissertação (Mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.

BRAGA NETO, **Adolfo**. **O que é mediação de conflitos**. São Paulo: Brasiliense 2008.

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos**: abordagem práticas para o dia a dia. 1 ed. Curitiba: Juruá, 2012

BURBRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos**: desafios do mundo corporativo. São Paulo: Saraiva, 2012

BREITMAN, Stella; PORTO, Alice C. **Mediação familiar**: uma intervenção em busca da paz. Porto Alegre: Criação Humana, 2001.

CARAPINHEIRO, G. **Saberes e poderes no hospital**: uma sociologia dos serviços hospitalares. 3. ed. Porto: Edições Afrontamento, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7.ed rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7.ed rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CUNHA, P. **Conflito e negociação**. 2.ed. Porto. Edições ASA, 2008.

DIMAS, I., Lourenço, P.; MIGUEZ, J. Conflitos e desenvolvimento nos grupos e equipas de trabalho: uma abordagem integrada. **Revista Científica Nacional, Psychologica**, p. 103-119, 2005.

EUROPEAN HOSPITAL AND HEALTHCARE FEDERATION. HOPE - Mediation In Healthcare. 2012.

FERREIRA, A. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1996.

FRANCO, T. O trabalhador de saúde como potência: ensaio sobre a gestão do trabalho. In: FRANCO, T.; MERHY, E. E. **Trabalho, produção do cuidado e subjetividade**. São Paulo: Hucitec, 2003.

GERARDI, D. Using Mediation Technics to Manage Conflict and Create Healthy Work Environments. **AACN Clinical Issues**, v. 15, n. 2, p.182-195, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HEERLEIN A. THE RELATIONSHIP BETWEEN MEDICINE AND MEDICAL SUPPLIERS. **Revista Médica de Chile**, 2014, v.142, n. 3, p. 61-7, 2014.

LIEBMAN, H. A Mediation Skills Model to Manage Disclosure of Errors and Adverse Events to Patients. **Health Affairs**, v.23, p. 4, p. 22-32, 2004.

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. **Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo**. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica**. São Paulo: Manole, 2010.

MELLMAN, D.; ADELMAN, M. **Mediation in Health Care: an external solution to internal problems**. Peace, Earth and Justice, 2010.

MCINTYRE, S. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. **Análise Psicológica**, v. 2, n. 25, p.295-305, 2007

NASCIMENTO, Eunice Maria; SAYED, Kassem Mohamed El. Administração de conflitos. In: **Capital humano/FaeBusiness School**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

OLIVEIRA, Manuel Cardoso. A segurança em Unidades de Saúde: o contributo da APASD. **Revista UFP**, n.12, p.30-33, 2011.

PALHARES, D.; CUNHA, A.C.R. de. Reflexões bioéticas sobre a empresa brasileira de serviços hospitalares. **Revista Latino Americana de Bioética**, v.14, n. 1, p.122-129, 2014.

PEDUZZI, M.; SCHRAIBER, L, B. Processo de trabalho em saúde. In: **Dicionário da educação profissional em saúde**. 3 ed. 2009.

RIBEIRO, Mariana Emídio Oliveira: **Como administrar situações de conflitos**. Abril 2012.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2013.