

DESAFIOS NA GESTÃO DE CONFLITOS NOS SISTEMAS DE SAÚDE.

HÉLEN BISPO¹
LUIS APARECIDO PAIOLI²

RESUMO

Este artigo busca discutir e aprofundar a compreensão dos desafios inerentes à gestão de conflitos nos sistemas de saúde, abordando desde a origem das divergências até suas possíveis soluções, explorando as particularidades do setor, como as complexas relações interpessoais, a escassez de recursos e a crescente demanda por serviços de excelência. Considerando o impacto das discordâncias na dinâmica organizacional e na satisfação dos pacientes, sendo justificada a necessidade de uma gestão eficaz dessas situações. A partir de uma revisão da literatura e de uma pesquisa de campo, este artigo aprofunda a importância de uma gestão eficaz dos conflitos, destacando a relevância de métodos construtivos como a mediação e a negociação. Ao implementar essas estratégias, é possível mitigar os efeitos negativos das discordâncias, fomentando um ambiente de trabalho mais colaborativo e harmonioso, o que, por sua vez, contribui para a melhoria da qualidade dos serviços de saúde e a otimização de recursos.

Palavras-chave: Gestão de conflitos; Mediação; Negociação; Relações interpessoais; Sistema de saúde.

ABSTRACT

This article seeks to discuss and deepen the understanding of the challenges inherent in conflict management within healthcare systems, addressing from the origin of disagreements to their possible solutions, exploring the particularities of the sector, such as complex interpersonal relationships, resource scarcity, and the growing demand for excellent services. Considering the impact of disagreements on organizational dynamics and patient satisfaction, the need for effective management of these situations is justified. From a literature review and field research, this article deepens the importance of effective conflict management, highlighting the relevance of constructive methods such as mediation and negotiation. By implementing these strategies, it is possible to mitigate the negative effects of disagreements, fostering a more collaborative and harmonious work environment, which, in turn, contributes to improving the quality of healthcare services and optimizing resources.

Keywords: Conflict management; Mediation; Negotiation; Interpersonal relationships; Healthcare system.

¹Graduanda no Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos – FATEC-São Carlos – São Carlos-SP. E-mail: helen.bispo@fatec.sp.gov.br

²Docente, Faculdade de Tecnologia de São Carlos – FATEC-São Carlos – São Carlos-SP.

INTRODUÇÃO

Gestão é o processo de preparar, administrar, conduzir e verificar recursos, podendo ser equipes, empresas, situações, conflitos e outros, é a capacidade de gerenciar e empreender talentos, compreendendo o impacto positivo que é proporcionado à empresa (Barbosa, 2009).

Ao liderar equipes torna-se imprescindível um profissional com habilidades em gestão de conflitos capaz de gerenciar e ainda prever todos estes acontecimentos, de forma a conter, evitar, prevenir e minimizar os impactos negativos das divergências, direcionando-as para resultados positivos (Assis e Straub, 2016).

A literatura especializada tem demonstrado que cabe ao gestor ter a capacidade de entender essa realidade, engajar equipes e desenvolver a negociação colaborativa para o alcance de resultados superiores. Onde ao reconhecer e valorizar as diferentes perspectivas e experiências de seus colaboradores, podem trazer sucesso à organização, pois, o objetivo dos que convivem é o sucesso coletivo, que exige o bom entendimento entre todas as partes envolvidas (Stramaro, 2020).

Segundo Goleman (2001), uma das formas de atenuar as divergências é fazer uso das inteligências pessoais, intrapessoal e interpessoal, uma nova inteligência assim conceituada por Inteligência Emocional, que quando praticada pode contribuir para gestão destes conflitos, faz se necessário que o profissional inserido nesse contexto, tenha capacidade de autoconhecimento, empatia e autocontrole, inerentes à inteligência emocional, para que o gestor atue de forma ética e imparcial, buscando soluções que atendam aos interesses, de forma a não aumentar as divergências, gerando descontentamentos, com exposição dos envolvidos, humilhação ou predileção por um dos lados.

O presente artigo busca identificar e descrever as dificuldades no gerenciamento de conflitos em ambientes de saúde, especificamente em instituições hospitalares. Para isso, compara a perspectiva interna dos colaboradores com a visão externa dos usuários de planos de saúde frente ao tema objeto de estudo. A metodologia utilizada

inclui uma revisão bibliográfica e pesquisa de campo, com o objetivo de investigar a percepção dos usuários sobre os principais desafios enfrentados nesse contexto. Esses desafios que geram desconforto e insatisfação, exigem uma abordagem estratégica eficaz por parte da liderança e da gestão de pessoas, visando mitigar as divergências e promover um ambiente mais harmonioso e eficiente.

MATERIAL E MÉTODOS

A metodologia empregada neste artigo foi de natureza exploratória-descritiva, com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre os desafios na gestão de conflitos no sistema de saúde. A pesquisa combinou elementos qualitativos e quantitativos, buscando uma compreensão abrangente do tema. Inicialmente, foi realizado um levantamento bibliográfico e documental para identificar e caracterizar as principais questões-chave (Lakatos e Marconi, 2003).

De acordo com Gil (2010), a revisão da literatura é essencial para que o pesquisador se familiarize com o tema e construa um referencial teórico sólido.

Por intermédio da revisão da literatura foi possível elaborar questões compatíveis com a teoria através da plataforma Google Forms como instrumento de coleta de dados, composto por 11 questões que permitiu identificar os principais construtos teóricos relacionados ao tema, visando identificar o perfil dos usuários e suas experiências com situações conflituosas no sistema de saúde. Além de variáveis demográficas (gênero, idade) e socioeconômicas (tipo de plano de saúde), foram investigadas a frequência de utilização dos serviços, o nível de conhecimento sobre direitos e deveres como usuários do plano de saúde e, especialmente, o perfil dos usuários diante de situações conflituosas. Essa abordagem multifacetada permitiu uma análise aprofundada dos desafios na gestão de conflitos. As questões foram cuidadosamente elaboradas para garantir a validade e a confiabilidade dos dados coletados, contribuindo para uma melhor compreensão do tema.

Com o objetivo de coletar dados relevantes, um formulário foi disponibilizado em setembro de 2024 por meio de uma ampla campanha de divulgação digital. A ferramenta alcançou usuários externos do plano de saúde (141 participantes) e colaboradores internos da cooperativa (67 participantes), provenientes de diversos setores. Essa diversidade na amostra resultou uma análise abrangente da percepção dos diferentes públicos sobre os desafios enfrentados na gestão de conflitos nos sistemas de saúde, permitindo um estudo de campo detalhado (Berto e Nakano, 2014).

A pesquisa foi desenvolvida em uma cooperativa médica, localizada no interior do estado de São Paulo, que opera no mercado de plano de assistência à saúde desde 1971. Com cerca de 1.300 colaboradores, a cooperativa atua no segmento de saúde suplementar, buscando oferecer atendimento de excelência e priorizando a cultura organizacional voltada para a qualidade dos serviços prestados, alinhadas aos objetivos estratégicos da cooperativa.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Buscou-se através da presente pesquisa coletar dados que permitissem corroborar ou refutar as teorias existentes sobre o tema, conforme evidenciadas na literatura especializada.

O questionário foi composto por 11 perguntas, que buscou identificar o perfil de usuários externos de planos de saúde e colaboradores internos da cooperativa, mensurando o nível da qualidade do atendimento recebida, a forma em como lidam com situações conflituosas, e se sentem apoiados durante a resolução de situações problemáticas.

A coleta de dados foi realizada através da plataforma Google Forms, durante o mês de setembro de 2024. A amostra da pesquisa compôs-se de 208 participantes, divididos em dois grupos: usuários externos do plano de saúde (141 indivíduos) e colaboradores internos da cooperativa (67 indivíduos).

A análise dos dados demográficos dos participantes revelou que a faixa etária predominante entre os colaboradores foi de 25 a 32 anos (39%), seguida pela faixa de 18 a 24 anos (36%). No grupo de usuários externos, a maior concentração de respostas foi observada na faixa etária entre 18 e 39 anos, representando 68% do total. Quanto ao gênero, houve uma significativa predominância do sexo feminino, tanto entre os colaboradores (88%) quanto entre os usuários externos (54%).

A pesquisa evidenciou que a dificuldade em agendar consultas é um problema comum tanto para colaboradores (39%) quanto para usuários externos (35%) do plano de saúde. Além disso, os usuários externos destacaram os longos tempos de espera como um ponto crítico (30%).

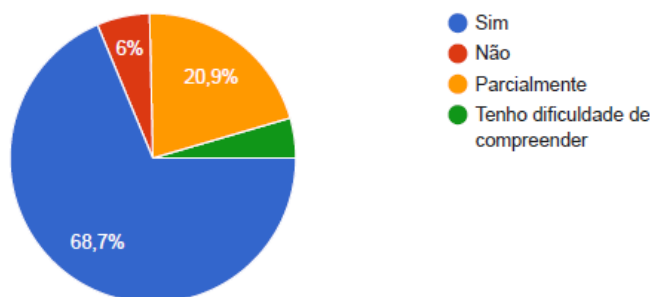
É importante ressaltar que a maioria dos usuários externos (95%) possui algum tipo de plano de saúde particular, indicando que a insatisfação com o serviço não se restringe aos beneficiários da cooperativa.

Considerando a recomendação do plano de saúde atual a outros, 92% dos colaboradores demonstraram satisfação com o serviço, indicando uma alta taxa de recomendação. Entre os usuários externos, essa taxa foi de 67%.

A fim de proporcionar uma visão mais completa sobre a avaliação do plano pelos diferentes públicos, foram elaborados gráficos comparativos que evidenciam as percepções dos colaboradores e dos usuários externos em relação aos diversos aspectos do plano de saúde.

Figura 1. Você sente-se bem-informado sobre seu plano de saúde? – Colaboradores internos.

67 respostas

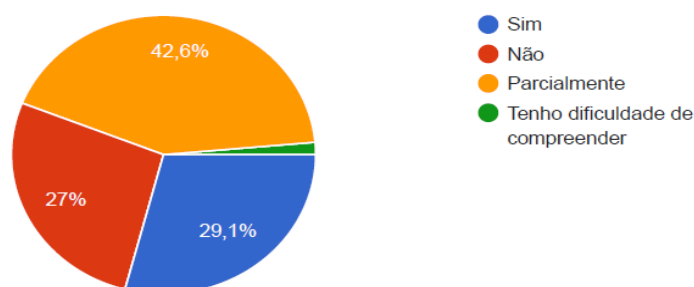


Fonte: Elaborado pelos autores, (2024).

A análise dos dados apresentados na figura indica que 69% dos colaboradores da amostra pesquisada afirmaram ter um bom nível de conhecimento acerca dos seus direitos e obrigações enquanto beneficiários do plano de saúde.

Figura 2. Você sente-se bem-informado sobre seu plano de saúde? – Usuários externo.

141 respostas

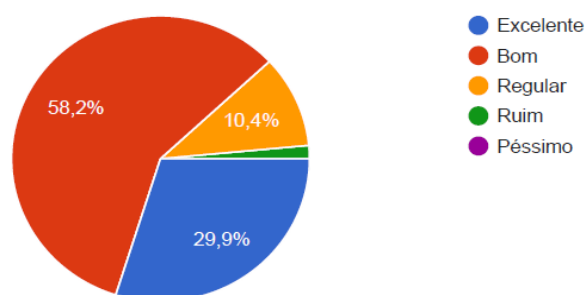


Fonte: Elaborado pelos autores, (2024).

A análise dos dados da figura 2 demonstra que o nível de conhecimento sobre o plano de saúde entre os usuários externos é consideravelmente inferior ao dos colaboradores. Apenas 29% dos usuários se declaram bem-informados, enquanto 27% expressam insatisfação e 42% relatam satisfação parcial. Essa lacuna de informação, aliada à insatisfação de parte dos usuários, pode ser um fator desencadeante de conflitos e gerador de desgaste na relação entre a cooperativa e seus beneficiários.

Figura 3. Qualidade do atendimento do seu Plano de Saúde – Colaboradores internos.

67 respostas

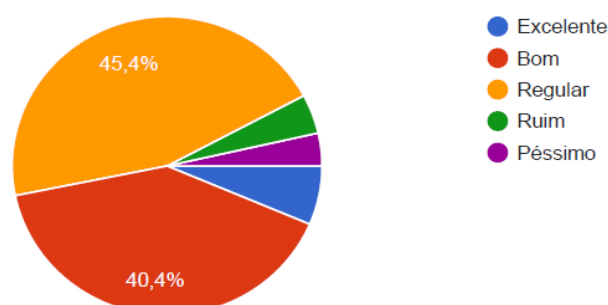


Fonte: Elaborado pelos autores, (2024).

A análise dos dados apresentados na figura demonstra que 58% dos colaboradores participantes da pesquisa avalia positivamente a qualidade do atendimento oferecido pelo plano de saúde.

Figura 4. Qualidade do atendimento do seu Plano de Saúde – Usuários externo.

141 respostas

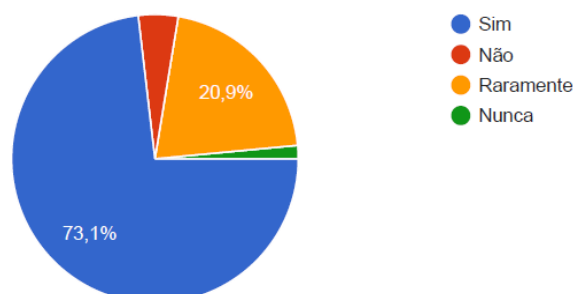


Fonte: Elaborado pelos autores, (2024).

A percepção sobre a qualidade do atendimento diverge entre os grupos. Enquanto 58% dos colaboradores a consideram boa, apenas 40% dos usuários externos compartilham dessa opinião (Figura 4). Essa disparidade indica um potencial de conflito latente entre os usuários externos e a cooperativa, decorrente da insatisfação.

Figura 5. Você sente-se apoiado durante o processo de resolução dos conflitos relacionados ao seu plano de saúde – Colaboradores internos.

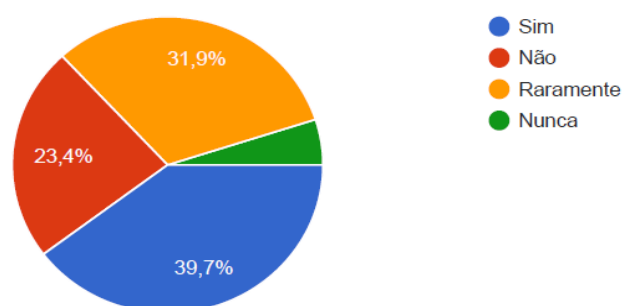
67 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores, (2024).

Figura 6. Você sente-se apoiado durante o processo de resolução dos conflitos relacionados ao seu plano de saúde – Usuários externo.

141 respostas

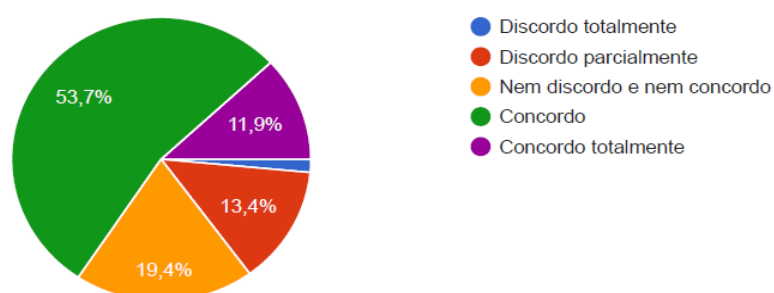


Fonte: Elaborado pelos autores, (2024).

Ao comparar as Figuras 5 e 6, observa-se na Figura 5 um nível de satisfação mais elevado, em relação com a Figura 6 que revela que apenas 40% dos usuários externos sentem-se devidamente apoiados pelo plano durante negociações e resolução de conflitos. Essa discrepância evidencia a necessidade de uma análise mais detalhada dos processos de atendimento, com foco no papel da liderança em garantir uma experiência mais satisfatória para os usuários externos.

Figura 7. A infraestrutura e a qualidade dos serviços – Colaboradores internos.

67 respostas

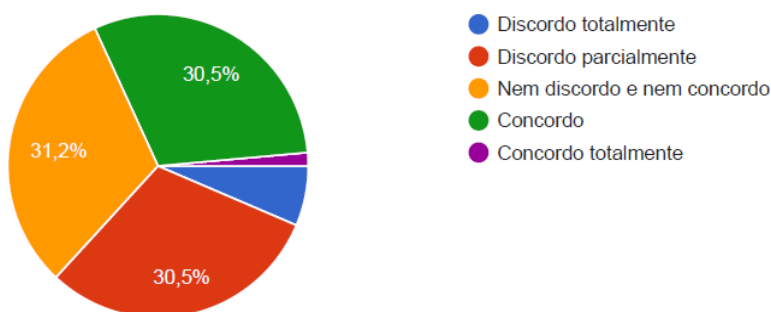


Fonte: Elaborado pelos autores, (2024).

A análise dos dados apresentados na Figura 7 revela que 53% dos colaboradores participantes da pesquisa avaliam positivamente a estrutura e a qualidade dos serviços oferecidos.

Figura 8. A infraestrutura e a qualidade dos serviços – Usuários Externo.

141 respostas

**Fonte:** Elaborado pelos autores, (2024).

A análise dos dados apresentados na Figura 8 revela que apenas 33% dos participantes externos avaliam positivamente a estrutura e a qualidade dos locais oferecidos pelo plano.

O papel do gestor e a sua importância no sistema de saúde.

Stramaro (2020), defende que um gestor eficaz é aquele capaz de antecipar e prevenir divergências, agindo de forma proativa para evitar que ocorram. A incapacidade de prever ou gerenciar revela uma falha na gestão. Contudo, como afirma Bahia (2019), os conflitos são inerentes às relações interpessoais e organizacionais. Nesse contexto, o gestor desempenha um papel crucial ao desenvolver habilidades como a inteligência emocional, a empatia e a comunicação assertiva. Ao compreender as emoções próprias e alheias, aceitar as diferenças individuais e promover um ambiente de diálogo aberto e de respeito mútuo, o gestor contribui significativamente para a resolução de conflitos e a construção de relações de trabalho mais saudáveis e produtivas.

A qualidade da assistência à saúde é significativamente influenciada pela qualidade das relações interpessoais entre os profissionais de saúde. Contudo, as frequentes transformações, somadas à complexidade das demandas atuais, podem gerar divergências que comprometem a eficiência e a segurança do cuidado prestado

aos pacientes. Nesse sentido, a gestão de conflitos se torna um aspecto crucial para a garantia da qualidade dos serviços.

Como ressalta Hope (2010), a mediação é uma ferramenta valiosa para a resolução de situações conflituosas na área da saúde, mas ainda enfrenta desafios relacionados à sua implementação. Ao dominar técnicas de comunicação eficaz e negociação colaborativa, o gestor pode minimizar os impactos negativos das divergências e promover um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo.

O conceito de conflito.

A ocorrência de conflitos é um fenômeno inerente à condição humana, como aponta Aylmer (2010), as causas são diversas e podem estar relacionadas a diferenças de valores, disputas por recursos ou poder, ou simplesmente a divergências de percepção. Observamos que situações conflituosas são motivadas por questões pessoais, profissionais ou ideológicas, podendo surgir em qualquer contexto social, e a história nos mostra que são uma constante nas relações entre indivíduos, grupos e nações, evidenciando a complexidade da natureza humana e a inevitabilidade de divergências.

Tipos de conflitos que mais ocorrem em um ambiente de saúde.

Os conflitos no ambiente da saúde são multifacetados e podem se manifestar de diversas formas, como descreve Berg (2012), os de origem pessoais, que envolvem as questões internas de cada indivíduo, podem influenciar os interpessoais, gerando um clima de tensão nas relações entre os profissionais de saúde. Por sua vez, os organizacionais, resultantes das dinâmicas institucionais, podem intensificar os interpessoais, criando um ambiente propício para a ocorrência de divergências e desentendimentos. A compreensão dos diferentes tipos de divergências é fundamental para a implementação de estratégias eficazes de gestão de conflitos no setor da saúde.

Chiavenato (2003), apresenta uma classificação mais detalhada dos conflitos, dividindo-os em internos e externos. Os conflitos internos, ou intrapessoais, estão

relacionados a dilemas pessoais, enquanto os externos podem ocorrer em diversos níveis, como: interpessoal, intragrupo, intergrupar, intraorganizacional e Inter organizacional.

Gestão de Conflitos e a participação da liderança no ambiente de saúde.

A introdução de mediadores na área da saúde permite uma compreensão mais profunda das dinâmicas de poder presentes nos conflitos. Ao atuar como facilitadores neutros, os mediadores promovem um ambiente seguro para que as partes envolvidas possam expressar suas perspectivas e encontrar soluções mutuamente benéficas. (Martinelli, 2010).

Chiavenato (2003), destaca a importância das teorias situacionais da liderança, que reconhecem a necessidade de adaptar o estilo de governar às diferentes situações, buscando sempre a melhor forma de conduzir a equipe e alcançar os objetivos.

Ao compreender as dinâmicas complexas e as relações de poder envolvidas, os mediadores podem facilitar o diálogo e a busca por soluções consensuais, contribuindo para um ambiente de trabalho mais harmonioso e colaborativo.

A gestão de conflitos no setor da saúde exige uma liderança adaptável, como defendem as teorias situacionais. Líderes eficazes nesse contexto devem ser capazes de identificar as especificidades de cada conflito e adotar estratégias de liderança adequadas para promover a resolução pacífica e o aprendizado organizacional. (Chiavenato, 2003).

A mediação se mostra como uma ferramenta eficaz para promover a resolução pacífica das divergências, o que contribui para a melhoria da qualidade da assistência ao paciente, proporcionando um ambiente de trabalho mais colaborativo. (Hope, 2012).

CONCLUSÃO

A pesquisa realizada evidenciou que a falta de comunicação efetiva, a escassez de recursos e as diferentes perspectivas profissionais são alguns dos desencadeadores de conflitos no ambiente de saúde, e se não gerenciados adequadamente, podem impactar negativamente a qualidade da assistência. Portanto, é fundamental contar com líderes capazes de promover e estimular a comunicação aberta, aprimorar habilidades de negociação e mediação, e investir em programas de desenvolvimento de equipes para fomentar um ambiente de trabalho colaborativo. Os resultados para o avanço do conhecimento na área, reforçam a necessidade de implementar estratégias eficazes para lidar com as divergências, investindo em ações contínuas de prevenção. Ao desenvolver uma cultura organizacional de negociação colaborativa, é possível otimizar a utilização de recursos, melhorar a satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, elevar a qualidade da assistência ao paciente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSIS, A. F.; STRAUB, A. **Gestão de conflitos: a oportunidade de aprendizagem através da exploração de divergências**. Revista Da FAE, 19(2), 220–231, Curitiba, 2016.

AYLMER, R. **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.

BAHIA, L. **Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e as políticas públicas de saúde no Brasil**. Revista de Saúde Pública, 53, 1-10, Rio de Janeiro, 2019.

BARBOSA, A. C. Q. **Gestão de recursos humanos: realidade atual e perspectivas**. In: SILVA, J. R.; BARBOSA, A. C. Q. (Eds.). Estado, empresas e sociedade - um mosaico luso-brasileiro. Lisboa: Edições Colibri, 2009.

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

BERTO, R. M. V. S., NAKANO, D. N. **Métodos de pesquisa na Engenharia de Produção**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 18. Niterói, 2014. Anais. Niterói: UFF/ABEPRO, 1998. (CD-ROM).

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**, 6. ed. Atlas, (São Paulo, SP, Brasil), 2010.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**: Objetiva, Rio de Janeiro, 2001.

HOPE, R. **A importância da inteligência emocional na liderança**. Revista de Psicologia Aplicada, 12(3), 45-60., 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.; **Metodologia científica**. 8 ed. Atlas, São Paulo 2003.

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

STRAMARO, J. **A importância da liderança no desenvolvimento de equipes de alta performance**. Revista de Gestão e Negócios, 12(3), 45-60, São Paulo, 2020.