



GESTÃO DE CONFLITOS INTERNOS NA FARMÁCIA HOSPITALAR: DESAFIOS E SOLUÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO DOS HOSPITAIS PÚBLICOS BRASILEIROS

MARIA CRISTINA DE SOUZA GAMA

RESUMO

Introdução: A gestão dos conflitos internos nas farmácias hospitalares da rede pública de saúde brasileira é um tema de grande relevância, pois tem por finalidade manter a qualidade e segurança no atendimento aos pacientes, principalmente por ser este um departamento com alta demanda de recursos financeiros. Existem vários fatores que podem gerar conflitos internos entre os colaboradores deste setor, entre estes conflitos podemos citar: carga excessiva de trabalho, diferenças de personalidade, falhas na comunicação e o estresse peculiar ao ambiente hospitalar. Esses conflitos podem afetar negativamente o ambiente de trabalho se não forem adequadamente gerenciados, causando insatisfação nos funcionários e até comprometendo a segurança e a eficácia dos tratamentos aos pacientes. **Objetivos:** O presente estudo, busca identificar as principais causas e consequências desses conflitos, bem como avaliar as estratégias que estão sendo atualmente empregadas em sua resolução. **Metodologia:** A metodologia adotada foi uma revisão integrativa da literatura, realizada entre setembro e outubro de 2024, com busca em bases acadêmicas e seleção de estudos publicados entre 2014 e 2024. Foram incluídas pesquisas sobre gestão de pessoas, conflitos organizacionais e estratégias de mediação no ambiente hospitalar. **Resultados e discussão:** Os resultados apontam que falhas na comunicação são definitivamente a principal causa dos conflitos, pois leva ao estresse ocupacional e compromete a qualidade da assistência. O estudo mostrou que ações como reuniões periódicas, capacitação de lideranças e criação de estratégias de conciliação podem contribuir para prevenção e resolução desses conflitos. A motivação dos profissionais também se mostrou essencial para reduzir tensões e aumentar o comprometimento. **Conclusão:** A gestão eficiente dos conflitos na farmácia hospitalar é crucial para a promoção de um ambiente organizacional saudável. Medidas como a adoção de comunicação clara e objetiva, mediação através de líderes qualificados e fortalecimento da cultura organizacional são ações necessárias. Investir na capacitação e no desenvolvimento de competências interpessoais pode garantir um ambiente mais harmonioso e seguro, minimizando os resultados negativos e refletindo positivamente na qualidade do atendimento ao paciente.

Palavras-chave: farmacêutico; equipe; saúde.

1 INTRODUÇÃO

A Sociedade Brasileira de Farmácia Hospitalar (SBRAFH), define farmácia hospitalar como uma unidade clínica, administrativa e econômica, dirigida exclusivamente por um farmacêutico, regularmente inscrito no Conselho Regional de Farmácia, ligada hierarquicamente à direção do hospital, adaptada e integrada funcionalmente com as demais unidades administrativas e de assistência ao paciente; tendo como finalidade máxima de sua atuação, o resultado da assistência prestada aos pacientes. Garantindo medicamentos seguros e necessários, quando estes são requeridos, visando sempre a efetividade da farmacoterapia e terapêutica geral, voltando-se também para o ensino e a pesquisa, propiciando assim um vasto

campo de aprimoramento profissional (SBRAFH, 2010, 2017).

Os conflitos podem ocorrer em qualquer local em que existam duas ou mais pessoas e a complexidade do ambiente hospitalar e dos serviços de saúde, é um fator facilitador do seu aparecimento. A gestão dos conflitos internos dentro da farmácia hospitalar é um aspecto bastante crítico da administração hospitalar e que influencia diretamente a qualidade e a segurança do atendimento ao paciente. Diferentes tipos de pessoas, apresentam também diferentes opiniões, com valores pessoais, econômicos, profissionais e/ou institucionais, que resultam em discordâncias externas ou internas, levando então à ocorrência de conflitos. Eles podem acontecer sempre que houverem divergências quanto às condutas e aos processos (Ferreira *et al.*, 2025).

As organizações são campos propícios ao aparecimento de uma diversidade de conflitos que podem ser prejudiciais às instituições e às pessoas envolvidas. A análise da gestão de conflitos é um ponto crucial na administração de qualquer instituição (Isplenda & Silva, 2020). O ambiente hospitalar apresenta desafios diversos para os profissionais, exigindo a combinação de conhecimentos em saúde, habilidades técnicas, trabalho em equipe, organização, tomada de decisões e capacidade de resolução de problemas, entre outras competências. A falta de comunicação é sem dúvida um dos principais fatores que geram estresse entre esses profissionais. Dentro das organizações, a comunicação funciona como um processo de troca que modela a percepção da realidade e impacta diretamente no desempenho, no sucesso das atividades, na satisfação e na transferência eficiente de informações. Entretanto, durante esse processo, podem surgir ruídos ou dificuldades verbais que comprometem a clareza da comunicação. Esses ruídos, que são interferências indesejadas, podem distorcer ou desviar o fluxo de informações, podendo levar a mal-entendidos e, eventualmente, a conflitos. Esses conflitos surgem quando uma das partes percebe que foi ou poderá ser prejudicada de alguma forma (Martins *et al.*, 2023).

Além dos conflitos intergrupais de trabalho, as falhas de comunicação podem gerar diversos problemas, tais como: estresse ocupacional, falta de engajamento e insatisfação no trabalho, o que acaba prejudicando o cuidado ao paciente. Considerando a complexidade e a frequência dos conflitos que afetam tanto os profissionais de saúde quanto os pacientes, é crucial aprofundar as pesquisas sobre as consequências desses desentendimentos e desenvolver estratégias eficazes para resolvê-los (Martins *et al.*, 2023).

O objetivo geral deste trabalho é identificar e entender os tipos mais comuns de conflitos internos e suas causas, analisando os impactos dos conflitos sobre a eficiência operacional e a qualidade do atendimento nestes hospitais e propor melhorias nas políticas e procedimentos institucionais para a gestão desses conflitos.

2 MATERIAL E MÉTODOS

Este estudo se trata de uma revisão integrativa da literatura, realizado nos meses de setembro e outubro de 2024 e se baseia na seleção e análise de publicações acadêmicas, livros e diretrizes técnicas relacionadas ao tema, com o objetivo de analisar a gestão de pessoas e a ocorrência e resolução de conflitos no ambiente da farmácia hospitalar. Sua elaboração seguiu as seguintes etapas: definição da questão de pesquisa; busca na literatura; coleta de dados; análise dos estudos incluídos; discussão dos resultados; e apresentação da revisão.

Adotou-se como critérios de inclusão: estudos primários disponíveis na íntegra gratuitamente ou com acesso permitido por meio do portal de Periódicos de Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior (CAPES), que abordam a gestão de pessoas e conflitos em organizações de saúde; pesquisas que analisam o papel da equipe multiprofissional e da farmácia hospitalar na dinâmica organizacional; publicações que discutem habilidades de comunicação e liderança na gestão hospitalar.

Os idiomas utilizados nas pesquisas foram: português, inglês e espanhol; com ano de

publicação compreendido entre 2014 e 2024. Os critérios de exclusão se basearam em trabalhos sem relação direta com a temática, publicações opinativas sem embasamento científico e documentos que não apresentavam metodologia clara. A partir dos estudos encontrados, levando-se em conta os critérios de inclusão e exclusão, foram selecionadas 8 (oito) publicações, onde procedeu-se a leitura dos títulos e resumos para triar os estudos que se enquadrariam nesta revisão. Dessa forma, este trabalho contribui para a compreensão das dinâmicas organizacionais na área da saúde, oferecendo subsídios teóricos para a gestão eficiente e humanizada dos profissionais hospitalares.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados obtidos nos estudos bibliográficos mostraram que de fato não existe uma abordagem única e universal para gerenciar conflitos, pois cada situação tem suas particularidades e pode ocorrer em diferentes contextos. Por isso, é essencial estar familiarizado com as diversas formas de lidar com eles. No passado, os conflitos interpessoais nas organizações eram frequentemente subestimados, mas hoje em dia eles têm se tornado um foco importante de estudo e atenção. Esses conflitos deixaram de ser vistos apenas como problemas a serem solucionados e passaram a ser reconhecidos como parte crucial do processo para o sucesso gerencial (Correia *et al*, 2018).

Se faz necessário que as lideranças saibam detectar, aperfeiçoar e desenvolver formas de lidar de modo efetivo sempre que acontecer um desentendimento, intervindo como mediadores comprometidos em reduzir ocorrências negativas e potencializar os conflitos que possam ser positivos. Alguns autores consideram como estratégia inicial, o ato de ouvir as partes envolvidas, respeitando as prioridades e as particularidades de cada funcionário e depois entender como funciona cada setor; o diálogo tem sido o instrumento principal. Outra maneira bem eficiente de prevenir os conflitos entre os funcionários é por meio de reuniões periódicas; reuniões são fundamentais, pois nelas os funcionários conseguem expressar suas opiniões, críticas e sugestões, fazendo assim, um compilado de todas as ideias e chegando a um acordo sobre o que é melhor para todos. Essa é uma ferramenta efetiva que auxilia bastante na diminuição dos conflitos internos (Isplenda & Silva, 2020).

Sendo os recursos humanos o recurso mais importante dentro das organizações, é indispensável sua capacitação com eficiência para que possam executar o trabalho de forma motivada e competente. Manter os profissionais qualificados também é uma sinalização de que as pessoas são importantes dentro da organização. Existem inúmeros projetos de desenvolvimento que podem ser executados a fim de contribuir com o desenvolvimento dos profissionais (Isplenda & Silva, 2020).

É de suma importância, que o gestor possua um profundo conhecimento e experiência na área de gestão de conflitos, compreendendo os diversos métodos e abordagens que possam ser usados na mediação desses problemas. Desta forma, o gestor além de resolver os conflitos, pode e deve ser capaz de transformar situações negativas em oportunidades para motivar a equipe e promover um ambiente de trabalho agradável para seus colaboradores (Feitosa, 2018).

Carnegie (2014), identifica cinco fatores fundamentais para a motivação de um colaborador:

1. Reconhecimento como indivíduo: As pessoas se sentem motivadas quando sua individualidade é reconhecida, quando seus pontos positivos são destacados e suas limitações são respeitadas, considerando que cada pessoa é única.
2. Orgulho pelo Trabalho: Informar claramente sobre funções e responsabilidades, oferecer orientação adequada e elogiar quando merecido.
3. Sentimento de pertença: O espírito de equipe é fundamental no ambiente de trabalho. As

pessoas se sentem motivadas quando percebem que fazem parte de algo maior. Esse sentimento é intensificado quando são cooperativas e se identificam com seu grupo, especialmente em equipes bem-sucedidas.

4. Tratamento justo: As políticas da empresa e a comunicação devem ser claras, justas e coerentes, garantindo que todos os colaboradores recebam um tratamento equitativo, sem distinções indevidas entre indivíduos.

5. Oportunidade de expressar ideias: É fundamental incentivar os colaboradores a compartilhar suas ideias e criatividade, permitindo que se sintam à vontade para apresentá-las. O gestor deve estar aberto a ouvir essas sugestões e, se forem viáveis, implementá-las, nunca ignorando um colaborador que oferece uma proposta.

4 CONCLUSÃO

A gestão de conflitos dentro da farmácia hospitalar é um aspecto essencial para garantir um ambiente de trabalho saudável, eficiente e que contribua para a qualidade da assistência ao paciente. Como demonstrado ao longo deste estudo, os conflitos são inerentes ao convívio organizacional e quando mal gerenciados, podem comprometer a comunicação entre os profissionais, aumentar o estresse ocupacional e afetar negativamente a prestação de serviços de saúde.

O presente estudo sobre farmácia hospitalar, gestão de recursos humanos e conflitos interpessoais revela a complexidade e a importância desses aspectos na qualidade da assistência e no ambiente de trabalho hospitalar. A farmácia hospitalar, conforme definido pela Sociedade Brasileira de Farmácia Hospitalar, desempenha um papel crucial na administração de medicamentos e na gestão de processos relacionados ao cuidado dos pacientes, sendo fundamental para o bom funcionamento das unidades hospitalares.

Os conflitos interpessoais e organizacionais no ambiente hospitalar são desafios significativos que afetam a qualidade do atendimento e a satisfação dos profissionais. Problemas como falhas de comunicação, condições de trabalho desfavoráveis e divergências de interesse são fontes comuns de estresse e conflito. É necessário analisar esses conflitos para entender suas causas e desenvolver estratégias eficazes para sua gestão e resolução.

A revisão da literatura evidenciou de forma sistemática que não existe uma abordagem única para a resolução desses conflitos, é necessário que sejam usadas estratégias adaptadas a cada situação. A comunicação objetiva e assertiva, a intervenção realizada por líderes preparados, a realização de reuniões regulares e a capacitação contínua dos profissionais são medidas fundamentais para minimizar os impactos negativos dos conflitos e potencializar os aspectos positivos, como a inovação e o fortalecimento do trabalho em equipe.

Além de tudo, a motivação dos colaboradores desempenha um papel de importância essencial na construção de um ambiente organizacional equilibrado. O reconhecimento profissional, a promoção de um senso de pertencimento e a valorização da participação dos funcionários são fatores que contribuem significativamente para a redução de conflitos e para o aumento do engajamento da equipe.

Dessa forma, torna-se indispensável que os gestores hospitalares desenvolvam habilidades de liderança e mediação para transformar desafios em oportunidades de melhoria. O aprimoramento contínuo das políticas e práticas de gestão de pessoas pode fortalecer a cultura organizacional, garantindo um ambiente mais harmonioso e eficiente dentro das farmácias hospitalares, refletindo positivamente na segurança e qualidade do atendimento ao paciente.

REFERÊNCIAS

CARNEGIE, D. *Como ser um grande líder e influenciar pessoas*. São Paulo: Editora Best

Seller, 2014.

CORREIA, F. G. dos S.; SILVA, G. G. S. da; FERREIRA, L. da S.; FERREIRA, R. P. C. Conflitos interpessoais nas organizações: um olhar transdisciplinar para a região metropolitana do Recife. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO – CONEDU, 5., 2018. Anais [...]. 2018.

FEITOSA, L. V. S. *Gerenciamento de conflitos organizacionais na Universidade Federal de Alagoas: uma análise dos estilos de gestão de conflitos na perspectiva do corpo técnico-administrativo*. 2018. 101 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2018.

FERREIRA, S. M. I. L.; FERREIRA, M. D. R. A. B.; SOUZA, K. A. B.; OLIVEIRA, N. S.; OLIVEIRA, S. S. W. Estratégias para gestão dos conflitos entre profissionais da saúde e seu impacto na qualidade do atendimento: revisão integrativa. *Revista Contemporânea*, v. 5, n. 1, p. e7278-e7278, 2025.

ISPLENDA, E. T. da; SILVA, M. C. F. da. Resolução de conflitos interpessoais nas organizações públicas: uma proposta estratégica aos gestores da área de saúde de Tangará da Serra/MT. *Observatório Social do Trabalho*, p. 72, 2020.

MARTINS, A. I. dos S.; AMORIM, F. J. de R.; NASCIMENTO, T. C. C. do; CORREA, L. H. G.; JÚNIOR, D. P. de L.; MESQUITA, A. R. Habilidades de comunicação como instrumento para a resolução de problemas em um serviço de farmácia hospitalar. *Revista Eletrônica Acervo Científico*, v. 45, p. e13051-e13051, 2023.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE FARMÁCIA HOSPITALAR E SERVIÇOS DE SAÚDE. *Gestão de pessoas na farmácia hospitalar*. São Paulo: Sociedade Brasileira de Farmácia Hospitalar, 2017.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE FARMÁCIA HOSPITALAR E SERVIÇOS DE SAÚDE. *Padrões mínimos para farmácia hospitalar*. São Paulo: Sociedade Brasileira de Farmácia Hospitalar, 2010.