

MANUAL GESTÃO DE CONFLITOS NAS INSTITUIÇÕES DE SAÚDE



MANUAL

GESTÃO DE CONFLITOS NAS INSTITUIÇÕES DE SAÚDE



Autora

Natali Petri

Coordenação

José Antonio Ramalho

Editor e Jornalista Responsável

Andrew Simek (DRT 10484/DF)

Revisão de Textos

Andrew Simek (DRT 10484/DF)

Isabella Queiroz

Enzo Blum (DRT 13356/DF)

Camila Gonzalez

Projeto Gráfico

Thallys Guilande

Diagramação

Thallys Guilande

Pedro Dias

SOBRE A AUTORA



NATALI PETRI

Enfermeira. Fundadora da Essence Gestão e Liderança na Saúde e escritora do livro “A nova liderança na Enfermagem”. Tem especialização em Oncologia pelo Instituto Brasileiro Israelita de Ensino e Pesquisa Albert Einstein (IIEP) e em Leading people and teams pela Universidade de Michigan. Pós-graduanda em Gestão de Negócios da Saúde pela Fundação Dom Cabral (FDC) junto à Universidade Corporativa Anadem (UCA). Membro do Grupo de Empreendedorismo e Inovação do Conselho Regional de Enfermagem de São Paulo (Coren-SP).

PALAVRA DO PRESIDENTE.....	11
1 INTRODUÇÃO.....	13
2 BASE E TIPOLOGIA DOS CONFLITOS.....	13
3 POR QUE TEMOS MEDO DE GERENCIAR CONFLITOS?.....	15
4 OLHANDO PARA OS CONFLITOS COMO UMA OPORTUNIDADE DE INOVAÇÃO E DE VISÃO DE RESULTADOS.....	16
5 PRINCIPAIS CAUSAS DOS CONFLITOS NAS INSTITUIÇÕES DE SAÚDE.....	17
6 RISCOS DA AUSÊNCIA OU DA MÁ GESTÃO DOS CONFLITOS: DO TURNOVER AO DANO ASSISTENCIAL PARA O PACIENTE.....	18
7 ESCALA DOS CONFLITOS.....	19
8 PILARES PARA UMA GESTÃO EFICAZ: FERRAMENTAS DE APOIO.....	21
9 INVESTINDO EM PESSOAS.....	23
10 RELAÇÃO ENTRE OS FATORES COMPORTAMENTAIS E OS CONFLITOS: UM OLHAR PARA AS GERAÇÕES.....	26
11 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E CONSTRUÇÃO DE FEEDBACKS PARA A COMUNICAÇÃO ASSERTIVA E O ALINHAMENTO DAS EQUIPES DE SAÚDE.....	28
12 IMPORTÂNCIA DA DIVERSIDADE.....	30
13 CAPACITANDO MEDIADORES E LÍDERES.....	31
14 CONCLUSÃO.....	31
REFERÊNCIAS.....	32

PALAVRA DO PRESIDENTE

Segundo o dicionário Michaelis, conflito é a falta de entendimento grave ou a oposição violenta entre duas ou mais partes. Já o Priberam o define como alteração, desordem. É mais do que normal que tentemos evitá-lo a todo custo, não só em nossas vidas pessoais, mas, principalmente, em nossos ambientes de trabalho. Mas você já parou para pensar o quanto podemos aprender e evoluir com as situações de conflito?


Enquanto gestores e líderes, nossos esforços devem ser direcionados para fazer uma gestão assertiva de conflitos nas equipes. Ao identificá-los em seu princípio, por exemplo, temos a oportunidade de evitar um desgaste maior ou uma sucessão de outros novos acontecimentos. Porém, é preciso destacar que nem todo conflito é ruim e, se bem gerenciado, pode gerar mudanças positivas e, até mesmo, inovadoras para as organizações.

Intitulado Gestão de Conflitos nas Instituições de Saúde, este novo Manual da Anadem e da UCA conta com a expertise da enfermeira Natali Petri, fundadora da Essence Gestão e Liderança na Saúde e autora do livro “A nova liderança na Enfermagem”.

Em cenários complexos, como o da área da saúde, os desencadeamentos de conflitos são ainda mais usuais e, de acordo com Natali, impossíveis de serem evitados. É, portanto, de suma importância abordar esse assunto com profissionais e instituições do setor para impedir que se estabeleça a crença de que ignorar os conflitos é o caminho para fazer com que eles desapareçam.

Entender o conflito permite que ele possa ser resolvido e, com isso, que resulte no amadurecimento de todos os atores envolvidos. A seguir, você vai descobrir os tipos de conflitos e como eles surgem.

Bom aprendizado!



Dr. Raul Canal
Presidente da Anadem



1 INTRODUÇÃO

Conflitos devem existir em todas as instituições de saúde?

A pergunta acima é norteadora para a nossa reflexão. Eliminar conflitos nas instituições de saúde pode parecer uma atitude positiva, mas o que não pensamos é o quanto podemos aprender e crescer por meio deles.

Infelizmente, ainda temos a visão errada de que conflito é algo ruim. Talvez, esse entendimento errôneo seja por conta da sua terminologia derivada do latim *conflictu*, que se traduz em “embate”. Nossa natureza humana e nossa diversidade cultural e de valor contribuem para que, diante da complexidade do cenário da saúde e do alto dinamismo entre equipes interdisciplinares, pacientes e familiares, situações conflituosas apareçam.

Uma vez que entendemos que somos seres individuais, com diferentes visões, e que um dos principais pilares de valor para todos nós se dá por meio do respeito, aprendemos a considerar e a respeitar o posicionamento dos outros, além de obter um olhar de aprendizado sobre uma divergência de opinião ou de contexto.

Falar sobre essa temática gera muitas inseguranças e emoções negativas, pois ainda temos a visão de que evitar ou não discutir um conflito fará com que ele desapareça. Essa lógica de uma ação mágica, por meio do evitamento, não é real.

Vale ressaltar que a dinâmica dos conflitos é completamente impossível de ser evitada em um cenário de tanta expectativa entre pacientes, familiares e instituição, e entre profissionais, que necessitam, a todo momento, desempenhar decisões técnicas, jurídicas e administrativas em um plantão. Isso ocorre simultaneamente às demandas sociais e às perspectivas individuais de cada campo e de cada profissional, que frequentemente entram em discordância.

O que vamos discorrer, por meio deste Manual, é a ampliação do entendimento e da visibilidade de um conflito e o quanto sua resolutividade pode favorecer o amadurecimento individual de cada profissional e de toda a instituição de saúde. Para isso, primeiramente, precisamos entender a biologia do conflito e como o cenário de uma simples divergência pode gerá-lo.

2 BASE E TIPOLOGIA DOS CONFLITOS

Inúmeros são os fatores que podem favorecer a eclosão de um conflito nos ambientes clínicos e administrativos das instituições de saúde. Seu início é fortalecido devido à expectativa ou à necessidade do cliente, que não foram atendidas pelo profissional ou pela instituição, como também entre profissionais, em relação ao que eles esperam da instituição e aos seus desejos corporativos.

Uma vez que o desejo ou a necessidade não é atingido ou suprida, ativamos nosso estado emocional de defesa e reagimos, de forma emocional, para preservar nossos interesses ou nos posicionar em nossa defesa, a fim de que nosso posicionamento seja mantido. Quanto maior o envolvimento emocional com o conflito, maior a probabilidade de ele causar o confronto, ou seja, o embate entre pessoas ou entre equipes.

Falamos, até aqui, que conflitos são grandes oportunidades de aprendizado e, por isso, devem ser gerenciados de maneira que contribuam para a ampliação da visão e, até mesmo, para a criatividade de uma instituição. O confronto, diferentemente da biologia do conflito, gera agressão, aversão, visão de dominação e interesses individuais entre as pessoas. Nesse momento, a relação e a comunicação passam de algo pacífico para violento, pois não mais interessa conhecer e ser empático sobre a visão do outro, mas, sim, defender a visão e os valores individuais.

Quando entramos em um confronto, ativamos nosso estado emocional mais intenso. Ou seja, nossos julgamentos e nossas decisões ficam pautados em nosso sistema límbico (sistema emocional). Quanto maior a intensidade da ativação emocional, maior a rigidez em aceitar e entender a visão do outro, devido ao estado de “eu ganho e você perde”. Além de perder, o outro precisa sofrer as consequências do embate, o que gera inúmeras dores e quebra de relacionamento entre pessoas. Por isso, é preciso falar, cada vez mais, sobre essa temática, pois quando entendemos a biologia de um conflito, criamos estratégias para que o respeito à diversidade se pactue nas instituições, favorecendo o aprendizado e não a violência.

Diferentes visões favorecem a ampliação do conhecimento e o fortalecimento das relações que, automaticamente, resultarão em melhor atendimento e segurança dos profissionais e dos clientes das instituições de saúde.

Podemos, então, dividir os conflitos em duas versões:

- **conflito funcional:** gera benefícios tanto para o profissional quanto para a equipe. Quando pensamos de forma diferente, ampliamos nosso desempenho, nossa motivação e criatividade, pois saímos fora da caixa. Juntamos várias percepções sobre o mesmo problema e chegamos em uma nova perspectiva; e
- **conflito disfuncional:** prejudica as metas e os objetivos da equipe e da instituição. Quando focamos somente em nossa individualidade e convicção de nossos pensamentos e nossas certezas, entramos em desacordo com o processo de melhorias na execução das metas da organização. Quando olhamos por essa perspectiva, perdemos o foco, o que impacta diretamente o clima organizacional e prejudica as relações. Um conflito não gerenciado gera um confronto que pode, muitas vezes, acabar com uma cultura.

3 POR QUE TEMOS MEDO DE GERENCIAR CONFLITOS?

Falar em conflito, automaticamente, gera apreensão entre os profissionais de saúde. Isso se deve pela tensão nas relações interpessoais e, muitas vezes, pela comunicação violenta já vivenciada, o que pode resultar em situações prejudiciais de crise entre os indivíduos.

Alguns fatores podem desencadear todos esses processos emocionais. Reconhecer que essas crises não acontecem de forma súbita, mas por meio de ações que poderiam ser trabalhadas, é essencial para reduzir o medo de gerenciar esses cenários.

Os resquícios de crises já vivenciadas, originadas por conflitos pessoais, interpessoais e institucionais, desencadeiam um sistema recorrente de alertas em nosso mecanismo de defesa, e, por esse motivo, tentamos evitar, ao máximo, entrar em um processo de gestão e negociação de conflitos. Ainda não vemos os conflitos como uma oportunidade de amadurecimento profissional, mas como uma obrigação de tomar posição e lidar com emoções negativas, em que um ganha e o outro perde.

É comum vermos, em instituições de saúde, líderes com dificuldade em gestão e negociação de conflitos, seja por insegurança profissional em gerir suas próprias emoções, seja pela falta de conhecimento sobre gestão de pessoas, seja pela dificuldade de comunicação, seja, até mesmo, pela dificuldade de ser imparcial perante sua equipe.

São fatores como esses que impedem que essa temática seja vista e discutida como elemento-chave para resultados de sucesso de uma instituição. Quando olhamos para os conflitos apenas como algo inoculado em um único setor ou uma área, deixamos de ver o quanto a toxicidade de um confronto, advindo pela má gestão, pode ecoar por todas as áreas e chegar até à visão dos clientes, contribuindo, assim, para riscos judiciais e éticos, para falhas assistenciais e para prejuízos de visão de marca perante a sociedade.

A literatura nos mostra que os conflitos também podem ser configurados em três tipos de visões, sendo elas:

- **visão tradicional:** a mais comum em relação à visão dos profissionais. Ela estabelece os conflitos como algo ruim para as instituições e que, por isso, devem ser evitados;
- **visão das relações humanas:** entende o conflito como parte das interações humanas, sendo impossível evitá-lo no dia a dia das instituições de saúde. Logo, não pode ser classificado como algo inteiramente ruim; e
- **visão interacionista:** a mais recente na literatura. Aponta o conflito como parte do potencial para o desempenho da performance profissional, devendo ser gerido de maneira eficaz e estimulado como discussão entre todos, a fim de ampliar ainda mais o conhecimento e o fortalecimento dos times da saúde.

4 OLHANDO PARA OS CONFLITOS COMO UMA OPORTUNIDADE DE INOVAÇÃO E DE VISÃO DE RESULTADOS

A visão de Randall Collins, sociólogo e escritor do artigo “C-Escalation and D-Escalation: A Theory of the Time-Dynamics of Conflict”, publicado na American Sociological Review, nos mostra a solidariedade como um fator de grande importância para uma instituição. Quando utilizada como arma-chave na gestão de conflitos, ela pode ter efeitos positivos, permitindo-nos demonstrar empatia para com aqueles que estão enfrentando dificuldades. Isso é especialmente relevante quando nos envolvemos emocionalmente com essas pessoas. É natural que, ao nos depararmos com um conflito, tenhamos a tendência de escolher um lado para apoiar. Essa escolha pode levar à polarização de opiniões, resultando em frases frequentemente ouvidas, como “se você não é parte da solução, então faz parte do problema”.

Por outro lado, a solidariedade, na visão do autor, também pode ser utilizada de maneira efetiva para unir as partes em relação a um propósito. Quando passamos por uma dificuldade, como a pandemia, tendemos a ser mais solidários em prol de algo maior e, com esse movimento, deixamos de lado pequenas intempéries e falta de afinidade.

Se a comunicação, para os resultados institucionais, envolve um propósito maior para todos, então, por mais que os conflitos possam existir, todos os envolvidos tendem a se ajudar em busca da realização como equipe. Cabe ressaltar que esse propósito em comum deve ser regido pelos valores da instituição, o que o torna mais importante na percepção individual e coletiva de todos os profissionais.

Quando temos conflitos entre profissionais de enfermagem e medicina, em uma unidade de emergência, e um paciente chega com parada cardiorrespiratória, todos, por um momento, se esquecem de suas diferenças e partem para a assistência em conjunto. Isso acontece pela visão de que atender um paciente e garantir a eficácia dos processos, em prol de sua vida, é um valor comum para todos os profissionais, e, por esse motivo, estes atuam em equipe.

Reduzir ruídos e alimentar pontos de conexão aprimoram os resultados de toda a equipe, além de melhorarem a qualidade dos serviços entregues aos clientes, aumentando o nível de satisfação deles. Se aproveitarmos e oferecermos a escuta ativa e assertiva a partir das diferentes visões de cada profissional de uma instituição, favoreceremos, até mesmo, a cultura de inovação, pois estimularemos no profissional o “pensar fora da caixa”.

Diferentes visões e estímulos à criatividade e à participação ativa nos processos institucionais promovem a inovação nos processos, nos modelos assistenciais e na aplicação de diferentes vertentes criativas e empreendedoras. Esses fatores estão diretamente relacionados aos resultados efetivos e ao desempenho de vanguarda na área da saúde.

5 PRINCIPAIS CAUSAS DOS CONFLITOS NAS INSTITUIÇÕES DE SAÚDE

Seria impossível uma instituição de saúde obter sucesso sem a implementação de ações de trabalho coletivas entre equipes e a incorporação de diferentes visões profissionais. O trabalho coletivo leva à existência de tensões diárias, que podem resultar em conflitos ou confrontos. São elas:

- **exigência súbita de mudanças:** a ausência de explicação de cima para baixo (*top down*), frequentemente, gera incerteza e angústia em toda a equipe de saúde. Essa situação também provoca um sentimento de desvinculação entre o profissional e a alta gestão;
- **diagnósticos e aplicações de métodos inadequados:** condutas assistenciais e administrativas que não estão alinhadas com a real demanda e a aplicabilidade no cotidiano do profissional da base;
- **objetivos e prioridades incompatíveis:** a falta de alinhamento entre as expectativas dos profissionais em relação à instituição *versus* as expectativas da instituição quanto aos profissionais resulta em falhas de comunicação, falta de engajamento e embarque de profissionais nas áreas erradas;
- **políticas e processos incompatíveis com as boas práticas assistenciais:** processos de trabalhos insatisfatórios, bem como a falta ou ausência de recursos materiais;
- **falhas de comunicação entre as equipes:** falta de alinhamento adequado e ausência da cultura de feedback;
- **cultura tóxica entre líderes e liderados:** desequilíbrio de poder entre os profissionais;
- **princípios e valores individuais conflitantes com os da instituição:** uma das principais causas de confronto, pois atinge diretamente o sistema de defesa emocional. Ou seja, quanto maior a quebra de valor, maior o risco de um confronto iminente; e
- **diferenças culturais:** falta de promoção e implementação prática da diversidade e equidade, resultando na ausência de ampliação e aplicação efetiva da diversidade cultural.

São inúmeras as lacunas existentes que ainda precisam ser preenchidas no setor de saúde. Ainda estamos dando passos em direção ao preparo do profissional, a fim de capacitá-lo, em sua formação profissional, a gerir pessoas e a si mesmo. Esse viés existente contribui para o aumento de ruídos e para a falta de entendimento entre os profissionais. Alguns conflitos comuns são:

- **entre equipes multidisciplinares:** formadas por profissionais de diversas classes e especialidades, que atuam de forma integrada em prol da ampliação dos resultados para o paciente, as equipes multidisciplinares são grandes geradoras de conflitos, pois enfrentam

desafios na comunicação, na falta de conhecimento dos papéis de cada um e na ausência de protocolos institucionais de atuação. O respeito mútuo e o conhecimento científico são elementos-chaves para a redução de conflitos;

- **entre líderes e liderados:** são desencadeados, geralmente, pela falta de comunicação e de alinhamento. É comum encontrarmos conflitos advindos de lideranças tóxicas que não acolhem e, até mesmo, que promovem a inflamação dos conflitos entre as equipes. A ausência de gestão dos líderes nos níveis operacionais, táticos e estratégicos resulta em pouco tempo dedicado às pessoas e em uma desconexão em relação às necessidades reais dos liderados. É essencial que os líderes se desenvolvam para reduzir falhas que possam levar a conflitos, além de compreenderem e se engajarem no processo de liderança da gestão da assistência em conjunto com a gestão de pessoas;
- **entre gestão e base assistencial:** atualmente, os profissionais de saúde não querem ser apenas peças de uma engrenagem, mas, sim, estar ativos em todos os processos. Ausência de reconhecimento, falhas de comunicação, feedback insuficiente, direcionamento ativo e pouca participação da gestão nos processos assistenciais levam muitos profissionais a não se sentirem pertencentes à equipe, resultando em conflitos significativos que podem culminar, até mesmo, na alta taxa de rotatividade e em resultados assistenciais catastróficos. Quanto mais participativa a gestão na base assistencial, maior a sensação de proximidade e menor a redução das barreiras de linhas de poder; e
- **entre pacientes/familiares e profissionais de saúde:** ausência de comunicação, falta de empatia, demora para ser atendido, consultas rápidas demais, distanciamento entre profissional e paciente, processos duvidosos e, até mesmo, insegurança no posicionamento profissional podem despertar nos pacientes conflitos que, se não resolvidos no momento, geram descontentamento com a qualidade do atendimento, prejudicando a percepção de risco para a sua segurança. Manter uma comunicação alinhada ao entendimento individual de cada paciente é essencial para eliminar barreiras e o surgimento desses conflitos. Além disso, mantê-lo sempre atualizado sobre o que está acontecendo acerca do seu planejamento assistencial também faz com que ele se sinta incluído no processo do cuidado.

6 RISCOS DA AUSÊNCIA OU DA MÁ GESTÃO DOS CONFLITOS: DO TURNOVER AO DANO ASSISTENCIAL PARA O PACIENTE

Se não fizermos uma gestão dos conflitos de forma assertiva, encararemos as tensões como algo exaustivo. Nenhuma crise acontece de uma hora para outra, pelo contrário, muitas vezes, uma falha assistencial ou um alto índice de Turnover é decorrente de uma escala de inúmeros conflitos

que, não solucionados, se tornaram confrontos ativos, separando os profissionais entre si e levando uma situação a outra.

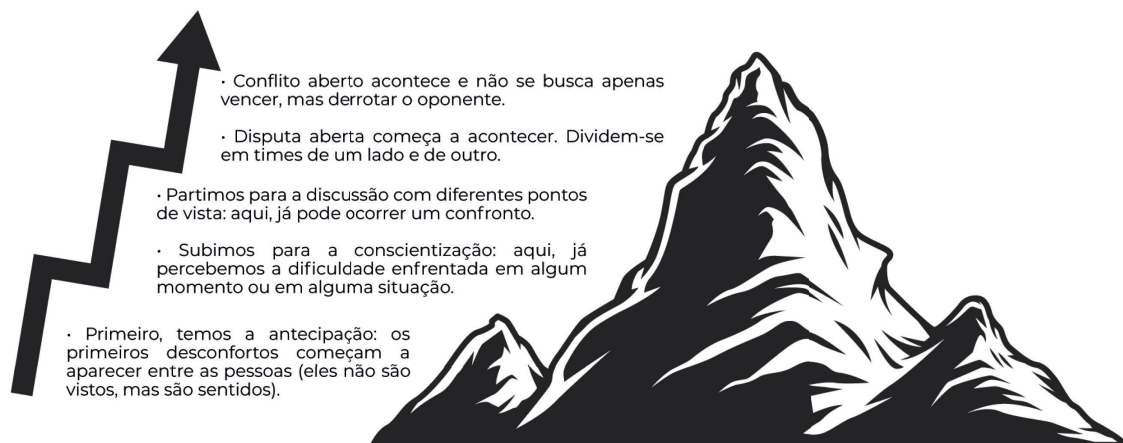
Uma comunicação violenta, advinda de um conflito, chegará ao paciente, que sofrerá com o resultado do insucesso das inteligências emocionais e sociais. Quando uma falha ocorre, é necessário analisar não somente em qual momento a quebra de um protocolo aconteceu, mas também todo o cenário, desde a gestão e liderança até o profissional. Ao analisarmos esses cenários com um olhar mais apurado, podemos encontrar fatores e lacunas que ficaram por conta dos pequenos conflitos não gerenciados.

É importante nos questionar e gerar reflexões para que o nosso olhar seja ampliado. Muitas vezes, queremos resolver os problemas de maneira rápida, a fim de eliminar a sensação ruim provocada por eles, mas devemos ter calma e cautela para detalhar o motivo gerador daquele embate, para resolvê-lo pela raiz e não somente de forma superficial.

7 ESCALA DOS CONFLITOS

Quanto mais cedo enfrentarmos um conflito, melhor será a forma de resolvermos. Nesta seção, falaremos sobre a escala dos conflitos e entenderemos como eles podem começar com um pequeno ato, crescerem e gerarem a ruptura de uma equipe.

Figura 1 – Escala da gestão de conflitos adaptada aos cenários da saúde



Se, pela falta de tempo, não observamos o conflito logo de início, e se a gestão falha, as tensões percorrerão a escala. Por meio da Figura 1, é possível observar que o processo de gerenciar um conflito considera, primeiramente, o grau em que ele se encontra para, assim, definir a melhor estratégia. Quando um conflito atinge o nível de disputa aberta, significa que ele já causou rastros e dores entre as pessoas envolvidas. Por isso, conhecer sua equipe e saber reconhecer, por meio da comunicação não verbal, pontos de divergência, de incômodo e, até mesmo, de afastamento auxilia na ação e na resolução do conflito.

Constantemente, por conta da carga de trabalho enfrentada pelos profissionais em suas responsabilidades operacionais, táticas e estratégicas, é difícil perceber um conflito no momento em que ele se inicia. Geralmente, só é possível enxergá-lo quando é expresso verbalmente pelas partes envolvidas. Neste momento, é preciso atuar de forma efetiva, a fim de que ele não escale para uma disputa entre times, na qual se perdem os valores que mantêm a coesão do grupo em prol de interesses individuais. Se a comunicação falhar novamente, as tensões crescem dando espaço para uma comunicação violenta entre as partes, em vez de uma comunicação compassiva, como deveria ser.

Se chegamos ao ponto máximo da escala, não teremos somente um conflito, mas também uma crise. Localizar a concordância entre as pessoas envolvidas e reconhecer o ponto de interesse em comum ajuda a promover uma comunicação que leva a um resultado positivo para todos, alcançando, assim, uma solução ganha-ganha. Além disso, compreender os processos envolvidos em cada etapa também auxilia na criação de um mapa mental que ajudará a ampliar a visão sobre a escala dos conflitos.

Figura 2 – Processos envolvidos na gestão de conflitos



É interessante ressaltar que inúmeras situações vivenciadas nas instituições de saúde podem se caracterizar apenas como problemas técnicos entre os profissionais. Ou seja, existe uma tensão sobre situações técnicas, sobre protocolos e sobre a melhor maneira de gerir um sistema de saúde, porém não há envolvimento pessoal. Conseguimos resolver esses casos de forma técnica e pontual. Contudo, quando não solucionamos os problemas técnicos de maneira eficaz, eles podem se transformar em questões pessoais, ultrapassando os limites de uma divergência de visões estratégicas para se tornarem tensões pessoais em relação aos envolvidos.

Quando o campo das emoções entra em jogo, o conflito se escala rapidamente para o nível de discussão, por isso a ação para quebrar essa visão precisa ser rápida e efetiva. Portanto, quanto maiores o entendimento e a ampliação de visão sobre um conflito, maior a probabilidade de aprendizado e o amadurecimento das equipes de saúde.

8 PILARES PARA UMA GESTÃO EFICAZ: FERRAMENTAS DE APOIO

Quando buscamos gerir conflitos de maneira eficaz, precisamos lembrar que, primeiramente, devemos trabalhar pontos para a preparação profissional sobre os vieses de julgamentos, preconceitos ou dificuldades emocionais que possam interferir na capacidade de se manter imparcial durante uma discussão entre as partes.

Criar um senso de confiança entre as pessoas envolvidas e estimular a reflexão são pontos de extrema importância para se chegar à solução ganha-ganha. Dessa forma, devemos sempre pensar em como, por meio da comunicação, podemos:

- gerar a sensação de pertencimento, ou seja, quando a escuta é efetiva para ambos os lados envolvidos, o profissional sente que faz parte da equipe e, por isso, tende a buscar afinidades e pontos de sincronia, desenvolvendo o respeito mútuo;
- focar nos fatos e nos pontos de divergência e nas possíveis possibilidades de resolução;
- gerar o entendimento e o reconhecimento, por meio da comunicação não verbal, dos momentos de tensão emocional, a fim de reduzi-los, e levar os profissionais à reflexão técnica, afinal quando estes se encontram extremamente abalados, nunca será o melhor momento para uma conversa franca. É importante entender que, durante um pico emocional intenso, a comunicação não será efetiva e só criará o aumento de ruídos;
- colocar o ponto de discussão em uma perspectiva que favoreça o melhor entendimento;
- contar com a presença de um profissional como intermediador, que seja mutuamente respeitado por ambas as partes, ajuda na construção de um ambiente propício para uma escuta mais efetiva; e
- reconhecer os sinais verbais e não verbais que indicam a possibilidade de estabelecer um *rapport* (vínculo) e promover a cooperação da equipe. Sinais como braços cruzados, olhar desviado ou inquietação demonstram que a comunicação não está sendo efetiva. Por isso, solicitar ao outro para falar ou para refletir, talvez, seja uma das melhores opções neste momento. Pause sua fala e faça perguntas. Isso ajuda na gestão emocional, pois leva à reflexão, exigindo maior ativação do seu córtex pré-frontal.

Um conflito envolve tanto esferas técnicas quanto pessoais, como interesse, direito e poder. Em qualquer situação, essas três esferas estão presentes em nossa comunicação. Portanto, é crucial contar com um Manual de Normas e Rotinas bem-estabelecido e pautado nesses três pilares.

A utilização de uma mediação narrativa alinhada aos três postos-chaves torna-se um recurso indispensável. Mediar esse conflito envolverá a imparcialidade, ou seja, ao ouvir a narrativa dos envolvidos no conflito, também é necessário escutar os elementos que poderão abrir caminhos para a resolução. Olhar para fora da caixa e não se apegar somente aos fatos também auxilia no processo. Entender que, muitas vezes, as profundezas do conflito não estão em uma situação que o gerou, mas, sim, nas próprias pessoas.

A abordagem para negociar a resolução de um conflito se embasa em retroceder, ou seja, em desescalar esse conflito por meio da comunicação empática, gerando a sensação de que colaborar sempre será a melhor abordagem.

Paulo Yazigi Sabbag, em seu livro “Competências em Gestão”, nos apresenta cinco abordagens tradicionais para gerenciar um conflito e seus efeitos:

- **abordagem não assertiva e não colaborativa:** foca em evitar o conflito, apelando para a tática de não falar sobre o que realmente está acontecendo, de não enxergar além do conflito ou de não enfrentá-lo, o que resulta em uma situação de perde-perde;
- **abordagem assertiva e não cooperativa:** foca em competir pelo interesse e posicionamento individuais. Traz em si pontos reflexivos e assertivos, porém com a dificuldade de ouvir e entender o posicionamento do outro, fato que irá fortalecer e sustentar a rivalidade. Busca dominar e vencer, resultando em uma situação de ganha-perde;
- **abordagem cooperativa e não assertiva:** foca na passividade, evitando opor-se ou defender ideais, valores e argumentos, deixando as circunstâncias simplesmente acontecerem conforme o fluxo, resultando em uma situação de perde-ganha;
- **abordagem de concessão:** foca em buscar soluções aceitáveis e um alinhamento mínimo para ambas as partes. Ou seja, todos cedem sua visão sobre um assunto. Pode parecer uma medida efetiva e muito utilizada, porém não defende adequadamente os interesses de uma das partes em um conflito e não coopera para a construção e para o fortalecimento do aprendizado entre os envolvidos, resultando em situações de ganha-perde e de perde-ganha; e
- **abordagem assertiva e colaborativa:** foca em colaborar ativamente, buscando, de forma proativa, as soluções para a resolução do conflito, ampliando e confrontando as ideias como pontos de melhoria para que todos possam ganhar e não somente ceder. Por meio dessa abordagem, os pontos negativos de embate são dissolvidos, promovendo a sensação de trabalho em equipe e fortalecendo a cultura e o propósito compartilhados, além de canalizar todo o esforço de forma positiva, resultando em uma situação de ganha-ganha.

Criado por William Ury e Roger Fisher para aprimorar o programa de negociação da universidade, o Método Harvard traz como principal propósito, por meio de uma abordagem assertiva e

colaborativa, a premissa de que todos os envolvidos em um conflito sejam beneficiados e consigam favorecer o aprendizado. Essa abordagem se baseia em quatro pilares fundamentais, que são:

- **peessoas:** consiste em separar o problema ou a divergência das pessoas envolvidas. Isso contribui para que a comunicação seja mais efetiva e a empatia floresça, auxiliando no entendimento da visão e da emoção. Ser transparente em relação aos próprios valores e respeitar os valores do outro é a melhor maneira de tornar a resolução mais aberta e flexível;
- **interesses:** buscar sempre a satisfação dos interesses individuais em um conflito leva, muitas vezes, à posição de “eu estou certo e você está errado”. No entanto, é essencial encontrar um contraponto e entender o motivo por trás desses interesses, pois, ao defender nossos interesses com muita ênfase, também expressamos nossos valores. É importante argumentar e refletir sobre os motivos que tornam o interesse do outro tão forte, a fim de promover uma comunicação não violenta e fortalecer a relação;
- **opções:** a falta de opção e solução pode gerar impasses significativos na resolução de conflitos. Se não há abertura para o real entendimento dos fatores causadores e não acontece o fortalecimento, a criatividade será pouco trabalhada na busca de um ponto de equilíbrio. Planejar opções e pensar fora da caixa sobre as possibilidades dentro dos seus valores definidos, além de favorecer a abertura de novos pontos, também possibilita a construção da melhoria em conjunto; e
- **critérios:** estabelecer critérios objetivos para a negociação é essencial. A presença da comunicação agressiva, parcialidade ou injustiça pode minar qualquer possibilidade de se chegar em um consenso. Para isso, o estabelecimento de cada critério precisa ser claro, objetivo e totalmente imparcial. Isso ajuda a reduzir os ruídos e a sensação de mal-entendido entre os envolvidos.

9 INVESTINDO EM PESSOAS

Investir em pessoas é fundamental para fortalecer os valores e a cultura de uma instituição. No entanto, é essencial ter em mente que cada profissional traz consigo sua visão de cultura, e isso afeta a comunicação em momentos de conflito, por meio de três formas:

- **como ele se expressa:** linguagem verbal e não verbal;
- **como ele escuta e reage:** capacidade de empatia; e
- **como ele coopera para a resolução de um conflito:** união para um bem em comum.

A cultura organizacional define a forma como a instituição preserva e transmite seus valores e princípios, guiando as decisões e os processos diários. É preciso entender que cada profissional

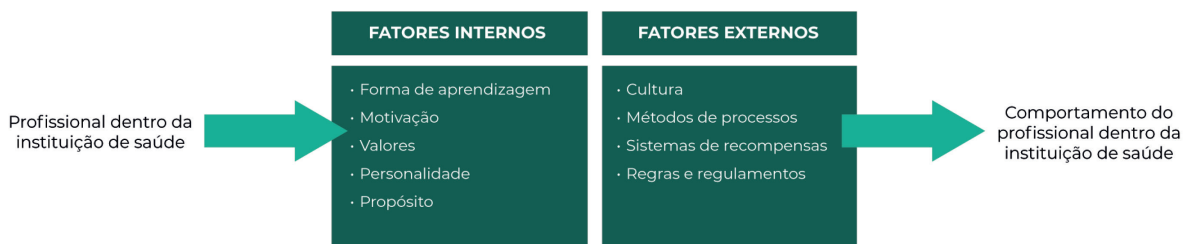
e cada cliente têm personalidade, individualidade, valores, metas pessoais e atitudes diferentes. Além disso, nossas percepções são baseadas em nossas vivências anteriores, o que significa que a forma como percebemos algo difere de uma pessoa para a outra. Por essa razão, é importante evitarmos julgamentos precipitados, especialmente quando o fator emocional estiver presente.

Segundo Idalberto Chiavenato, em seu livro “Administração e Recursos Humanos”, os julgamentos podem decorrer de algumas limitações enfrentadas pelos profissionais, como:

- **estereótipos:** julgamentos com base na cultura ou no pertencimento a um grupo étnico, categorizando as pessoas sob esse determinado ponto de vista; e
- **percepção seletiva:** a não percepção de tudo o que ocorre ao redor, mas, sim, apenas ao que mais chama a atenção.

Uma das principais falhas dos gestores é enxergar os profissionais apenas como recursos para alcançar resultados, adotando uma comunicação genérica que negligencia os fatores internos e externos, que influenciam, de maneira única, o comportamento humano de cada indivíduo. Portanto, todo profissional, dentro de uma instituição, é movido por sua visão dos fatores internos e externos:

Figura 3 – Fatores internos e externos de uma instituição de saúde

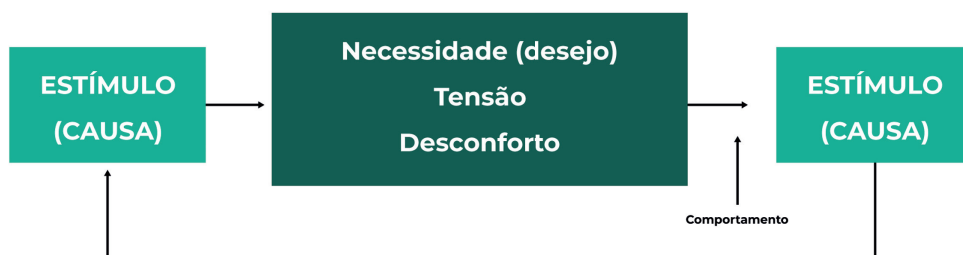


Os fatores internos desempenham um papel fundamental na sensação de pertencimento, contribuindo para uma gestão de conflitos assertiva. Dentre esses fatores, é essencial destacar a atenção que todo líder ou todo gestor deve ter sobre o ciclo motivacional e sua correlação com os conflitos e confrontos dentro das instituições de saúde.

Entender esse comportamento ajuda a compreender como os conflitos se escalam rapidamente.

Figura 4 – Biologia do conflito nas instituições de saúde

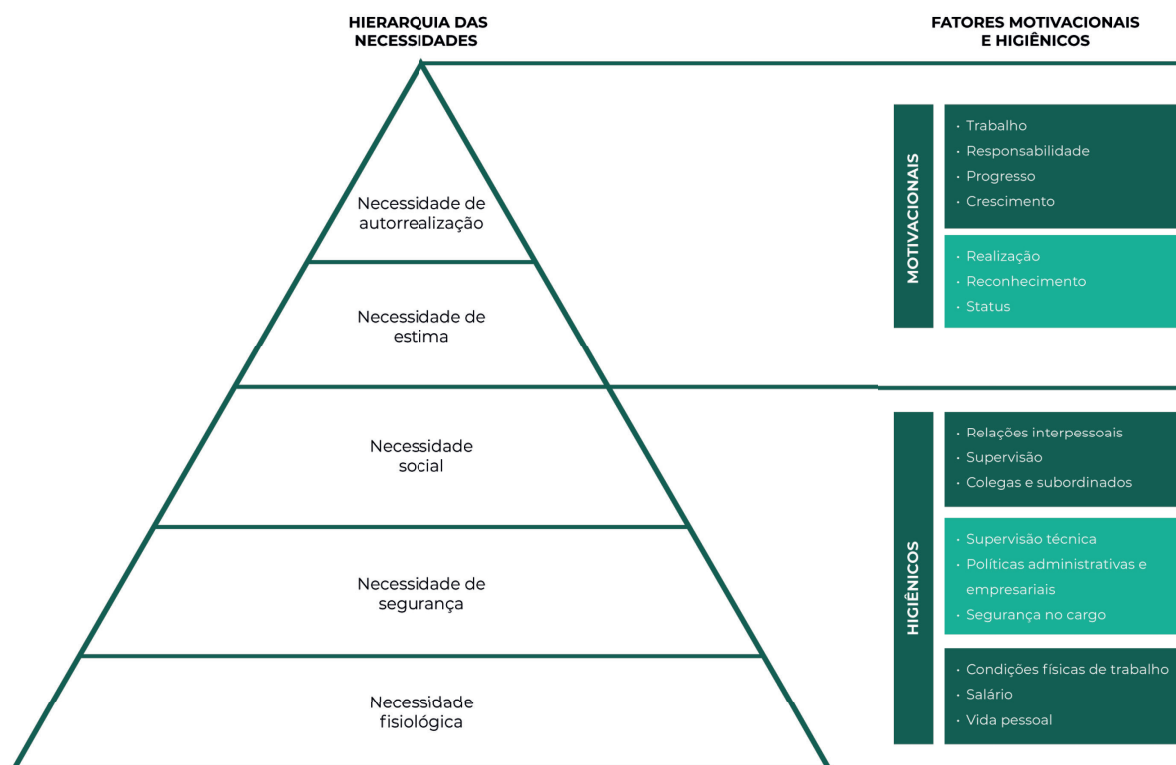
PESSOA: CLIENTE/PROFISSIONAIS DE SAÚDE



Embora seja um modelo clássico para gerir conflitos entre as pessoas, o resultado sempre dependerá do ponto de vista e da percepção, das necessidades e dos desejos de forma única. Apesar de buscarmos vivermos em estado de equilíbrio, todos nós temos, no dia a dia, necessidades individuais, que causam tensão e desconforto. Quando essas necessidades não são supridas, surge um impulso para a ação (defesa dos pontos individuais), visando alcançar a satisfação.

Olhar para a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, de Abraham Maslow, e alinhá-la à Teoria dos Fatores Motivacionais, de Frederick Herzberg, é uma forma de ampliar a percepção entre as necessidades e a satisfação em nível individual.

Figura 5 – Correlação entre as teorias das necessidades básicas e dos fatores motivacionais e higiênicos



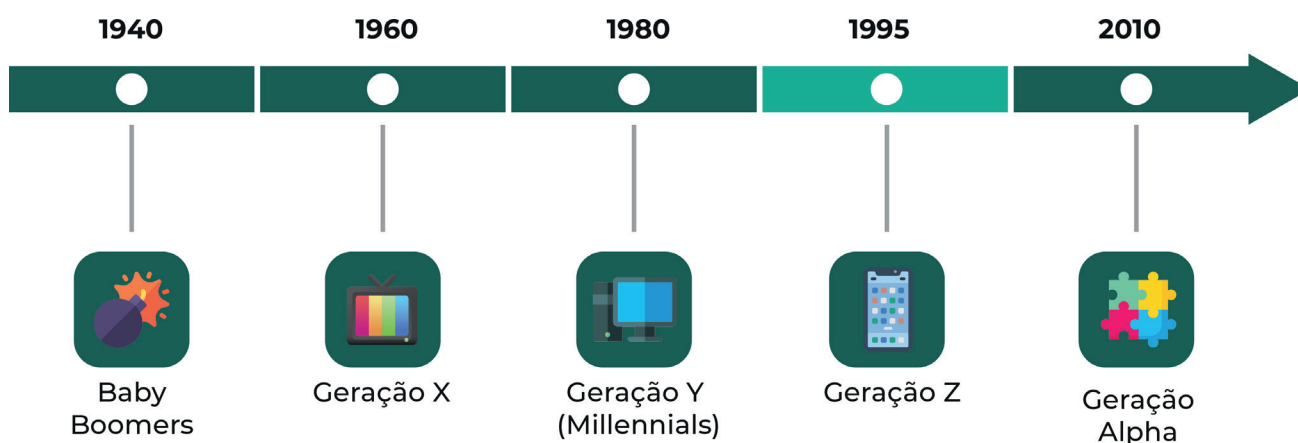
A forma efetiva de alinhar gestão de pessoas à comunicação e à boa gestão de conflitos abrange:

- o reconhecimento de talentos para que cada profissional possa desempenhar suas habilidades pessoais;
- o estabelecimento de objetivos de avaliação;
- *empowerment* e oportunidades de ampliação e de enriquecimento do aprendizado; e
- a delegação de responsabilidades proporcionando maior sensação de pertencimento.

10 RELAÇÃO ENTRE OS FATORES COMPORTAMENTAIS E OS CONFLITOS: UM OLHAR PARA AS GERAÇÕES

As vivências de nossa geração interferem na forma que vemos o mundo e como reagimos a ele. Os conflitos entre as gerações acontecem devido a diferentes formas geracionais de trabalho e de visões convivendo em um mesmo ambiente, afetando a produtividade e o ambiente organizacional.

Figura 6 – Características das gerações



Cada geração possui características próprias, e compreender as diversas mentalidades promove a empatia, facilitando a compreensão mútua e aprimorando a comunicação e as expectativas no ambiente de trabalho:

- **Baby Boomers:** nascidos entre 1940 e 1960, após a Segunda Guerra Mundial, os Baby Boomers são profissionais focados em estabilidade e qualidade em vez de quantidade. Costumam permanecer no mesmo cargo, dentro de uma mesma instituição, por muitos anos. A comunicação é mais formal e fechada, e eles têm muito apego aos valores tradicionais, achando desafiador se abrir para o novo;
- **Geração X:** nascida entre 1960 e 1980, essa geração se desprende um pouco mais da formalidade da criação de seus pais, e tem uma visão mais aberta sobre a flexibilidade dos ambientes de trabalho, além de buscar pelo conhecimento científico. Apesar desses profissionais serem mais abertos à convivência em grupo, ainda têm uma visão de trabalho individualizada;
- **Geração Y (Millennials):** nascida entre 1980 e 1995, essa geração conviveu com a transformação e o crescimento da tecnologia na área da saúde. Dessa forma, dispõe de uma comunicação mais fluida e aberta, além de compartilhar hábitos sociais entre as equipes,

umentando a conexão. Os profissionais têm forte busca pelo crescimento, que necessita estar alinhado ao seu propósito de vida; e

- **Geração Z:** nascida a partir de 1995, essa geração está completamente conectada com a tecnologia em todas as suas formas, tendo a necessidade constante de movimento e de realizações pessoais. Os profissionais têm o intuito de quebrar paradigmas e estereótipos e, muitas vezes, não entendem a real necessidade de hierarquias em uma instituição.

Promover uma comunicação alinhada e auxiliar os profissionais de diferentes gerações a praticar a empatia e a expressar suas opiniões em uma discussão é essencial para fortalecer os laços entre as equipes de saúde e melhorar a qualidade de entrega aos clientes. Isso, por sua vez, reforça a cultura organizacional diversificada.

Algumas ferramentas, quando realizadas em grupo, nos ajudam a ter a consciência da importância da diversidade entre todos. Uma dessas ferramentas é o mapa da empatia, que pode ser utilizado durante as reuniões e em momentos de tensão e de resolução dos conflitos, pois facilita o entendimento da visão e do posicionamento de cada geração.

Figura 7 – Mapa da empatia

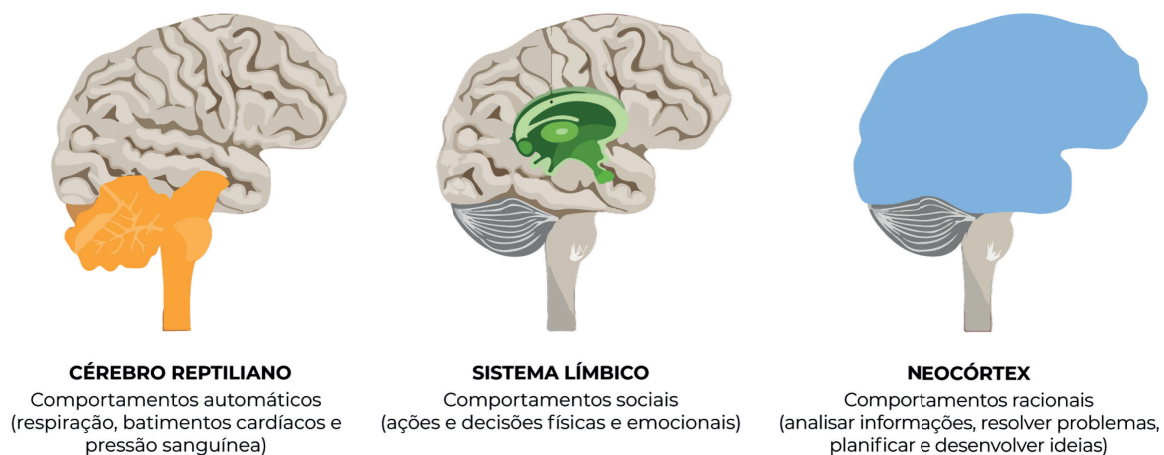


11 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E CONSTRUÇÃO DE FEEDBACKS PARA A COMUNICAÇÃO ASSERTIVA E O ALINHAMENTO DAS EQUIPES DE SAÚDE

O papel de todo gestor de conflitos é manter a conexão entre os profissionais. Isso significa entender o impacto positivo da gestão emocional e como ela contribui para a geração de substâncias neuroquímicas que facilitam a conexão e o fortalecimento da equipe.

Daniel Goleman, em seu livro “A Inteligência Emocional na Formação do Líder de Sucesso”, cita a capacidade de relacionar-se com outras pessoas como um dos cinco pilares da gestão emocional. De maneira similar, Paul Ekman, em seu livro “A Linguagem das Emoções”, cita a importância das emoções para a nossa convivência e a sobrevivência como seres humanos. Essas emoções nos preparam para lidarmos com os desafios vivenciados e, assim, reagirmos com a maior velocidade possível para preservarmos nossa existência. Hoje, devido aos inúmeros estudos em neurociência, conseguimos entender a biologia das nossas emoções e a sua atuação em nosso cérebro.

Figura 8 – Teoria do cérebro trino



Na amígdala (estrutura do nosso sistema límbico), responsável por nossas respostas emocionais, duas importantes substâncias químicas estão envolvidas no fortalecimento das conexões humanas, gerando a sensação de confiança. São elas:

- **oxitocina:** aumenta a nossa propensão e facilidade para a confiança em outras pessoas, fortalecendo os relacionamentos interpessoais; e
- **vasopressina:** regula a nossa ligação como seres humanos, influenciando a nossa capacidade de interação social e de redução de respostas ao estresse, fortalecendo o entusiasmo nos relacionamentos interpessoais em equipes e promovendo uma ligação mais estreita.

Nosso maior desafio, quando falamos em inteligência emocional, é trabalhar e identificar formas para o estímulo do fortalecimento de vínculos, além de revigorar as relações quando os sinais individuais passam a ser mais fortes do que em grupo. Em um mundo frenético, juntamente à sobrecarga diária de emoções envolvidas no processo do cuidar, olhar para as nossas emoções como forma de autoconhecimento ainda é um processo que caminha em pequenos passos.

Os recentes estudos científicos contribuíram para ampliarmos o nosso conhecimento sobre as emoções e para compreendermos como cada indivíduo reage em momentos impulsivos. São as emoções que dão base à nossa motivação para as ações diárias e a tomada de decisões, desempenhando um papel de extrema importância na gestão dos conflitos e constituindo a principal fonte para sua resolução.

Nossa capacidade de gestão emocional também pode ser trabalhada por meio do estímulo do feedback, que auxilia na maior compreensão de nós mesmos e em como os outros se sentem no trabalho. A linguagem emotiva nos ajuda a gerir nossas emoções e a modular nossa comunicação verbal e não verbal de forma amigável.

Para uma conversação eficaz e produtiva, precisamos estabelecer algumas estratégias:

- **realizar o acolhimento e trazer o objetivo da conversa:** explicar o que será abordado e o motivo ajuda a preparar o profissional para a escuta;
- **estruturar o fato e trazer a reflexão:** quando solicitamos ajuda do profissional para um fato ocorrido, favorecemos que ele estimule o aumento da percepção, além de entendermos seu ponto de vista e reconhecemos os processos emocionais envolvidos;
- **administração do tempo e foco:** precisamos evitar grandes monólogos, interrupções, pois isso ajuda na construção de barreiras e diminui a capacidade da escuta efetiva;
- **ir além da discussão dos fatos:** precisamos encontrar pontos de convergência, mesmo em meio a discussões desafiadoras, identificando pontos em comum entre as pessoas da equipe;
- **interpretar as ideias e palavras das pessoas ajustando para as nossas palavras:** nem sempre as pessoas irão falar do modo que gostaríamos de ouvir, mas podemos melhorar a escuta ajustando a forma como comunicamos; e
- **storytelling e recursos visuais:** retemos muito mais informações quando nos sentimos conectados a uma história.

Um feedback efetivo aproxima os laços e diminui as barreiras emocionais que geram inseguranças e, muitas vezes, ruptura dos relacionamentos, discernindo vieses e falsos padrões e contribuindo para o processo de resiliência profissional. Dessa forma, a construção de um feedback

efetivo necessita ser específico, oportuno e equilibrado, com enfoque no desempenho e no comportamento como um todo. Para isso, esse processo precisa envolver os seguintes passos:

- reúna dados sobre o histórico de desempenho do profissional e do caso ocorrido, incluindo datas, avaliações de outros profissionais, e criando uma linha do tempo;
- escolha um local livre de ruídos e formule um convite por meio de uma comunicação amigável;
- inicie a conversa partindo de pontos neutros, acolha e ajuste sua comunicação, principalmente a não verbal, para facilitar a interação;
- faça, junto ao profissional, uma reflexão sobre seus valores, sobre sua visão e percepção sobre os fatos;
- aborde o fato a ser trabalhado de maneira que o profissional possa se engajar no projeto;
- peça ajuda na identificação de pontos de melhoria;
- estabeleça um plano de ação juntos e o papel de cada um para seu sucesso; e
- revise o plano toda as vezes que julgar necessário. Deixe agendado um encontro para uma nova conversa, e não se esqueça de elogiar os resultados positivos, reforçando a expectativa para os fatores faltantes.

12 IMPORTÂNCIA DA DIVERSIDADE

A integralidade humana e a valorização da diversidade ocupam, cada vez mais, um importante espaço na construção de experiências, seja para os profissionais de saúde, seja para os pacientes atendidos nas instituições de saúde, sendo princípios estabelecidos pelo Sistema Único de Saúde (SUS). Isso implica em um olhar apurado sobre a inclusão de todas as categorias, como raça, aspectos físicos, conceitos culturais, crenças, classe social e sexualidade, dentro da sociedade.

Quando temos a percepção de que todos nós somos diferentes em alguns pontos, porém iguais em muitos outros, diminuímos as barreiras do julgamento, do preconceito e da dor causadas pela sensação do “não pertencer”. Entender o contexto e a importância da diversidade, da equidade e da inclusão na saúde nos aproxima de uma comunicação mais efetiva, por meio da empatia e do respeito pelo outro. Damos espaço ao acolher, afinal todos nós somos profissionais e precisamos exercer nosso trabalho com dignidade, criando experiências positivas e favorecendo uma maior conexão entre todos.

Quando falamos em modelo de gestão de conflitos, estamos falando de gerir todas as pessoas, e isso traz um novo modelo de percepção estabelecido no ESG (sigla em inglês para Environmental, Social and Corporate Governance), demonstrando a importância da temática na atualidade.

13 CAPACITANDO MEDIADORES E LÍDERES

Capacitar os profissionais e todos os envolvidos no processo de gestão de saúde fortalece não somente as relações, o atendimento, a assistência e a experiência do paciente, mas também eleva o posicionamento da marca com foco na gestão de excelência de pessoas.

Ter profissionais capazes de mediar conflitos dentro das equipes, por meio de uma comunicação assertiva, do planejamento e da avaliação de todo o processo, auxilia em toda a jornada de redução de tensões e aprendizados.

Portanto, um conflito bem gerido será uma ponte para o fortalecimento do respeito às diferenças individuais, ao estabelecimento de valores e ao fortalecimento da cultura.

14 CONCLUSÃO

É importante harmonizar o conhecimento técnico com o desenvolvimento das habilidades comportamentais. Essa harmonia permite agregar valor aos atendimentos de saúde, pois o alinhamento e o estudo sobre a gestão de pessoas facilita o entendimento de como lidar com cada cenário.

Desse modo, enquanto profissionais de saúde, devemos continuamente aprimorar nossa comunicação, assegurando que, por meio do respeito e da resolução construtiva de conflitos, alcancemos padrões elevados de qualidade e segurança nos cuidados prestados. Afinal, todos os desfechos influenciam diretamente em nossos pacientes e clientes.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2007.

COLLINS, R. C-escalation and D-escalation: A theory of the time-dynamics of conflict. **American Sociological Review**, v. 77, n. 1, p. 1–20. 2012.

DIMITRIADIS, N. **Neurociência para líderes**: como liderar pessoas e empresas para o sucesso. São Paulo: Universo dos livros, 2021.

EKMAN, P. **A linguagem das emoções**: revolucione sua comunicação e seus relacionamentos reconhecendo todas as expressões das pessoas ao redor. São Paulo: Lua de Papel, 2011.

ESPERT, M. C. G.; GASCO, V. J. P. Inteligência emocional em enfermeiros: a escala Trait Meta-Mood Scale. **Acta Paulista Enfermagem**, v. 30, n. 2, p. 204-209, 2017. Acesso em: 29 dez. 2022.

FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. **Como chegar ao sim**: como negociar acordos sem fazer concessões. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2018.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2000.

LIMA, J. **Gestão e cultura de resultados**: modelo para gerir e liderar pessoas realizadas e empresas vencedoras. São Paulo: Editora gente, 2015.

MACEDO, I. I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

OROFINO, M. A. **Liderança para a inovação**: como aprender, adaptar e conduzir a transformação cultural nas organizações. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

PETRI, N. **A nova liderança na enfermagem**: competências para a excelência na gestão de pessoas e equipes. 1. ed. Brasília: Editora da Autora, 2022.

SABBAAG, P. Y. **Competências em gestão**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2018.

SANDER, P. **Tudo o que você precisa saber sobre negociação**. São Paulo: Editora Gente, 2020.



DIRETORIA EXECUTIVA



Raul Canal

Presidente



Rodrigo Canal

Vice-Presidente



Luis Flavio Carvalhais

Vice-Presidente de
Segurança do Paciente
e Riscos Assistenciais



Ione Medeiros

Diretora Financeira



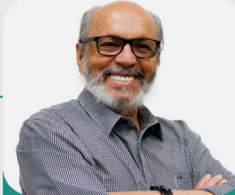
Alexandre Lemos

Diretor Comercial



Paloma Furtado

Diretora
Administrativa



José Ramalho

Diretor de Gestão e
Planejamento Estratégico



José Lira

Diretor de Compliance
e Presidente do
Conselho Fiscal



Andrew Simek

Diretor de
Comunicação



José Mauro

Diretor de
Projetos Especiais



Luis Vargas

Diretor Comercial
do Cirurgia Segura



Daniela Franco Bueno

Diretora de Estudos
e Pesquisas da Universidade
Corporativa Anadem - UCA



Central de Atendimento 24 horas: 0800-61-3333

SHS Quadra 02 - Bloco J - Sala 103 - CEP 70322-901 - Mezanino - Brasília (DF)

www.anadem.org.br

 @anademoficial

 /anademoficial



Impresso em outubro de 2023