

**Carla Aparecida Spagnol**  
UFMG  
spagnol@ufmg.br

**Eliane Marina Palhares Guimarães**  
UFMG  
elianemg@gmail.com

**Solange Cervinho Bicalho Godoy**  
UFMG  
angecervinho@hotmail.com

**Renata Lacerda Marques**  
UFMG  
renata\_350@hotmail.com

## **CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: A UTILIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA PARA ENSINAR ESSE CONTEÚDO NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DA ÁREA DA SAÚDE**

### **ORGANIZATIONAL CONFLICTS: TEACHING THIS TOPIC BY THE UTILIZATION OF DISTANCE EDUCATION IN GRADUATION COURSES IN HEALTH STUDIES**

---

#### **RESUMO**

O tema conflito organizacional é difícil de ser trabalhado somente com aulas expositivas, pois é um fenômeno que depende da situação, das pessoas envolvidas e do contexto em que ocorreu. Atualmente as tecnologias educacionais digitais são utilizadas em cursos na modalidade presencial ou a distância, tornando-se indispensável utilizar metodologias ativas. Este artigo é um relato de experiência que tem o objetivo de descrever e analisar uma disciplina a distância, que utiliza um material multimidiático e a plataforma Moodle como ferramentas para o ensino de graduação da área da saúde. O referido material e as tarefas assíncronas da disciplina foram constituídos por texto de referência, material audiovisual, banco com situações de conflito e WIKI. Observou-se que a disciplina desenvolvida na modalidade a distância com o apoio do material multimidiático obteve avaliação positiva, por se tratar de uma ferramenta de ensino interativa, que incita a reflexão sobre a vida profissional.

**Palavras-Chave:** Educação a distância. Ensino. Conflito (psicologia). Enfermagem.

---

#### **ABSTRACT**

It is difficult to develop the theme Organizational conflicts by only using theoretical lectures, once this is a phenomena which depends on the situation, the people involved and the context in which it took place. Nowadays digital educational technologies are applied in both presence-based and distance courses, making the use of active methodologies indispensable. The present article is an account of experience with the purpose of describing and analyzing one distance discipline which employs multimedia material and the Moodle platform as educational tools in Health Studies. Both the referred material and the concurrent tasks of the discipline were built by reference texts, audio-visual material, a database of conflict situations and WIKI. It has been noticed that the distance discipline in conjunction with the support of the multimedia material achieved a positive evaluation due to its interactive feature as an educational tool, provoking a reflection about the professional reality.

**Keywords:** Distance education. Teaching. Conflict (psychology). Nursing.

Universidade Federal de Minas Gerais

Correspondência/Contato  
Av. Antônio Carlos, 6627  
Pampulha: 31270-901  
BELO HORIZONTE - MG  
revistadocenciadoensinosuperior@ufmg.br

Coordenação

Rede de desenvolvimento de práticas de Ensino Superior – Giz/Prograd

## 1. INTRODUÇÃO

Uma pesquisa realizada com gerentes brasileiros identificou que o item “lidar com conflito” foi um dos três aspectos mais fracos da competência interpessoal desses profissionais, tanto do seu ponto de vista, quanto do ponto de vista de seus superiores e subordinados. Esse resultado evidencia a necessidade de se desenvolver a habilidade de administrar e resolver conflitos como um dos pontos fundamentais da competência interpessoal, o que sugere um maior investimento nessa área de formação profissional (MOSCOVICI, 2008).

De acordo com o dicionário *Houaiss*, conflito significa uma “profunda falta de entendimento entre duas ou mais partes; choque; enfrentamento; discussão acalorada; altercação” (HOUAISS, 2001). É um fenômeno inerente às relações sociais e está presente o tempo todo nos diversos aspectos da vida – familiares, sociais e organizacionais (SPAGNOL, 2010).

A partir dessas definições de conflito, pode-se pensar que esse é um fenômeno que frequentemente vai invadir a agenda dos gestores nas organizações, pois são comportamentos observáveis, que exigem tomada de decisão (CECÍLIO, 2005).

Nesta perspectiva, como na área da saúde os coordenadores de equipes lidam cotidianamente com conflitos, mal-entendidos, falha na comunicação, diferenças de personalidade e de valores, faz-se necessário aprofundar os conhecimentos acerca dessas temáticas na formação dos futuros profissionais (SALES; LIMA; FARIAS, 2007).

No entanto, os conteúdos relacionados à gestão de pessoas, especificamente o conflito organizacional, constituem-se a partir de elementos dotados de expressiva subjetividade, sendo esse um dos principais problemas enfrentados pelos professores de graduação da área da saúde para ministrarem aulas referentes a essa temática.

Diante desse contexto, as escolas de formação superior na área da saúde representam um espaço essencial e propício à sensibilização dos discentes quanto ao desenvolvimento de competências e habilidades técnicas e gerenciais. Compete ao ensino discutir, junto aos cenários de atuação dos profissionais de saúde, a renovação constante dos conhecimentos e habilidades que embasam o desenvolvimento de atitudes na prática profissional, favorecendo os processos de educação permanente com a utilização de metodologias mais ativas (ALMEIDA, 2012).

Portanto, cabe aos docentes e profissionais dos serviços de saúde investirem seriamente não só na graduação e pós-graduação, integrando o ensino, a pesquisa e a assistência, mas também na educação permanente da equipe, criando, coletivamente, estratégias metodológicas de ensino que sejam dinâmicas, interativas, baseadas em situações reais e sintonizadas com a realidade dos serviços de saúde, o que permite realizar análises críticas e reflexivas do processo de trabalho para o enfrentamento e a resolução do conflito organizacional.

No século XXI, evidencia-se um reconhecimento da necessidade de se criarem novas formas de ensinar, propiciando um processo de ensino-aprendizagem problematizador, ao estabelecer aproximações sucessivas entre a teoria e a realidade do mercado de trabalho. Assim, busca-se implementar novas tecnologias educacionais e estratégias metodológicas mais ativas, que sejam capazes de colocar o aluno no papel de sujeito do seu processo de aprendizagem. Nessa perspectiva, o docente procura incentivar os alunos a refletirem sobre os questionamentos com os quais se deparam no mundo do trabalho, em vez de somente reproduzir tarefas e conhecimentos já estabelecidos (GUBERT; PRADO, 2011).

Nota-se que, tanto no exterior como no Brasil, as tecnologias educacionais digitais estão sendo utilizadas na área da saúde, em cursos na modalidade presencial ou a distância, nos ambientes virtuais de aprendizagem ou como materiais isolados, com diferentes formatos: vídeos, jogos, hipertextos, entre outros (COGO *et al.*, 2011).

Sabe-se que a implementação dessas metodologias, as quais quebram com os paradigmas tradicionais, não é capaz de produzir por si só uma mudança efetiva no modo de aprender do aluno. Mas, ao serem colocadas em prática e gerarem novas formas de agir e pensar, essas ferramentas passam a ter credibilidade como fontes de aprendizagem capazes de levar o discente a se tornar sujeito do seu aprendizado. Esse movimento ativo do aluno exige que o processo de ensino-aprendizagem sofra uma mudança profunda em sua dinâmica, tornando-se mais problematizador, crítico e reflexivo. Dessa forma, o aprendizado será promovido a partir de recortes da realidade vivenciados pelo aluno, de modo a utilizar as suas próprias experiências como ferramentas de ensino.

No processo de formação dos profissionais da área da saúde, a utilização de uma tecnologia de comunicação de ponta deve estar sustentada numa concepção de ensino que possibilite uma aprendizagem significativa, apoiada no pensamento reflexivo, dialógico, contextual, colaborativo e construtivo.

O uso da tecnologia como ferramenta mediatizadora desses processos educacionais tem sustentado as iniciativas de qualificação e capacitação, em especial, aquelas semipresenciais e de educação a distância, apresentando-se como mais uma alternativa de formação profissional. No ensino, o uso das tecnologias de comunicação e informação é uma estratégia que está sendo empregada com o objetivo de responder às necessidades de capacitação definidas pelo cenário das profissões. Permite a troca de informação, a interação e o intercâmbio de ideias entre os educandos e a instituição e entre eles, reduzindo a distância e garantindo a troca de saberes (FONSECA, 2012).

A Educação a Distância (EaD) é uma modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos (BRASIL, 2005).

Nas atividades de educação a distância, a interação entre professores e alunos é feita por meio de recursos tecnológicos de informação e comunicação, eletrônicos ou não, tais como telefone, e-mail, teleconferência, material impresso.

Diante desse cenário, novas abordagens do processo de educação devem ser adotadas para garantir o acesso à formação daqueles que ainda não a possuem, como também educação permanente daqueles que atuam em unidades formadoras de recursos humanos e prestadoras de serviços de saúde.

Utilizando-se a tecnologia como ferramenta no processo de ensino-aprendizagem dos futuros profissionais de saúde, com a finalidade de visualizar novas formas de trabalho, principalmente no que diz respeito ao manejo do conflito organizacional, elaborou-se em 2011 a disciplina optativa “Análise de situações de conflito nas organizações de saúde”, oferecida na modalidade a distância aos alunos da área da saúde da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Essa disciplina foi elaborada a partir de um projeto de ensino que foi financiado pela Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD)/GIZ- UFMG.

O presente artigo trata-se de um relato de experiência, cujo objetivo consiste em descrever e analisar a referida disciplina, oferecida na modalidade a distância e que utiliza um material didático multimidiático e a plataforma Moodle como ferramenta para o ensino de graduação da área da saúde.

## 2. POSSIBILIDADES DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NO ENSINO DA GRADUAÇÃO: DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS VIVÊNCIAS DOS ALUNOS E DAS DOCENTES

A elaboração do projeto de ensino “Produção de material didático sobre situações de conflito nas organizações de saúde” partiu do pressuposto de que ensinar como se deve mediar conflitos é um tema complexo e difícil de ser trabalhado em sala de aula, quando se utiliza somente o método expositivo, pois se trata de questões que dependem da situação em foco, das pessoas envolvidas e do contexto em que ocorreu. Sendo assim, o professor/instrutor que ministra o referido conteúdo necessita empregar inovações tecnológicas com estratégias de ensino que sejam baseadas em situações reais e sintonizadas com a realidade dos serviços de saúde.

O referido projeto de ensino teve a finalidade de elaborar uma disciplina na modalidade a distância e um material de apoio multimidiático, com a perspectiva de utilizar a *World Wide Web* como ferramenta para disponibilizar as atividades de formação, possibilitar um trabalho multiprofissional, facilitar o acesso aos estudantes da área da saúde, propiciar o alcance de um grande número de pessoas ao mesmo tempo e em locais diferentes e promover a discussão de temas direcionados para os problemas do cotidiano de trabalho, na busca de soluções, garantindo, assim, a efetividade no processo de ensino-aprendizagem.

O material didático multimidiático foi constituído por texto de referência, material audiovisual (slide e vídeo de uma situação real de conflito vivenciada por um profissional de saúde) e um banco com situações reais de conflito organizacional. Além disso, constam orientações, tanto para os alunos quanto para os docentes, para a realização das seguintes atividades didáticas: utilização da dramatização como técnica de ensino; exercício de análise de situações de conflito, realizado a partir do banco de situações, com o emprego de uma matriz de análise e elaboração coletiva de texto – WIKI – sobre um conflito em um serviço de saúde.

Dessa forma, com o auxílio de profissionais do GIZ/PROGRAD-UFMG, como dito anteriormente, elaborou-se a disciplina intitulada “Análise de situações de conflito nas organizações de saúde”, que compôs o elenco de disciplinas optativas que os alunos da graduação necessitam obrigatoriamente cursar, de acordo com as novas Diretrizes de Flexibilização Curricular. Essa disciplina foi oferecida na modalidade a distância na plataforma Moodle aos Cursos da Área da Saúde, principalmente, Enfermagem,

Nutrição e Gestão de Serviços de Saúde, utilizando o material multimidiático elaborado.

A referida disciplina possui carga horária de 45 horas e tem sido ministrada, desde o 1º semestre de 2011, com uma média de 25 alunos regularmente matriculados, provenientes principalmente dos Cursos de Graduação em Enfermagem e Gestão de Serviço de Saúde. A sua ementa analisa o papel dos profissionais de saúde na administração de conflitos, a partir da discussão de diversas situações conflituosas vivenciadas pelas equipes no contexto organizacional, identificando causas e consequências dessas situações para o trabalho em saúde, bem como para assistência prestada aos usuários. Discute ainda as principais estratégias de administração de conflito.

A disciplina inicia com uma aula presencial exibindo o filme *Zéa*, com o objetivo de problematizar com o grupo de alunos os principais fatores que caracterizam o conflito organizacional. As atividades assíncronas iniciam-se com dois fóruns virtuais, o primeiro sobre o referido filme e o segundo discute as diferentes visões do conflito nas Teorias Organizacionais. Essas atividades buscam compreender o conceito sobre conflito organizacional e como esse fenômeno se apresenta nas diferentes Teorias Administrativas.

Em seguida, os alunos realizam duas tarefas, em que analisam situações reais de conflito, a fim de identificar as principais causas e estratégias de manejo desse fenômeno no contexto organizacional. Para alcançar os objetivos dessas atividades, os discentes consultam o banco de situações de conflito que compõem o material multimidiático e realizam uma entrevista com um profissional de saúde, analisando as situações apreendidas, a partir da matriz de análise conflito (CECÍLIO, 2005; SPAGNOL, 2006).

A atividade proposta em seguida é a análise do processo de trabalho a partir de uma situação real de conflito, após os alunos assistirem ao filme intitulado *Conflito no trabalho- o caso da enfermeira recém- formada*. Esse filme foi produzido em parceria com a Escola de Belas Artes-UFMG, visto que os atores foram os alunos do Curso de Teatro; e com a TV UFMG, que montou o cenário, realizou a produção e a edição final do vídeo.

Para finalizar as atividades assíncronas da disciplina, os alunos realizam o WIKI, um texto elaborado de forma coletiva, sobre uma situação de conflito em um serviço de saúde, a partir dos conhecimentos teóricos e experiências adquiridas na disciplina.

A disciplina é finalizada com uma aula presencial em que se realiza uma avaliação oral e escrita acerca do seu desenvolvimento na modalidade a distância, da abordagem dos conteúdos, da objetividade das atividades propostas, da relação teoria e prática e da possibilidade de os alunos se projetarem como profissionais nas situações de conflito apresentadas.

Os discentes apontam a temática como relevante à formação do profissional de saúde, reconhecendo o conflito como uma situação complexa no trabalho. Consideram que as atividades realizadas foram dinâmicas, conferindo objetividade à abordagem do tema e favorecendo a compreensão do conteúdo.

Denotou-se, por meio das avaliações, que a utilização de situações reais de conflito, por meio da entrevista, do banco de situações de conflito e o do vídeo, que compõem o material multimidiático, incitou a reflexão sobre a vida profissional e as condutas frente às situações conflituosas analisadas. Isso facilitou a articulação teoria e prática, permitindo aos alunos se colocarem no papel dos personagens e se projetarem como profissionais das situações apresentadas nas diversas tarefas.

De modo geral, observou-se que a disciplina ministrada na modalidade a distância e desenvolvida com o apoio do material multimidiático obteve avaliação positiva, por se tratar de uma ferramenta de ensino interativa que proporcionou uma experiência diferenciada de aprendizagem. Essa modalidade de ensino incitou a participação de todos nos espaços de discussão; a reflexão sobre a vida profissional; e a projeção pessoal na situação em análise, favorecendo o delineamento prévio de condutas e posicionamentos perante as situações conflituosas.

### **3. CONSIDERAÇÕES FINAIS PARA SE INICIAR UM PROCESSO REFLEXIVO ACERCA DO ENSINO DE GRADUAÇÃO NA ÁREA DA SAÚDE**

Com a produção do material didático, com base em situações reais de conflito, para ser utilizado na educação a distância, buscou-se aproximar os alunos da graduação à realidade dos serviços de saúde. Essa abordagem propiciou uma discussão coletiva e a projeção nas situações apresentadas, levando-os a identificar possíveis estratégias de intervenção sobre o conflito organizacional.

Assim, a disciplina na modalidade a distância proporcionou maior articulação entre o ensino e a prática profissional, ao adotarem-se estratégias metodológicas mais interativas e baseadas em situações concretas. Sendo assim, desenvolveu-se na gradua-

ção um processo de ensino-aprendizagem que proporcionou uma análise crítica e reflexiva da prática profissional, visando a diversas discussões do processo de trabalho em saúde.

Pretende-se com este relato de experiência trazer contribuições para o ensino de administração em saúde, especificamente os conteúdos da gestão de pessoas, mostrando a importância de o professor (re)pensar constantemente a sua prática docente. Além de buscar estratégias metodológicas e materiais de apoio que permitam aos alunos levantar questões que os incitem a estudar e pesquisar soluções concretas para intervir na realidade dos serviços de saúde.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. L.; PERES, A. M. Conhecimentos, habilidades e atitudes sobre a gestão dos formandos de enfermagem de uma universidade pública brasileira. *Investigación y Educación en Enfermería*, v. 30, n. 1, p. 66-76, mar. 2012.

BRASIL, Decreto n. 5622, de 20 de dezembro de 2005. Regulamenta o art. 80 da Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

Diário Oficial da União, Brasília, DF, de 20 de dezembro de 1996.

CECÍLIO, L. C. É possível trabalhar o conflito como matéria prima da gestão em saúde? *Cad. saúde pública*, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, p. 508-516, mar./abr. 2005.

COGO, A. L. et al. Tecnologias digitais no ensino de graduação em enfermagem: as possibilidades metodológicas por docentes. *Rev. Eletr. Enf*, Porto Alegre, v. 13, n. 4, out./dez. 2011. Disponível em: <<http://www.fen.ufg.br/revista/v13/n4/v13n4a09.htm>>. Acesso em: 1 de outubro de 2012.

FONSECA, J. J. As novas tecnologias contribuem para o fim da escola. Tecnologias e educação a distância. Disponível em: <<https://sites.google.com/site/cursoavancadoemead/tecnologias-e-educacao-a-distanc>>. Acesso em: 1 de outubro de 2012.

GUBERT, E.; PRADO, M. L. Desafios na prática pedagógica na educação profissional em enfermagem. *Rev. Eletr. Enf*, Florianópolis, v. 13, n. 2, abr./jun. 2011. Disponível em: <<http://www.fen.ufg.br/revista/v13/n2/v13n2a15.htm>>. Acesso em: 1 de outubro de 2012.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. S. Dicionário Houaiss da língua portuguesa. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

MOSCOVICI, F. *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. 17. ed. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 2008.

SALES, A. A.; LIMA, F. R.; FARIAS, F. S. Refletindo sobre a administração e negociação de conflitos nas equipes de saúde. *Rev. Bras. Promoç. Saúde*, Fortaleza, v. 20, n. 2, p. 111-115, 2007.

SPAGNOL, C. A. A trama de conflitos vivenciada pela equipe de enfermagem no contexto da instituição hospitalar: como explicitar seus “nós”? 2006. 347 p. Tese (Doutorado em Saúde Coletiva) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, São Paulo, 2006.

SPAGNOL, C. A; L'ABBATE, S. Conflito organizacional: considerações teóricas para subsidiar o gerenciamento em enfermagem. *Cienc. Cuid. Saúde*, v. 9, n. 4, p. 822-827, out./dez. 2010.