

CENTRO PAULA SOUZA
ETEC PADRE CARLOS LEÔNCIO DA SILVA
TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO INTEGRADO AO ENSINO MÉDIO

ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE CONFLITOS PARA AS EQUIPES DE
ENFERMAGEM

CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES FOR NURSING TEAMS

Izabella Vaz Elizardo¹
Layla Cristina dos Santos²
Maria Eduarda Gomes Romeiro³
Samira Barboza de Meirelles⁴
Vivian Manuci Carvalho⁵

Resumo: O objetivo deste estudo é identificar e analisar os conflitos recorrentes nas equipes de enfermagem de modo a propor adequações estratégicas. Para isso, aplicou-se uma pesquisa de campo por um formulário *online* via *Forms*, direcionado a profissionais da área. Houve pesquisas bibliográficas em artigos e livros para aprofundamento de conteúdo e em seguida, analisou-se um estudo de caso no Hospital Unidade Mista de Saúde de Piquete. Na análise sucedeu a confirmação dos resultados encontrados na pesquisa de campo, percebeu-se que na área da saúde há predominância feminina sendo 89% dos entrevistados e que as maiores divergências são causadas pela comunicação falha. Foi investigada qual seria a estratégia de liderança aplicada ao ambiente hospitalar, sendo a transformacional a mais adequada para o contexto. Entretanto, se compreendeu a necessidade de trabalhar dinâmicas que levam a compreensão com o próximo, com o objetivo de conscientizar a importância da comunicação e empatia.

Palavras-chave: Conflito. Liderança. Empatia. Enfermagem.

Abstract: *The objective of this study is to identify and analyze recurrent conflicts in nursing teams to propose strategic adaptations. For this, a field survey was applied using an online form via Forms, aimed at professionals in the area. There was bibliographical research in articles and books to deepen the content and then a case study was analyzed at the Piquete Mixed Health Unit Hospital. The analysis succeeded in confirming the results found in the field research, it was noticed that in the health area there is a female predominance, with 89% of the interviewees and that the greatest divergences are caused by faulty communication. The leadership strategy applied to the hospital environment was investigated, with transformational being the most appropriate for the context. However, the need to work on dynamics that lead to*

¹ Técnico em Administração – Etec Padre Carlos Leônicio da Silva. izabella.elizardo@etec.sp.gov.br

² Técnico em Administração – Etec Padre Carlos Leônicio da Silva. layla.santos15@etec.sp.gov.br

³ Técnico em Administração – Etec Padre Carlos Leônicio da Silva. maria.romeiro3@etec.sp.gov.br

⁴ Técnico em Administração – Etec Padre Carlos Leônicio da Silva. samira.meirelles@etec.sp.gov.br

⁵ Pós-graduada em Gestão de Pessoas. Professora da Etec Padre Carlos Leônicio da Silva.
vivian.carvalho3@etec.sp.gov.br

understanding with others was understood, with the aim of raising awareness of the importance of communication and empathy.

Keywords: *Conflict. Leadership. Empathy. Nursing.*

1 INTRODUÇÃO

É de conhecimento comum que a saúde é um direito básico do cidadão, após uma breve análise, por um formulário digital, do sistema hospitalar é perceptível a insalubridade nas condições de trabalho e conseqüentemente nos atendimentos. Percebe-se que é primordial a adequação nas estratégias de liderança, em vista que as utilizadas não atendem as demandas atuais.

Ao observar as questões de desvalorização do sistema com o profissional procura-se mostrar como o papel das equipes é indispensável para o bom funcionamento hospitalar. Com isso verifica-se que o principal ponto a ser melhorado é a comunicação e cooperação entre os funcionários.

Considerando os fatores que geram confusões em uma equipe de enfermagem, com a intenção de reduzir o estresse mental, há a necessidade de um direcionamento mais empático referente a relação intergrupala.

Desta forma se fez fundamental a implementação de dinâmicas que estimulem o trabalho em equipe e a importância do diálogo entre os colaboradores, apresentando estratégias de liderança adequadas ao ambiente hospitalar, com a finalidade que estejam aptos a portar-se de maneira correta diante de conflitos. Para síntese de tal ideia serão utilizadas ferramentas como revisão teórica e estudo de caso em uma instituição de saúde pública.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Gestão de Conflitos

Para haver uma boa gestão de conflitos se torna importante entender o sentido da palavra, na qual significa “Luta, combate; Guerra; Enfretamento; Oposição entre 2 ou mais partes; Desavença entre pessoas, grupos; Divergência, discordância de ideias e opiniões”. (FERREIRA, 2010)

Chiavenato (2014) afirma que as divergências vão além de desacordos ou implicância, é uma interferência proposital em impor uma decisão ou ideia a outra pessoa, que por sua, tem o direito de ser discordante. Nesse momento, o papel do gestor é de suma importância, não podendo permitir que desavenças se prolonguem além do necessário.

Das várias definições que o conflito organizacional pode ter é unânime que eles apontam para um lado: É inevitável que ocorram, em certos momentos podem estimular a equipe, mas quando deixa de ser produtivo deve haver uma mediação neutra.

Peça a uma pessoa para descrever o que é um conflito e provavelmente ela te dirá que é uma briga, luta ou guerra, como o próprio dicionário define, mas deve-se lembrar que “O conflito existe quando uma das partes – seja indivíduo ou grupo – tenta alcançar seus próprios objetivos interligados com alguma outra parte, a qual interfere na sua busca de atingir os objetivos.” (CHIAVENATO, 2014, p.389). Nessa perspectiva, estratégias devem ser aplicadas de forma a evitar qualquer situação que seja desagradável ou ameaçadora para seus colaboradores. Tendo isso em mente, é imprescindível a percepção de que conflitos são distintos entre si, havendo variações dele.

2.2 Principais Conflitos no Ambiente Organizacional

Segundo Minicucci (2011), uma das principais fontes de conflito potencial do grupo nas empresas encontra-se nas diferenças de percepções e objetivos do trabalhador e do administrador. Cabe ao gestor identificar qual o tipo e nível do desacordo.

Berg (2012 apud CAVALCANTE, 2020) defende que existem três tipos de conflitos: pessoais, interpessoais e organizacionais.

Conflito pessoal: na maioria das vezes são gerados por fatores do dia a dia, que não convém diretamente com a empresa, podendo envolver um choque interno que questione as capacidades éticas do colaborador.

Conflito interpessoal: esse tipo de conflito ocorre entre duas ou mais pessoas, o motivo pode variar entre diferenças de pensamento, tomadas de decisões ou até mesmo o rumo que a empresa deve tomar. Normalmente pessoas com pensamentos iguais formam grupos, não necessariamente sendo possível na organização.

Conflitos organizacionais: estão relacionados diretamente com a empresa ou com alguma decisão por ela tomada, não envolvendo valores pessoais. São geralmente divididos em dois tipos: Interno, acontece entre setores diferentes, comumente quando decisões importantes devem ser tomadas e cada um apresenta os pontos a favor ou contra, buscam o mesmo objetivo, porém, discordam. Difícil de ser resolvido, pois, ambos, defendem uma só coisa, a corporação. Já o externo,

facilmente diferenciada dos demais, ao contrário do conflito interno, este foge do controle da empresa, influenciada por fatores externos como disputa entre concorrentes, processos judiciais ou reclamações de clientes.

Depois de entendido os tipos de conflitos, é primordial a definição de seus três níveis de gravidade, classificadas por Chiavenato (2014) como conflito percebido, experienciado e manifestado:

O percebido é um potencial conflito, identificado pelas partes ao notar que seus objetivos são diferentes e que ao longo do tempo podem gerar interferência; no entanto, o experienciado ocorre quando provoca um sentimento negativo, um desconforto entre as partes, considerado um conflito oculto e não manifestado com clareza; já o manifestado é quando há um conflito aberto, uma interferência, seja positiva ou negativa.

A presença de pensamentos distintos em uma organização, pode acarretar diversas contrariedades, quando não se é aproveitado corretamente, causando desconforto para os colaboradores, e sucessivamente um mau desempenho de funções. Percebe-se que os conflitos não são criados do nada, em um ambiente organizacional existem muitas razões para isso.

Quando a organização diversifica seu capital humano com pessoas de diversas raças, crenças e ideias na busca de novas soluções os valores gerais dos envolvidos se chocam gerando conflitos tanto funcionais quanto disfuncionais. (ALMÉRI, BARBOSA, NASCIMENTO, 2018, p.57).

No ambiente organizacional é notável que existem algumas causas em comum, elas podem gerar atritos internos. A empresa é como o corpo humano, um departamento não funciona sem o outro, alguns negócios podem ser de ramos diferentes e ter os mesmos obstáculos.

Basicamente, segundo Chiavenato (2014) os porquês mais recorrentes são: Ambiguidade de papel, quando o propósito e expectativas do colaborador não está alinhado com o da empresa, desmotivando o mesmo; Objetivos concorrentes, com o crescimento da organização, se tornará necessário que as pessoas acompanhem essa evolução, somando um número cada vez maior de especialistas em suas respectivas áreas, concebendo um ambiente de constante competição, onde procuram cargos superiores ao atual, acarretando situações nada saudáveis.

Recursos compartilhados também geram bastantes desconfortos, pois em um ambiente cujo recursos são limitados ou escassos é preciso ter coerência ao distribuir entre as equipes, requerendo um alinhamento nas perspectivas do grupo para que

obstáculos possam ser superados, contudo, é mais complexo pôr em prática devido a diferença de valores que desestabilizam o trabalho em equipe e geram uma escassez ou limitação de recursos organizacionais. Pode significar também a perda de um para ganho do outro; já a interdependência de atividades, o conflito é gerado pois dependem um dos outros para realizar suas tarefas e alcançar seus objetivos, quando ocorre atraso ou erro em alguma das etapas o resto é prejudicado.

Em vista que os conflitos já foram classificados por níveis e tipos torna-se necessário observar o mercado em que está inserido, se é um problema apenas seu ou já é existente em outros ambientes. Por esse motivo, estudos são realizados para encontrar pontos em comum.

Nesse sentido, os principais problemas apontados na pesquisa de campo foram os seguintes: falta de uma divisão clara de tarefas para funcionários; falta de proatividade dos colaboradores para resolver problemas; não observância do checklist existente por parte dos gerenciados; conflitos entre o setor comercial e o setor de produção; a necessidade da “figura” do gerente para que a equipe mantenha o ritmo de trabalho. (LUCHES et al, 2020, p. 4)

Após análise do mercado externo e interno da organização, terá mais informações, para diagnosticar, classificar e programar qual estratégias será usada para resolver os conflitos existentes. Não há possibilidade de pular etapas, pois cada dado será utilizado em prol da empresa, não deixando futuros furos no plano de ação.

2.3 Estratégias de Gestão de Conflito nas Organizações

Para Chiavenato (2014) atualmente, há uma valorização necessária do conflito, não visto mais como algo inteiramente ruim. As organizações bem-sucedidas entendem sua importância para uma vantagem competitiva e diferenças no mercado, deixando de ser um problema e tornando-se solução para impasses criativos, por exemplo.

De forma a definir e traçar as melhores estratégias em um ambiente organizacional é de extrema relevância entender o papel do líder.

Num contexto de Gestão de Pessoas, é necessário que elas vejam-se mais como colaboradores do que como subordinadas, pois requer-se sua adesão aos objetivos, políticas e missão da organização. Isso significa que os gestores precisam permanentemente atuar como líderes, já que liderança nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados. (GIL, 2011, p.220).

Após a conceptualização da importância de uma gestão eficiente vê-se a precisão de ferramentas para a gestão de conflitos. Conforme Rahim e Bonoma (1979 apud SOBRAL; CAPUCHO, 2019) propõe-se uma abordagem onde procura equilibrar

a preocupação com a satisfação dos próprios interesses e da outra parte envolvida, resultando em uma combinação de cinco estilos: O evitamento, uma forma de ignorar a existência de um possível conflito e quem pode causá-lo. Surge como profilaxia para discussões não-constructivas; acomodação, está relacionado a submissão, colocando o interesse do outro a cima do seu, para evitar ou resolver um conflito, de modo a satisfazer a outra parte, é útil quando um lado está disposto a ceder em prol da preservação do relacionamento, porém com a expectativa de alguma contribuição; já a Integração, chamada também de cooperação, apresenta-se diferente da anterior, pois ambos os interesses são considerados necessários, quando há mais de um colaborador resolvendo o conflito, como decisões que afetam a empresa a longo prazo; Dominação, conhecido como competição, interesse próprio sobrepondo-se ao do outro, muitas vezes criando um comportamento narcisista ou egoísta fechando o canal de comunicação entre os demais, estratégia que fomentara um futuro conflito. Indispensável para que superiores hierárquicos tomem escolhas em ocasiões que a medida deve ser mais assertiva; Compromisso, intenção de satisfazer ambas as partes para que ninguém saia perdendo. Considerado imprescindível quando os conflitantes desejam um acordo, sendo eles igualmente poderosos, com o intuito de evitar o prolongamento de conflitos.

Todos esses mecanismos são de extrema importância para uma boa convivência no ambiente organizacional, sem esquecer o lado humano do colaborador, sendo assim motivá-lo é fundamental. “A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa”. (GIL, 2011, p. 201).

3 AMBIENTE ORGANIZACIONAL HOSPITALAR

3.1 Clima Organizacional Hospitalar

Segundo Edgar Schein (2009), a cultura organizacional é moldada de acordo com as interações, regras e normas presentes em nosso cotidiano. Dessa forma, a cultura se torna a identidade do ambiente, sendo essa a percepção dos colaboradores sobre o alinhamento de crenças e valores estabelecidos pela empresa e colegas de trabalho.

Levando a uma linha de interdependência com o clima organizacional, Souza et al (2015), percebe que há uma forte ligação entre o clima da organização e a motivação entre os indivíduos, o clima favorável se eleva e se transforma em relação de satisfação, fazendo-se necessário uma boa convivência cotidiana, para que o

desempenho em conjunto seja melhor. É dever de uma boa empresa, garantir que seu funcionário se sinta bem dentro do local de trabalho, valorizando-o em sua função, garantindo o sucesso e a boa conduta da organização. “As mudanças podem não ter o efeito esperado se os empregados não perceberem as melhorias implantadas pela empresa”. (ANDRADE et al, 2013).

Portanto, dentro de um hospital, a dinâmica não deve ser diferente, o reconhecimento dos enfermeiros deve acontecer constantemente, desenvolvendo dentro da organização, treinamentos de atendimentos e comunicação, e educação continuada, para que o profissional possa expandir seu conhecimento de acordo com as atualizações, podendo se sentir valorizado. Segundo Bispo (2006 apud Gomes; Reis et al; 2015) afirma-se que o clima favorável pode beneficiar clientes, organização e colaboradores, assim como um clima desfavorável pode prejudicar a todos. Nesse contexto, o papel do líder é fazer com que sua equipe dê o melhor de si, utilizando de estratégias de liderança e comportamentos, para evitar recorrentes conflitos dentro do ambiente hospitalar.

Em contraposição a liderança é também um dos desafios a serem apresentados devido à falta de diálogo e, possível, credibilidade do líder ao inspirar e convencer seus colaboradores a alcançar o objetivo comum: melhores atendimentos e cooperação em grupo, normalmente os problemas de gerência causam a mudança de um clima inteiro da organização. Em conformidade com Sokolov et al. (2019 apud LUZ; JÚNIOR, 2022), o líder se insere nas relações interpessoais que acontecem na equipe de trabalho, e se caracterizam pela forma espontânea que ocorrem, sem o poder influenciador das organizações.

3.2 Perfil do Profissional de Enfermagem

Ao entender todo o processo organizacional de um hospital é observado a importância dos colaboradores da saúde e o perfil deles. Comumente, uma área profissional tem suas características específicas, assim como seus contribuintes que para se adequar e assumir seus cargos, possuem pontos em comum entre si.

Há relato na literatura que a predominância dos trabalhadores nos hospitais é do sexo feminino, principalmente na enfermagem, explicada em função do arquétipo, atribuído às mulheres. Fato que também é elucidado em várias culturas, onde a assistência e higienização dos doentes são consideradas como extensão do trabalho da mulher. (MARTINS et al, 2006, p. 3)

De acordo com a pesquisa de Magalhães et al (2007) em um turno noturno de um hospital, foi percebido que mais de 80% dos funcionários são mulheres, sendo a faixa etária mais incidente de 35 a 44 anos com 45% das respostas, quanto a escolaridade chamou atenção de que 41% dos colaboradores estavam cursando o ensino superior, ou seja, crescendo profissionalmente.

Já o estudo de Martins et al (2006) realizado numa instituição hospitalar de ensino pública especializada em cardiologia, apontou que 92% dos entrevistados são mulheres, em sua maior parte (57%) tendo cursado apenas a faculdade e em período de residência, sendo a minoria os mestres ou doutores.

Observando as duas pesquisas, é notório o destaque das mulheres na área da saúde, com um perfil semelhante de idade e escolaridade. Apresenta-se também a necessidade da continuação e atualização dos estudos, uma vez que essa profissão está em constante mudança por decorrência de fatores externos, como a pandemia vivenciada nos últimos dois anos, exigiram-se modificações nos atendimentos.

Entender e avaliar o perfil desses profissionais, possui grande relevância, pois, ajuda a identificar os potenciais conflitos internos da equipe, buscando melhores estratégias para solucioná-los.

3.3 Conflitos Internos nas Equipes de Enfermagem

Percebe-se que os desacordos não são exclusivos de uma determinada área profissional. O ambiente hospitalar está constantemente sob pressão, dessa forma, deixando os contribuintes predispostos a entrar em algum atrito, estando sempre sobrecarregados emocional e fisicamente.

O conflito na percepção dos técnicos e auxiliares de enfermagem está relacionado à divergência de ideias, desacordo, desavença, desentendimento e discórdia entre duas ou mais pessoas, opiniões contrárias e visões diferentes no ambiente de trabalho. (SPAGNOL et al, 2010, p.5).

Deste modo, convém ressaltar a importância de uma boa e adequada liderança para profissões essenciais, como a enfermagem. Estar lidando diariamente com a vida de alguém é absurdamente delicado, algo que nem todos estão preparados para conviver rotineiramente.

Conforme ressaltado por Freitas e Oguisso (2007), em casos de ocorrências éticas cabe a todos os setores e gestores promover ações educativas, com compromisso instrutivo em prol de um clima organizacional saudável, resguardando a equipe e os pacientes.

Saber lidar com todas essas condições estressantes é essencial para um bom gestor de equipe, que de certa forma assume a responsabilidade de todas as ocorrências, tendo assim o compromisso de manter o bom funcionamento de seus colaboradores em sua respectiva área.

Os gerentes de equipes de saúde lidam diariamente com conflitos internos e externos, como mal-entendidos, falha na comunicação, conflito de personalidade e diferença de valores. Nas organizações de saúde, a equipe de enfermagem é a que mais vivencia o estresse/exaustão física e mental, espaço limitado, autoridade do médico, crença/valores e objetivos escuros. (SALES; LIMA; FARIAS, 2012, p. 114).

Reconhecer esses fatores é essencial para resolvê-los ou tentar minimizar os impactos que pode causar entre os colegas de trabalho, pois não se pode correr o risco de que alguns conflitos afete a infraestrutura da instituição.

3.4 Liderança das Equipes de Enfermagem

A liderança é uma das competências mais importantes a ser desenvolvida dentro de um hospital, tendo em vista que a maneira como esta é trabalhada, é responsável por grande parte dos acontecimentos diários nas instituições médicas. Dessa forma uma das possibilidades consiste na adoção de métodos referentes as lideranças que valorizem o espírito de equipe e o diálogo entre os membros como a Teoria da Liderança Situacional, de Blanchard e Harsey (1986), que visa a melhora na comunicação e produtividade dos colaboradores promovendo a capacidade de adaptação as mudanças recorrentes das situações cotidianas.

De acordo com Harsey e Blanchard (1986 apud CARDOSO, 2006, p. 2), "Outro conceito fundamental da Liderança Situacional refere-se à maturidade dos liderados, que é definida como a capacidade e a disposição das pessoas para assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. "

Ressalta-se que o método passa por estágios antes da completa eficiência na organização, uma vez que depende da maturidade dos colaboradores em relação ao comportamento de relacionamento e tarefa, para que o líder assim possa adaptá-la a sua abordagem. Suas fases consistem em determinar (baixa), persuadir (baixa-moderada), compartilhar (moderada-alta) e delegar (alta). Assim o líder será moldado por uma série de circunstâncias que influenciarão sua relação com os colaboradores de maneira a incentivá-los.

Por conseguinte, temos a Liderança Transformacional de Burns (1978 apud CALAÇA; VIZEU, 2015) sendo uma maneira de otimizar e reduzir a força de trabalho

dos colaboradores através do diálogo e empatia, dando ênfase às necessidades pessoais e profissionais de cada um, podendo direcioná-los para locais com suas características permitindo o aprimoramento da aprendizagem.

Esse método exige que os líderes sejam visionários e estrategistas para conseguirem guiar seus colaboradores de acordo com a visão da instituição, indo além dos interesses individuais, por isso, a Liderança Transformacional é essencial para motivar e construir uma confiança de liderado para com o líder.

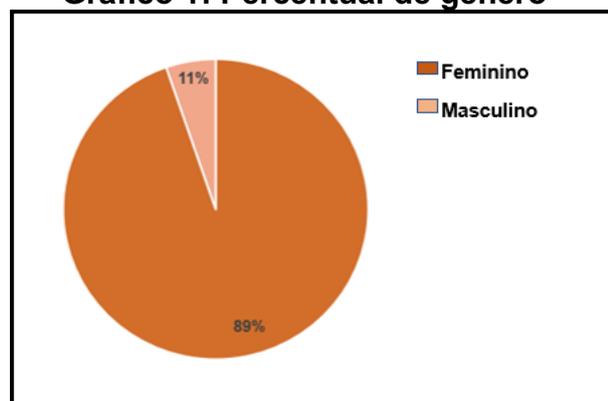
“A Liderança Transformacional desponta como uma vertente teórica que propõe novas possibilidades de se pensar e aplicar essa competência em diversos contextos, sendo pertinente para várias profissões.” (FERREIRA et al, 2020.) Um líder transformacional sabe como conquistar e direcionar os colaboradores a fazerem o melhor de si em suas funções, mostrando os valores e o sentido do trabalho exercido, expressando as expectativas a serem alcançadas pelo grupo.

4 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE CONFLITOS PARA AS EQUIPES DE ENFERMAGEM

4.1 Aplicação de Ferramentas e Análise e Discussão de Resultados no Ambiente Hospitalar

Inicialmente foi aplicado um formulário online, via *forms*, com enfermeiros do Vale do Paraíba, cujo objetivo era identificar os fatores estressantes mais comuns que acarretam em conflitos, foram citados: a falta de motivação e desvalorização do trabalho e a falta de cooperação e comunicação entre a equipe, confirmando os resultados encontrados no estudo de caso realizado no Hospital Unidade Mista de Saúde de Piquete, onde foram respondidos 18 formulários por enfermeiros e técnicos de enfermagem sendo o gênero feminino predominante. Conforme aponta gráfico 1:

Gráfico 1: Percentual de gênero

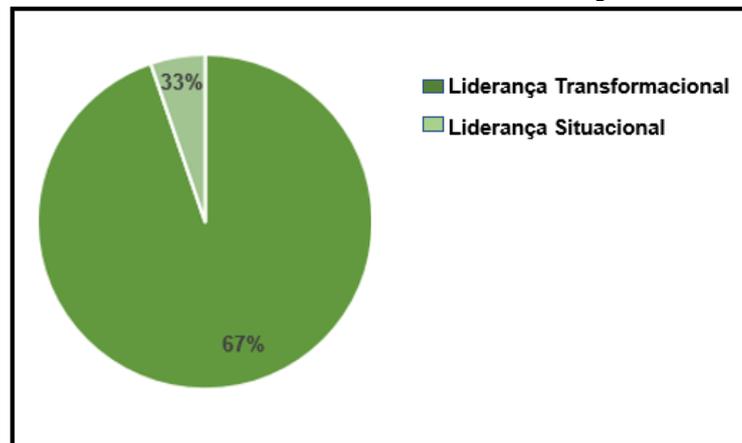


Fonte: Autoras, 2022

O objetivo é propor uma estratégia que estabeleça a melhor gestão de conflitos e melhore as relações de convivência entre os mesmos. Diante disso, obtemos como resultado as divergências mais recorrentes no cotidiano da equipe, dentre eles: a falta de empatia para com os outros, a diferença de personalidades e a falta de diálogo causadas pela desvalorização e desmotivação profissional.

Neste mesmo questionário, foi abordado dois tipos de liderança para identificar qual se adequaria mais ao respectivo ambiente de trabalho, a transformacional ou situacional, como pode-se observar no gráfico 2 abaixo: entre a maior parte dos profissionais entrevistados o que prevalece é a liderança transformacional.

Gráfico 2: Escolha de Liderança



Fonte: Autoras, 2022

Analisando os resultados, percebe-se que a interação líder-equipe ocorre de forma pacífica dentro da liderança transformacional. Entretanto, há necessidade de maior empatia e diálogo entre os membros que pode ser trabalhada através de dinâmicas como: o Horário do café, onde por uma caixinha de problemas pessoais anônimos cada participante possa ler um segredo e exercitar a reflexão e compreensão com o próximo; e a Dinâmica da casa, onde são formadas duplas em que uma das pessoas deve desenhar a casa de acordo com o que a outra descreve, o objetivo é conscientizar a importância da comunicação verbal.

Figura 1: Estudo no Hospital



Fonte: Autoras, 2022

5 CONCLUSÃO

Percebe-se que existem inúmeras maneiras de lidar com as relações de conflitos interpessoais as quais não devem ser ignoradas dentro do ambiente hospitalar. Estes mesmos conflitos podem fortalecer ou enfraquecer a equipe dependendo da maneira como é trabalhada.

No início da pesquisa esperava-se que o Hospital apresentasse maior número de conflitos, porém considerando a sua localização, no interior do Vale do Paraíba, a demanda é menor do que em uma metrópole. Assim como sua gestão se desenvolve de forma pacífica e integrada, demonstra-se a importância de manter uma organização horizontal, acrescentada de uma liderança comunicativa.

A proposta deste trabalho é obter como resposta a redução do estresse mental e a estimulação do trabalho em equipe com um direcionamento mais empático referente à relação intergrupar.

No Hospital Unidade Mista de Saúde de Piquete, o papel indispensável do líder faz com que a liderança transformacional seja a mais adequada, pois busca melhorar os pontos falhos como a comunicação e empatia. Esse fato reflete-se na interação da equipe entre si, que considera todos os conflitos interpessoais e de personalidades para que não haja alterações no clima organizacional e nem sejam passadas aos pacientes.

Por fim, compreende-se que o diálogo juntamente a autoavaliação se faz necessária para o crescimento e aprimoramento das habilidades de inteligência

emocional por parte dos profissionais da área de saúde como enfermeiros e técnicos de enfermagem, a quem se dirige esse trabalho.

6 REFERÊNCIAS

ALMÉRI, Tatiana; BARBOSA, Eliel; NASCIMENTO, Alessandra. Conflitos Organizacionais: os diversos tipos de conflitos interpessoais nas organizações suas causas e efeitos. **Revista de Administração da FATEA -RAF**, Lorena, SP, v. 9, n.9, p. 54-71, maio. 2018. Disponível em: <<http://unifatea.com.br/seer3/index.php/RAF/article/view/699/640>> Acesso em: 30 de agosto de 2022.

ANDRADE-MELO, Eleuni ; NEIVA, Elaine ; SANTOS, Juliana. **Relação entre clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente**. Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Campus Universitário Darcy Ribeiro, Instituto Central de Ciências Sul. Brasília, DF, 2013. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ptp/a/hTpjbqbsHJ7Bd8TSMhm9jnj/?lang=pt>> Acesso em: 07 de setembro de 2022.

CALAÇA, Pedro Alessandro; VIZEU, Fabio. Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 13, n.1, p. 121-135, Jan./Mar. 2015. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/Zv9yWVWDdDyF6wJk3Hnp9F/?lang=pt>> Acesso em: 02 de setembro de 2022.

CARDOSO, Maria Lúcia; RAMOS, Laís Helena; INNOCEZO, Maria D'. **Liderança Coaching: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar**. Escola Paulista de Enfermagem da Universidade Federal de São Paulo, 2006. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/reeusp/a/vNXbxY6wTcdGXTh5gcNMHxL/?lang=pt#>> Acesso em 21 de maio de 2022.

CAVALCANTE, Bárbara Cristina. **Gestão de conflitos nas organizações: Transformando conflitos em oportunidades de crescimento organizacional**, 2020. Trabalho de conclusão de curso. (Curso superior de tecnologia em Gestão Comercial). Faculdade de Tecnologia de Assis, Prof. Dr. José Luiz Guimarães. Assis, 2020. Disponível em: <<http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/4427>> Acesso em: 26 de agosto de 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª edição. Barueri, SP: Manole, 2014. 494 p.

FERREIRA, Aurélio. **Mini Aurélio: O Dicionário da Língua Portuguesa**. 8ª edição. Curitiba: Editora Positivo, 2010. 856 p.

FERREIRA, Vanêska Brito et al. **Liderança transformacional na prática de enfermeiros: estratégias e desafios**. Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2020. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/reben/a/c4tnrqnzXBkyp4ffzDCrLmn/?format=html&lang=pt#>> Acesso em 22 de maio de 2022.

FREITAS, Genival; OGUISSO, Taka. Perfil de Profissionais de Enfermagem e Ocorrências Éticas. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo- SP, v. 20, n. 2, p. 489-494, dezembro. 2007. Disponível em: < <https://doi.org/10.1590/S0103-21002007000400017>> Acesso em: 07 de setembro de 2022.

GOMES, Reis et al. Um estudo sobre clima organizacional no ambiente hospitalar. **Biológicas & Saúde**, Rio de Janeiro - RJ, v. 5, n. 18, p. 112-113, 24 nov. 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.25242/88685182015812>> Acesso em: 08 de setembro de 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2011. 307 p.

LUCHESE, Flavio Luiz et al. **Conflitos Organizacionais**. 2020. 24 f. Trabalho de conclusão de curso (Programa de pós-graduação MBA identidade empresarial) - Faculdade Antonio Meneghetti, Restinga Sêca, 2020. Disponível em: < <http://repositorio.faculdadeam.edu.br/xmlui/handle/123456789/713>> Acesso em 31 de agosto de 2022.

LUZ, Silvia; JÚNIOR, Celso. A percepção de enfermeiros gestores sobre a dificuldade no exercício da liderança no âmbito hospitalar do serviço público. **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, Vargem Grande Paulista, v. 11, n. 5, p. 1-10, 04 nov. 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.33448/rsd-v11i5.28277>> Acesso em: 08 de setembro de 2022.

MAGALHÃES, Ana Maria et al. Perfil dos Profissionais de Enfermagem do Turno Noturno do Hospital de Clínicas de Porto Alegre. **Revista HCPA**, Porto Alegre - RGS, v. 27, n. 2, p. 16-20. 2007. Disponível em: < <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/28894>> Acesso em: 07 de setembro de 2022.

MARTINS, Christiane et al. **Perfil do Enfermeiro e Necessidades de Desenvolvimento de Competência Profissional**. Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-graduação em Enfermagem, Florianópolis- SC, 2006. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/tce/a/sTDXJkqvYQd7mPZFtQwDFhD/abstract/?lang=pt>> Acesso em: 07 de setembro de 2022.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada à Administração**. 5ª edição. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2011. 361 p.

SALES, Ana; LIMA, Flávia; FARIAS, Francisca. Refletindo sobre a administração e negociação de conflitos nas equipes de saúde. **Revista Brasileira em Promoção da Saúde**, Fortaleza - CE, v. 20, n.2, p.111-115. 2007. Disponível em: <<https://doi.org/10.5020/1011>> Acesso em: 08 de setembro de 2022.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo. Editora Atlas 2009. 424 p.

SOBRAL, Sandrina; CAPUCHO, Filomena. A gestão de conflitos nas organizações: conceptualização e diferenças de género. **Gestão e Desenvolvimento**, Viseu, n. 27, p. 33-54, setembro. 2019. Disponível em: <

<https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2019.373>> Acesso em: 05 de setembro de 2022.

SOUZA, Tarciza; CAMPOS JÚNIOR, Dejanir; MAGALHÃES, Sérgio. A importância do clima organizacional. **Revista da Universidade Vele do Rio Verde**, Três Corações – MG, v. 13, n. 1, p. 315-329. 2015. Disponível em: <https://www.academia.edu/15156533/a_import%c3%82ncia_do_clima_organizaciona_l_the_importance_of_organizational_climate> Acesso em: 01 de setembro de 2022.

SPAGNOL, Carla et al. **Situações de conflito vivenciadas no contexto hospitalar: a visão dos técnicos e auxiliares de enfermagem**. Escola de Enfermagem USP, São Paulo – SP, 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0080-62342010000300036>> Acesso em: 08 de setembro de 2022.