



## UPDATING ARTICLE

### THE NEGOTIATION POWER: REFLECTION ABOUT THE MANAGING OF CONFLICTS IN NURSING

#### O PODER DE NEGOCIAÇÃO: REFLEXÃO SOBRE O GERENCIAMENTO DE CONFLITOS NA ENFERMAGEM

#### EL PODER DE LA NEGOCIACIÓN: REFLECCION SOBRE LA GESTIÓN DE LOS CONFLICTOS EN LA ENFERMERÍA

Álvaro Pereira<sup>1</sup>, Adriana Cristian Mota Venas Lima<sup>2</sup>, Rudval Souza da Silva<sup>3</sup>

#### ABSTRACT

**Objective:** to detect and reflect on the competence and skill of nurse in managing conflicts in the Nursing staff. **Method:** descriptive study of bibliographical review, which were consulted through descriptors: *conflict, negotiation, management and nursing*, articles in publications nationwide, published between the years 2003 and 2007, using the online databases Scientific Electronic Library Online. Among the publications were found thirteen published studies, with seven articles selected for this study, by addressing issues relevant that deserve consideration for the understanding of managing conflicts in the nursing staff. In addition to these references, we used two specific in the area of Nursing Administration. **Results:** it were identified the follows aspects: concepts and management functions, skills and competencies of the nurse manager, proposals and trends in contemporary management. **Conclusion:** it was possible to observe from these analyses that these interpersonal and/or intergrupais conflicts are situations arising from the influence of events stressors in the world and life of people at their works, very often within this organization, so that the nurse needs to develop skills / expertise to manage them. That means being humble to learn, and team spirit and good relationships, dealing with differences, having mutual understanding and balance between reason and emotion. **Descriptors:** conflict; negotiating; management.

#### RESUMO

**Objetivo:** identificar e refletir acerca das competências e habilidades do enfermeiro no gerenciamento de conflitos na equipe de Enfermagem. **Método:** estudo descritivo de revisão bibliográfica, no qual foram consultados por meio dos descritores: *conflitos, negociação, gerência e enfermagem*, artigos em publicações de âmbito nacional, editados entre os anos de 2003 e 2007, utilizando a base de dados on-line do Scientific Electronic Library On-line. Dentre as publicações foram encontrados treze trabalhos, sendo sete artigos selecionados para este estudo, por abordarem aspectos relevantes que merecem consideração para o entendimento do gerenciamento de conflitos na equipe de enfermagem. Além dessas referências, utilizamos dois livros específicos da área de Administração em Enfermagem. **Resultados:** foram evidenciados os seguintes aspectos: conceitos e funções gerenciais, habilidades e competências do enfermeiro gerente, propostas e tendências de gerência contemporâneas. **Conclusão:** os conflitos interpessoais e/ou intergrupais são situações decorrentes da influência dos eventos estressores no mundo-vida das pessoas e no seu trabalho; freqüentemente presentes no âmbito organizacional, de tal modo que o enfermeiro precisa desenvolver habilidades/competências para gerenciá-los. O que implica, entre outros, em ter humildade para aprender, espírito de equipe e bom relacionamento, saber lidar com as diferenças, ter compreensão mútua e equilíbrio razão/emoção. **Descritores:** conflito; negociação; gerência.

#### RESUMEN

**Objetivo:** identificar y reflexionar sobre las competencias y habilidad de enfermería en la gestión de conflictos en el equipo de Enfermería. **Método:** estudio descriptivo de revisión de bibliográfica, que fueron consultados por medio de descriptors: *conflictos, negociación, gerencia y enfermería*, artículos en las publicaciones a nivel nacional, publicados entre los años 2003 y 2007, utilizando la base de datos en línea de Scientific Electronic Library Online. Entre las publicaciones se encontraron trece trabajos, con siete artículos seleccionados para este estudio, al abordar las cuestiones pertinentes que merecen consideración para la comprensión de la gestión de conflictos en el personal de enfermería. Además de estas referencias, utilizados dos libros en el ámbito de la Administración de Enfermería. **Resultados:** los siguientes aspectos se destacaron: los conceptos y las funciones de gestión, habilidad y competencias de la enfermera gerente, propuestas y tendencias en la gerencia contemporánea. **Conclusión:** es evidente que en el análisis de estos conflictos interpersonales y/o intergrupais las situaciones derivadas de la influencia de acontecimientos estresantes en el mundo vida e trabajo de las personas, muy a menudo dentro de esta organización, a fin de que la enfermera deve que desarrollar habilidades y conocimientos para la gestión de ellos. Esto significa entre otras cosas tener que aprender humildad, espíritu de equipo y buenas relaciones, tratar con las diferencias, el entendimiento mutuo y el equilibrio de La razón/emoción. **Descriptores:** conflicto; negociación; gerencia.

<sup>1</sup>Enfermeiro. Professor Doutor Adjunto IV do Departamento de Enfermagem da Universidade Federal da Bahia, Salvador, Brasil. E-mail: [alvaro\\_pereira\\_ba@yahoo.com.br](mailto:alvaro_pereira_ba@yahoo.com.br); <sup>2</sup>Acadêmica de Enfermagem, Faculdade de Enfermagem da Universidade Católica do Salvador, Bahia, Brasil. Técnica em Enfermagem concursada da Secretaria de Saúde do Estado da Bahia (SESAB)/Hospital Central Roberto Santos. E-mail: [adriana.venas@oi.com.br](mailto:adriana.venas@oi.com.br); <sup>3</sup>Acadêmico de Enfermagem da Faculdade de Enfermagem da Universidade Católica do Salvador, Bahia, Brasil. Licenciado em História pela UNEB - Universidade Estadual da Bahia - Campus IV, Jacobina. Técnico em Enfermagem concursado da Universidade Federal da Bahia/Maternidade Climério de Oliveira e Secretaria de Saúde do Estado da Bahia/Hospital Central Roberto Santos. E-mail: [rudvalsouza@yahoo.com.br](mailto:rudvalsouza@yahoo.com.br)

## INTRODUÇÃO

A Enfermagem é uma ciência, a qual interage com outras ciências afins, em busca de assistência com melhor qualidade e pautada em bases científicas, exigindo que o enfermeiro seja um profissional interativo e capaz de lidar com os demais membros da equipe com competência e habilidade para dirimir conflitos.

A equipe de enfermagem corresponde ao maior contingente da força de trabalho no âmbito dos serviços de saúde, composta por enfermeiro, técnico e auxiliar de enfermagem, sendo o enfermeiro responsável legal pela organização e coordenação das atividades nos serviços de saúde, viabilizando dinamismo das ações, para que os demais membros da equipe desenvolvam uma melhor atuação, tanto no ambiente hospitalar quanto na saúde pública.<sup>1</sup>

Nos tempos modernos, para se obter sucesso como gerente de Enfermagem numa instituição de saúde, é imprescindível a compreensão dos eventos estressores e a sua influência na vida das pessoas. Os conflitos em administração em Enfermagem são situações que os enfermeiros, como gerentes, vivenciam em seu cotidiano, no âmbito organizacional.

Em uma situação conflituosa, a relação entre as partes envolvidas reproduz-se em uma sucessão de sentimentos inseguros criando com isso uma relação de hostilidade entre os envolvidos, levando a uma dificuldade na comunicação, o que por consequência, prolonga o conflito além das proporções originais.<sup>2</sup>

Os conflitos são incompatibilidades internas, que resultam em diferenças quanto a idéias, valores ou emoções entre indivíduos ou grupos. Sempre surgirão conflitos em qualquer instituição ou serviço, e uma das maneiras mais sensata de resolvê-los é por meio da negociação. Em uma negociação, é importante que ambos os interessados sejam levados em consideração, para haver acordo digno de ser aceito.<sup>3</sup>

O mercado profissional espera que o enfermeiro tenha capacidade para trabalhar com conflitos, de resolução de problemas, negociar, dialogar, argumentar e propor mudanças, com estratégias que o aproximem da equipe e do cliente, contribuindo para a qualidade da assistência prestada; espera-se capacidade para gerenciar e assistir simultaneamente. Portanto, as tendências e propostas para a gerência de Enfermagem contemporânea só terão aplicação se o próprio enfermeiro compreender que

administrar também é cuidar. Os profissionais que ao longo do tempo estabelecer limite entre a clínica e a gerência, não mais corresponderão ao perfil exigido pelo mercado de trabalho atual.<sup>3</sup>

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) oferece às escolas as bases norteadoras para a elaboração dos projetos pedagógicos, pautadas nas Diretrizes Curriculares Nacionais, sendo apontada dentre estas, a competência e habilidade da administração e gerenciamento.<sup>1</sup>

Além disso, o enfermeiro deve ter sempre em mente que um gerenciamento produtivo é aquele respaldado na confiança, no respeito e na valorização dos profissionais da equipe de Enfermagem que ele lidera. Sendo assim, ele deve aprender a não caminhar sozinho, assumir os riscos e os desafios e transformar idéias e planos em ações.<sup>3</sup>

Assim, é indispensável que os gerentes tenham competência de reduzir ao menor número possível as dificuldades a que estão expostos e aprender a lidar com novas situações, podendo desempenhar, convincentemente, seu papel no processo da assistência de Enfermagem. Negociar não é mais um processo que se possa realizar de forma amadora, ele envolve técnicas que permitem a sobrevivência das empresas no mercado.<sup>1</sup>

Negociação é um processo multifacetário que se utiliza de ferramentas e atitudes tais como boa comunicação, flexibilidade e liderança, para concentrar interesses em uma mesma condição de igualdade, sabendo resolver os problemas sem gerar ansiedade e desconforto. O perfil do negociador é constituído de firmeza, amistosidade, franqueza e persuasão, sem utilizar o seu poder de coerção; saber se comunicar, mas, principalmente, saber ouvir; apresentar seus pontos de vista de maneira objetiva; compreender as preocupações dos outros; ser criativo; ser mediador dentro de sua equipe e nas negociações externas; ter a habilidade de saber tornar claro seu interesse sem indicar necessariamente quanto pretende pagar por ele.<sup>2</sup>

O diferencial no processo de negociação é romper com o paradigma conservador que se baseia numa negociação no estilo perde-ganha: para que uma das partes saia ganhando a outra tem que perder. E demonstrar uma nova habilidade no processo de negociação onde pode ser demonstrado por um novo estilo ganha-ganha: quando as duas partes ganham algo no processo.<sup>4</sup>

Diante do exposto, justifica-se este estudo por sua relevância à medida que busca explicitar as competências e habilidades que o enfermeiro necessita desenvolver enquanto líder da equipe de enfermagem, conduzindo e gerenciando os conflitos por meio da negociação, para uma assistência de qualidade. Assim sendo, objetivando identificar e refletir acerca das competências e habilidades do enfermeiro no gerenciamento de conflitos na equipe de Enfermagem, é que se propõe este trabalho.

## MÉTODO

Trata-se de um estudo descritivo de revisão bibliográfica. O propósito da pesquisa bibliográfica é cobrir uma vasta gama de fenômenos nos quais o pesquisador não poderia contemplar diretamente, sem a pretensão de esgotá-lo, mas com o firme propósito de subsidiar o debate.<sup>5</sup>

Neste estudo foi realizado um levantamento bibliográfico acerca do gerenciamento de conflitos na equipe de enfermagem, pelo enfermeiro, sendo utilizada a base de dados on-line do Scientific Electronic Library On-line - SCIELO. Para proceder à busca utilizou-se os descritores: *conflitos*, *negociação*, *gerência* e *enfermagem*. Foram encontrados treze trabalhos sobre o tema, sendo apenas sete selecionados para este estudo por terem sido desenvolvidos no âmbito nacional, publicados em periódicos científicos de enfermagem, entre os anos de 2003 e 2007, e abordarem aspectos relevantes que merecem consideração para o entendimento do gerenciamento de conflitos na equipe de enfermagem. Além dessas referências, utilizou-se de livros específicos da área de Administração em Enfermagem.

Após leituras do material selecionado, foram identificados os seguintes aspectos: conceitos e funções gerenciais, habilidades e competências do enfermeiro gerente, propostas e tendências de gerência contemporâneas.

## REVISÃO DE LITERATURA

Na dinâmica das organizações de saúde, é de fundamental importância, para o profissional enfermeiro, saber gerenciar conflitos e fazer negociações. A palavra conflito, termo originado do latim "*conflictu*", em geral está associado a situações de briga e injúria, ou seja, a maioria só identifica-o por seu lado negativo e destruidor de relações, mas seu conceito deve ser mais amplo, mostrando seu lado positivo, o qual está relacionado à oportunidade de busca de

soluções alternativas que possam agradar mais de uma das partes, sendo sua origem em qualquer ambiente propício a disputas por recursos, reconhecimentos, progressos ou recompensas.<sup>6,7</sup>

Os conflitos sempre existiram e estão presentes no cotidiano das organizações, no entanto, a partir da década de 70, o conflito foi reconhecido como uma necessidade, e as organizações o viram como forma de crescimento, definindo assim, que o conflito não é mau, nem ruim, mas capaz de gerar crescimento ou destruição, dependendo como for administrado.<sup>7-8</sup>

Cabe aos envolvidos no conflito, o preparo para enfrentá-lo, e assim não estendê-lo além do problema original, cabendo-lhe aceitar que seus interesses, são tão importante quanto os da outra parte. Quanto mais despreparada às partes envolvidas, maior se tornará o conflito.<sup>2</sup>

O gerenciamento de conflitos pode ser desenvolvido a partir de quatro possibilidades: 1) acomodação, 2) dominação, 3) barganha e 4) solução interativa de problemas.

A possibilidade da acomodação acontece no momento em que se encobre os problemas, mantendo-se uma aparente harmonia entre as relações, o que desencadeia sintomas crescentes que poderão ressurgir numa situação posterior, juntamente com uma grande carga efetiva de problemas; dominação é aquela na qual o poder é extremo e a negociação não ocorre, onde uma das partes, a mais forte, impõe sua solução, deixando a outra parte com sentimentos de desvalorização; a da barganha onde cada uma das partes cede um pouco para solucionar o problema, assegurando os pontos mais importantes de ambas as partes; e por fim a da solução interativa de problemas que busca satisfazer todas as partes envolvidas com soluções alternativas, sendo necessário para esta, a confiança entre as partes para assim haver compartilhamento de informações.<sup>6</sup>

Sabe-se que o enfermeiro diariamente lida com conflitos internos e externos, como mal entendidos, falha na comunicação, conflito de personalidade e diferença de valores. Nas organizações de saúde, a equipe de enfermagem é uma das que mais vivencia situações estressantes, tomadas por exaustão física e mental, espaço limitado, autoridade do médico, crenças e valores, portanto, o processo de negociação neste cenário é muito complexo, e para reduzir essa pressão sobre a equipe, o enfermeiro deve desenvolver comportamentos e atitudes que mostrem novas alternativas, tais como: controle sobre o processo; criar uma boa impressão; fazer

simulação de negociação; não ter pressa, mas abrir espaço para o diálogo; evitar desestabilizar a outra equipe; mostrar seus verdadeiros interesses e informar suas intenções à outra equipe. Estratégias necessárias para o desenvolvimento de uma gerência de qualidade e manter o bom nível da assistência prestada pela equipe.<sup>7,8</sup>

O conflito na equipe de enfermagem pode ser expresso por um aumento das críticas, implicâncias ou discussões entre membros da equipe. Quando não abertamente demonstrado, o conflito pode levar a outros indícios de insatisfação, tais como uma redução na quantidade e qualidade do serviço.<sup>2</sup>

Quando surge um conflito, desorganizam-se todos os componentes da equipe, diminuindo a qualidade do trabalho e do atendimento aos pacientes. Entre os fatores que aumentam os conflitos na equipe de enfermagem, podemos mencionar a falta de participação na tomada de decisão, falta de apoio gerencial, exigências e aumento do trabalho cada vez maior por parte da chefia e rápidas e inesperadas mudanças tecnológicas. É possível acrescentar ainda outros fatores que podem contribuir para o desencadeamento de conflitos tais como: invasão do espaço por outros profissionais, alta rotatividade, desrespeito à pessoa e ao seu espaço, falta de confiança e desvalorização do trabalho do colega de equipe.<sup>2</sup>

Na Enfermagem, para se obter um bom relacionamento no trabalho, a equipe deve possuir capacidade para lidar com as diferenças de maneira eficiente. O bom relacionamento contribui para relações mais eficazes no trabalho, pois aumenta a compreensão mútua, inspira confiança e respeito, encoraja a persuasão, sem coerção, e permite que se conservem a razão e a emoção equilibradas e se aprimore a comunicação.<sup>2</sup>

A maneira mais adequada para resolver um conflito é por meio da negociação, onde deve haver respeito mútuo entre os componentes da equipe, durante a qual as propostas são feitas e depois negociadas, levando-se em consideração que para se atingir um resultado considerado bom, é necessário considerar quatro componentes básicos da negociação: separar as pessoas dos problemas; concentrar-se nos interesses básicos de ambas as partes; buscar alternativas de ganhos mútuos e encontrar critérios e objetivos para a solução do problema que satisfaça ao máximo possível os lados envolvidos.<sup>2</sup>

Negociação é o processo pelo qual as partes se movem de suas posições iniciais

divergentes até um ponto no qual o acordo pode ser obtido. Para um bom desempenho nos acordos a serem firmados, a flexibilidade na negociação é fundamental, no entanto há algumas habilidades para os negociadores que são de extrema importância, tais como: ser proativo, não aceitando as coisas como elas são; trabalhar o medo da perda e do ataque que surge diante do enfrentamento de situações desconhecidas; quebrar resistências e acreditar que é possível aprender a negociar.<sup>6</sup>

A primeira atitude a ser tomada quando se deseja uma boa negociação é identificar qual problema a ser resolvido, listando as suas possíveis causas e conseqüências, para posteriormente visualizar como este pode ser solucionado gerando idéias que atendam aos objetivos que efetivamente são importantes. Desta forma a negociação é realizada em três fases interrelacionadas: preparação, mesa de negociação e por fim, controle e avaliação.<sup>4</sup>

Na primeira fase ou de preparação é necessário que se tenham informações sobre o assunto em questão (objeto da negociação) e sobre a outra parte envolvida (seus interesses, posições, estilo comportamental). É importante também nessa fase ser flexível para se chegar a um acordo. Estar disposto a ceder e não tomando posições radicais, o que tende a agravar ainda mais as situações de conflito sabendo planejar escolhendo as melhores estratégias com base em todas as informações conhecidas e mediante os interesses estabelecidos.<sup>4</sup>

A segunda fase identificada como mesa de negociação é o momento de colocar a estratégia em prática, tendo em vista que anteriormente a isto se deve criar um ambiente favorável para que se coloquem os pontos comuns entre as duas partes.<sup>4</sup>

A terceira e última fase, de controle e avaliação é fundamental para que o acordo seja finalizado, ele deve ser cumprido, desta forma é importante o registro, colocando no papel o que foi acordado, bem como a responsabilidade de cada parte para o seu cumprimento. E ao avaliar, ter consciência de que cada negociação é uma grande fonte de aprendizado sobre a outra parte, sobre si mesmo e sobre o próprio processo realizado.<sup>4</sup>

Em uma organização de saúde, os profissionais, principalmente a equipe de enfermagem, é a que está mais propensa a conflitos, pois lida diariamente com fatores estressantes como pressões dos superiores hierárquicos, atendimento ao público, decisões constantes, responsabilidades com vidas, ritmo de trabalho estressante e a diversidade de comportamentos e

temperamentos dos membros da equipe. A liderança, nesses casos, é fundamental. Para diagnosticar focos de disputa interna e intervir é preciso intervenção superior.<sup>9</sup>

Saber lidar com esses conflitos deve ser uma das habilidades que o gerente de enfermagem deve ter para que possa alcançar a satisfação de todos os membros da equipe e a qualidade do serviço. O enfermeiro gerente deve ser o mediador das situações e administrar a negociação, do conflito à solução entre as partes, que por sua vez, são formadas pelos estabilizadores, os quais são maleáveis, fáceis de negociar e que se dispõem à busca de soluções; e os desestabilizadores que são extremamente difíceis de negociar, capaz de desestruturar todo o processo de negociação.<sup>9</sup>

Negociar não significa atacar ou ceder, significa conversar sobre a possibilidade de conciliar nossos interesses por meio de um acordo através de um relacionamento eficaz.<sup>7,9</sup>

Ao gerenciar um conflito, o negociador deve se preparar, munindo-se previamente de todas as informações possíveis, certificando-se delas, diferenciando os fatos das opiniões e definindo o problema específico. Junto com os envolvidos na situação necessita obter sugestões de ações e lançar suas propostas permitindo concessões e escolhendo as ações que parecem mais apropriadas. Prescinde saber utilizar-se da negociação como principal instrumento para a resolução do conflito, desarmando aquele que se apresenta (para a negociação armado) com ofensas, acusações, intransigências e desconfianças. O negociador deve falar menos e em tom ameno, ouvir mais, não pressionar, não resistir, não fazendo, portanto, o “jogo” dos conflitados. Entender o ponto de vista do outro facilita o processo de negociação. De igual importância é, portanto, mostrar o seu ponto de vista sem afrontas, criando um clima cordial e de equilíbrio entre as diferenças.<sup>9</sup>

Todo negociador deve ser um hábil comunicador e um excelente ouvinte, o bom relacionamento entre as partes deve ser preocupação comum.<sup>2</sup> A comunicação é um excelente instrumento para o negociador, desde que saiba expor com coerência e clareza, todos os pontos de forma a evitar mal entendidos e prolongamento do processo de negociação.<sup>4</sup>

Negociar é quase sempre difícil e nem sempre tem um fim satisfatório para todos, necessitando que o mediador busque novos artifícios de negociação ou adiamento do momento para uma data futura a fim de encontrar mais opções para uma discussão, o

que deve ocorrer em tempo/espço e situação oportunas, evitando desgastes.<sup>4</sup>

Por fim, ao concluir a negociação espera-se que os atores da situação estejam satisfeitos, tendo seus pontos de vista tratados com respeito, justiça, igualdade e legitimidade e que assumam e cumpram os compromissos acordados e devidamente registrados, planejando de que forma estes serão executados. Se as duas partes ganharem algo na negociação, sentirão vontade de dar continuidade ao relacionamento. Mas, se uma das partes sair derrotada e frustrada, alimentará o desejo de vingança, o que reduzirá a possibilidade de ganhos mútuos no futuro.<sup>9</sup>

Trabalhar com uma equipe de saúde pode se apresentar por vezes complicado. Os gerentes de enfermagem que conseguem manter um relacionamento cordial com os membros da sua equipe logram um trabalho harmonioso e de forma compartilhada, obtendo ótimos resultados para a empresa. Por conseguinte podemos perceber que o gerente tem a sua parcela de responsabilidade para que as situações de conflito não se perpetuem.<sup>2</sup>

Enfim, pode-se dizer que:

*Todo gerente deve ter a humildade para aprender com quem sabe fazer melhor, possuir espírito de equipe, contribuindo com seu conhecimento e equilibrando com bom senso o desempenho dos membros dessa equipe. É preciso ter flexibilidade, ser líder, saber resolver os problemas sem gerar ansiedades e desconfortos, saber motivar as pessoas sem criar expectativas inatingíveis. É preciso ter habilidades de relacionamento e possuir uma das artes mais difíceis, que é saber ouvir. Manter um bom relacionamento nas equipes de saúde exige competência para gerenciar as diferenças de sexo, cultura e etnia.*<sup>2:114</sup>

O sucesso em toda equipe de saúde é obtido através de bons relacionamentos, com líderes e colaboradores. Todo profissional que possuir a capacidade de criar e manter relacionamentos leais estará trabalhando em seu próprio benefício, em benefício dos clientes, colaboradores, coordenadores e da organização, em prol de uma assistência com qualidade e decência.

O enfermeiro negociador apresenta um perfil de um indivíduo firme, franco e persuasivo, sabendo utilizar os tipos de comunicação corretamente para expressar suas opiniões claramente e entender os aspectos conflituosos dos outros membros da equipe, passando confiança para eles.<sup>4</sup>



Enfim, administrar conflitos exige a compreensão de sua origem e do clima organizacional, considerando-se que os administradores mantêm relações com pessoas que possuem valores, crenças, conhecimentos, experiências e metas diferentes, por conseguinte podemos dizer que o conflito e a sua negociação é uma condição esperada quando se trabalha em equipe.<sup>7,8</sup>

É importante que o enfermeiro saiba identificar os conflitos e os motivos estressores, a fim de obter êxito na negociação dos mesmos num clima amigável e de confiança onde seja feita uma análise de cada situação dos envolvidos para que possa se tomar uma medida equânime.<sup>8</sup>

Inevitavelmente, o enfermeiro desenvolverá a habilidade de liderança, por ser a Enfermagem uma profissão que requer um profissional competente, capaz de lidar com a diversidade humana, além de estar apto para resolver problemas e propor mudanças, apontando soluções para o que não satisfaz as necessidades da clientela e da equipe.<sup>10</sup>

Nos tempos atuais emerge a necessidade desse novo modelo de liderança, com descentralização do processo decisório, com evidência nas relações interpessoais, comunicação, disposição para assumir riscos, motivação e valorização do indivíduo. O mercado necessita do líder flexível, dinâmico e disposto a assumir riscos, negando a liderança que controla, dita as regras e normas.<sup>10</sup>

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos perceber que o conflito é uma condição presente nas instituições, das formas mais variadas, e que para negociá-lo, lançamos mão de estratégias diversas. Nos tempos atuais, para se obter sucesso como gerente de enfermagem, são imprescindíveis a compreensão dos eventos estressores e a sua influência na vida das pessoas. Os conflitos em administração em enfermagem são situações que o enfermeiro, vivencia em âmbito organizacional.

Conseguir uma receita ou uma maneira única para a resolução dos conflitos que surgirão diariamente nas equipes de enfermagem, é praticamente impossível, no entanto, podemos afirmar seguramente que a melhor maneira para resolvê-los é por meio da negociação. Não podemos descuidar de que, em uma negociação, é de tamanha importância que ambos os interessados sejam

levados em consideração para que haja um desenlace favorável.

Em face do nosso objetivo foi possível depreender que todo gerente, mais especificamente o enfermeiro, por sua atribuição legal de gerenciar a equipe de enfermagem, necessita desenvolver habilidades e competências, tais como: ter humildade para aprender com quem sabe fazer melhor; possuir espírito de equipe, contribuindo com o seu conhecimento e equilibrando com o bom senso o efetivo desempenho dos seus membros; proporcionar ambiente favorável para negociação, propiciando comunicação eficaz, o que significa prioritariamente saber ouvir atentivamente; saber lidar com as diferenças; ter compreensão mútua, propor mudanças e soluções que busquem o respeito ao equilíbrio, igualdade e justiça, além da satisfação e união da equipe.

O gerente que for capaz de atender satisfatoriamente as demandas positivas de relacionamento da equipe pode ser considerado um gerente ideal por sua identificação com as habilidades e competências próprias de um verdadeiro líder de equipe; o que significa que este não é necessariamente um déspota no sentido e na forma controladora dos atos profissionais nem, nem também uma pessoa com total descontrole e desmando sobre a gerência do serviço.

A sensibilidade e a razão se equacionam para identificar e reequilibrar as diferenças e desarmonia na equipe. Enfim “um grande líder é aquele que é capaz de contrapor a idéia da força com a força das idéias, tornando conscientes as negociações inconscientes do dia-a-dia, pois navegar é preciso, mas negociar com ética é imprescindível”.<sup>4:26</sup>

Sendo assim, esta pesquisa permitiu conhecer com maior profundidade, o quanto é importante que o profissional Enfermeiro desenvolva a competência e habilidade de gerenciar e administrar conflitos, para então desenvolver uma administração dentro da organização dos serviços de saúde, de qualidade.

Finalizamos com as palavras de um pensador anônimo: “Vigie seus pensamentos porque eles se tornarão suas palavras; vigie suas palavras, pois elas se tornarão seus atos; vigie seus atos, pois eles se tornarão seus hábitos; vigie seus hábitos porque eles se tornarão o seu caráter; vigie o seu caráter porque ele será o seu destino”.

**REFERÊNCIAS**

1. Ciampone MHT, Peres AM. Gerência e competências gerais do enfermeiro. Texto contexto - enferm. 2006;15(03):492-9.
2. Sales AAR, Lima FRF, Andrade FS, Farias B. Refletindo sobre a administração e negociação de conflitos nas equipes de saúde. RBPS [periódico na Internet]. 2007 [acesso em 2007 Dez 06];20(02):111-15. Disponível em: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/408/40820208.pdf>
3. Aguiar ABA, Costa RSB, Weirich CF, Bezerra ALQ. Gerência dos serviços de enfermagem: um estudo bibliográfico. Rev. eletrônica enferm [periódico na Internet]. 2005 [acesso em 2007 Dez 06];07(03):319-26. Disponível em: [http://www.fen.ufg.br/revista/revista7\\_3/pdf/original\\_09.pdf](http://www.fen.ufg.br/revista/revista7_3/pdf/original_09.pdf)
4. Rosso DT, Silva MJPS, Ciampone MHT. O que você negociou hoje? Considerações sobre o processo de negociação. Nursing (São Paulo). 2003;58(06):22-6.
5. Alves M. Como escrever teses e monografia. Rio de Janeiro: Elsevier; 2003.
6. Kurcgant P, Ciampone MHT. Gerenciamento de conflitos e negociação. In: Kurcgant P (Org.). Gerenciamento de Enfermagem. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2005. p. 54-65.
7. Marx LC. Competências da enfermagem: sedimentadas no Sistema Primary Nursing. Rio de Janeiro: EPUB; 2006.
8. Dada FF, Guimarães SM. Gerenciamento de conflitos e negociações no cenário do bloco operatório. Logos [periódico na Internet]. 2006 [acesso em 2007 Dez 13];17(01):85-93 Especial Enfermagem. Disponível em: [http://www.editoradaulbra.com.br/catalogo/periodicos/pdf/periodico7\\_17\\_1.pdf](http://www.editoradaulbra.com.br/catalogo/periodicos/pdf/periodico7_17_1.pdf)
9. Rosso DT. Negociação inteligente - a prática e os princípios de negociação no dia-a-dia das organizações de saúde. Mundo saúde. 2006;30(02):332-5.
10. Ribeiro M, Santos SL, Meira TGBM. Refletindo sobre a liderança em enfermagem. Esc. Anna Nery Rev. Enferm [periódico na Internet]. 2006 [acesso em 2007 Dez 10];10(01):109-15. Disponível em: <http://www.portalbvsnf.eerp.usp.br/pdf/ean/v10n1/v10n1a14.pdf>

Sources of funding: No  
Conflict of interest: No  
Date of first submission: 2008/08/25  
Last received: 2008/09/16  
Accepted: 2008/09/17  
Publishing: 2009/01/01

**Corresponding Address**

Rudval Souza da Silva  
Ed. Residencial Andrade  
Rua Anísio Melhor, 01, Ap. 301  
Bairro Cabula VI  
CEP: 41181-100 – Salvador (BA), Brazil