

# NEGOCIAÇÃO DE CONFLITOS COMO COMPETÊNCIA DO ENFERMEIRO

## NEGOTIATION OF CONFLICTS AS A COMPETENCE OF THE NURSE

## LA NEGOCIACIÓN DE CONFLICTOS COMO UNA COMPETENCIA DEL ENFERMERO

Denise Maria Osugui<sup>1</sup>  
Silvia Helena Henriques<sup>2</sup>  
Eliza Maria Rezende Dázio<sup>3</sup>  
Zélia Marilda Rodrigues Resck<sup>4</sup>  
Laura Andrian Leal<sup>5</sup>  
Roberta Seron Sanches<sup>6</sup>

**Como citar este artigo:** Osugui DM, Henriques SH, Dázio EMR, Resck ZMR, Leal LA, Sanches RS. Negociação de conflitos como competência do enfermeiro. Rev bahiana enferm. 2020;34:e-36035.

Objetivo: analisar a negociação de conflito enquanto competência profissional do enfermeiro no contexto hospitalar. Método: revisão integrativa da literatura. As bases de dados foram: PubMed, BDNF, CINAHL e LILACS no período de 2015 a 2019. Resultados: foram selecionados 17 artigos publicados. Dentre eles: 12 estudos qualitativos, 4 quantitativos e 1 estudo misto. Foram extraídas duas categorias temáticas: A negociação de conflito como competência do enfermeiro, que traz a gestão do conflito como fonte de sofrimento e a necessidade de interagir com outras competências para a efetiva gestão; e Estratégias negociadoras na resolução de conflitos, que apresenta formas de gerenciar um conflito. Conclusão: os estudos elegidos demonstraram que, no contexto hospitalar, a negociação de conflito, enquanto competência profissional do enfermeiro, é permeada pela insegurança.

Descritores: Conflito. Negociação. Enfermagem. Competência Profissional. Hospitais.

*Objective: to analyze conflict negotiation as a professional competence of the nurse in the hospital context. Method: integrative literature review. The databases were: PubMed, BDNF, CINAHL and LILACS from 2015 to 2019. Results: 17 published articles were selected. Among them: 12 qualitative studies, 4 quantitative studies and 1 mixed study. Two thematic categories were extracted: The conflict negotiation as a competence of the nurse, which brings the management of the conflict as a source of suffering and the need to interact with other competencies for effective management; and Negotiating strategies in conflict resolution, which presents ways of managing a conflict. Conclusion: the studies elected demonstrated that, in the hospital context, conflict negotiation, as a professional competence of the nurse, is permeated by insecurity.*

*Descriptors: Conflict. Negotiation. Nursing. Professional Competence. Hospitals.*

<sup>1</sup> Enfermeira. Mestre em Enfermagem. Professora do Centro Universitário do Sul de Minas. Alfenas, Minas Gerais, Brasil. <https://orcid.org/0000-0002-7452-4339>.

<sup>2</sup> Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Professora Associada da Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil. <https://orcid.org/0000-0003-2089-3304>.

<sup>3</sup> Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Professora Associada da Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil. <https://orcid.org/0000-0001-9216-6283>.

<sup>4</sup> Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Professora Associada da Universidade Federal de Alfenas. Alfenas, Minas Gerais, Brasil. <https://orcid.org/0000-0002-3752-8381>.

<sup>5</sup> Enfermeira. Mestre em Enfermagem. Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil. [laura.andrian.leal@usp.br](mailto:laura.andrian.leal@usp.br). <https://orcid.org/0000-0002-8563-8980>.

<sup>6</sup> Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Professora Adjunta da Universidade Federal de Alfenas. Alfenas, Minas Gerais, Brasil. <https://orcid.org/0000-0001-7557-5560>.

*Objetivo: analizar la negociación de conflictos como competencia profesional de la enfermera en el contexto hospitalario. Método: revisión de la literatura integrativa. Las bases de datos fueron: PubMed, BDNF, CINAHL y LILACS en el período de 2015 a 2019. Resultados: Se seleccionaron 17 artículos publicados. Entre ellos: 12 estudios cualitativos, 4 cuantitativos y 1 mixto. Se extrajeron dos categorías temáticas: La negociación del conflicto como competencia del enfermero, que trae consigo la gestión de conflictos como fuente de sufrimiento y la necesidad de interactuar con otras competencias para una gestión eficaz; y Estrategias negociadoras en la resolución de conflictos, que presenta las formas de gestionar un conflicto. Conclusión: los estudios elegidos demostraron que, en el contexto hospitalario, la negociación de conflictos, como competencia profesional del enfermero, está permeada por la inseguridad.*

*Descriptor: Conflicto. Negociación. Enfermería. Competencia Profesional. Hospitales.*

## Introdução

A singularidade das organizações hospitalares tem sido destacada pela assistência a usuários em situações cada vez mais críticas. Este fato tem exigido dos profissionais de saúde que ali trabalham saberes específicos sobre sua área de atuação, a fim de enfrentarem as mudanças tecnológicas constantes, as condições de trabalho diversas (ora atuando no cuidado integral à beira do leito, ora atuando de maneira fragmentada), as alterações comportamentais – manifestadas pela equipe de enfermagem, por meio do estresse – e os usuários cada vez mais exigentes. Esse enfrentamento diário tem provocado, muitas vezes, transformações no processo de trabalho, visto que a maneira de cuidar pode ser alterada conforme o modelo assistencial adotado. Em decorrência, a falta de entendimento da equipe de enfermagem pode gerar conflitos e ocasionar a desarmonia no ambiente de trabalho.

Conflito é uma palavra proveniente do latim, que remete à ideia de embate, discussão, desarmonia e oposição<sup>(1)</sup>. Na contemporaneidade, a abordagem gerencial reconhece que o conflito, nas organizações hospitalares, pode estar presente. O fato de se querer identificá-lo e abordá-lo é sinal de bem-estar organizacional da equipe de saúde, visto que a reflexão sobre este processo poderá trazer o entendimento entre as partes envolvidas, considerando que os conflitos podem estar relacionados à convivência entre pessoas de valores, crenças, formação e opiniões diferentes.

Sabe-se que o enfermeiro, no contexto hospitalar, possui diversas atribuições que se articulam

com o cuidado direto com o usuário, bem como com a função gerencial<sup>(2)</sup>. Nessa direção, competências têm sido requeridas para este profissional, tais como: praticidade, informações, atitudes, valores, habilidades técnicas, raciocínio clínico e comunicação efetiva<sup>(3)</sup>.

Assim, o enfermeiro hospitalar tem que lidar com muitas demandas e tarefas com alto grau de exigências e responsabilidades que, dependendo de sua experiência e de seus saberes científicos e atitudes, podem favorecer ou não relações conflituosas nesse contexto de trabalho.

Nesse sentido, é essencial que o enfermeiro desenvolva aptidões também para a gestão de conflitos, a fim de garantir a qualidade no atendimento assistencial e a saúde organizacional. Para tanto, é imprescindível que tenha como destreza a habilidade de comunicação, observação, escuta, senso crítico e empatia para entrever todas as faces de um conflito<sup>(1)</sup>.

Estudo realizado com profissionais de enfermagem de um hospital público da região Nordeste do Brasil, com o objetivo de analisar a percepção da equipe de enfermagem sobre a função do gerente de enfermagem hospitalar, apontou que essa equipe é geradora de conflitos e gerenciá-los é um desafio para o enfermeiro<sup>(4)</sup>.

Nessa direção, este estudo apresenta os seguintes questionamentos: A negociação de conflitos é competência profissional do enfermeiro? Como se dá a negociação de conflitos realizada pelo enfermeiro no contexto do hospital?

Refletir sobre a negociação de conflitos pelo enfermeiro no contexto do hospital enquanto

competência profissional justifica-se pelo fato de ser uma temática premente e que necessita de aprofundamento dos profissionais dessa área. Além disso, pelo fato de o contexto hospitalar revelar situações complexas, em que saber negociar conflitos trará resultados positivos tanto para o cuidado prestado ao usuário dos serviços quanto para a instituição.

Assim, o objetivo deste estudo é analisar a negociação de conflito enquanto competência profissional do enfermeiro no contexto hospitalar.

## Método

Trata-se de uma revisão integrativa da literatura, método que permite analisar a bibliografia existente sobre determinado tema, obedecendo a padrões de rigor científico e metodológico<sup>(5)</sup>. Para tanto, foram percorridas seis etapas, como sugere estudo de revisão<sup>(6)</sup>: identificação do tema e questão de pesquisa; amostragem ou busca dos estudos primários na literatura; determinação das informações a serem coletadas e categorização dos estudos selecionados; avaliação dos estudos inseridos na revisão; interpretação dos resultados; e apresentação da revisão ou síntese dos resultados.

A questão norteadora deste trabalho foi: “Quais são as evidências científicas disponíveis na literatura que tratam da temática da negociação de conflitos como competência do profissional enfermeiro no contexto hospitalar?” Para a construção da questão, foi utilizada a estratégia PICO, sendo P - população, paciente ou problema, o enfermeiro no contexto hospitalar; I - intervenção ou área de interesse, no caso as competências gerenciais do profissional; o elemento C - comparação entre intervenção ou grupo, o qual não foi empregado, devido ao tipo de revisão; para o elemento O - desfecho, foi considerada a negociação de conflitos<sup>(7)</sup>.

Para busca dos estudos primários, foram selecionadas e consultadas as seguintes bases de dados: *National Library of Medicine National Institutes of Health* (PubMed), Bases de dados da Enfermagem (Bdenf), *Cumulative Index to Nursing and Allied Health Literature* (CINAHL)

e *Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde* (LILACS). Para tanto, foram utilizados os seguintes Descritores em Ciências da Saúde (DeCS) direcionados à temática proposta: PUBMED: *Nursing/Conflict/Negotiating, Professional competence, hospitals*; BDEF: *Enfermagem, Nursing/Conflict, Conflito/Negociação, Negotiating, Competência profissional, Professional competence, Hospitais, Hospitals*; CINAHL: *Nursing/Conflict/Negotiating, Professional competence, hospitals*; LILACS: *Enfermagem, Conflito/Negociação, Competência profissional e Hospitais*.

Considerando o cenário atual do setor saúde, marcado por elevadas demandas, competitividade, custo e exigências crescentes que podem contribuir para o desenvolvimento de conflito, os critérios de inclusão foram assim estabelecidos para a condução da revisão integrativa: estudos primários que abordavam as competências do profissional enfermeiro no gerenciamento de conflitos, publicados em inglês, espanhol e português, no período de janeiro de 2015 a setembro de 2019. Foram excluídos os estudos de revisão da literatura, editorial, teses, dissertações, livros e carta resposta. A busca dos estudos primários nas bases de dados ocorreu de setembro a outubro de 2019.

Com a finalidade de integrar os dados disponíveis, foi empregada a classificação de evidências, que determina o nível de evidência de acordo com a questão clínica utilizada no estudo: nível I – revisões sistemáticas com randomização; nível II – estudo clínico com randomização; nível III – estudo clínico sem randomização; nível IV – coorte e caso controle; nível V – revisão sistemática de estudos qualitativos; nível VI – estudos descritivos; e nível VII – opinião de especialistas<sup>(8)</sup>.

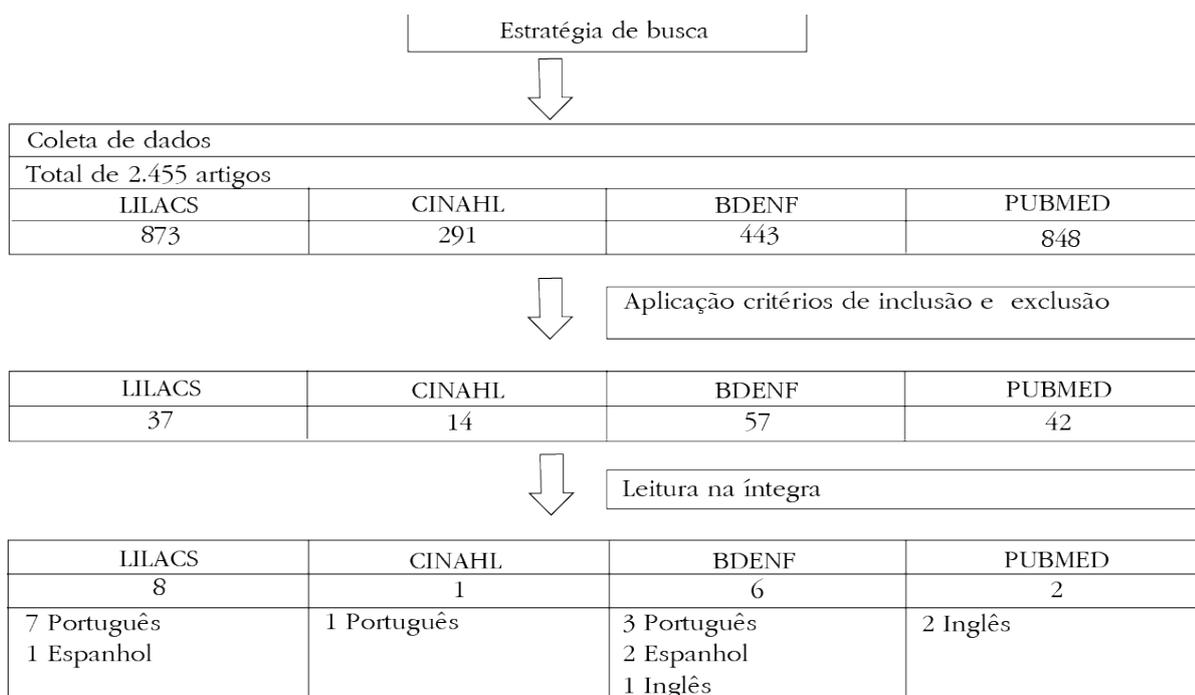
## Resultados e Discussão

Identificou-se 2.455 estudos, dos quais 2.305 foram excluídos automaticamente por duplicidade e por estarem fora do período temporal proposto. Assim, obteve-se uma amostra de 150 estudos ao final da primeira etapa de avaliação

dos artigos. Dentre estes, 37 (24,66%) foram encontrados na LILACS; 14 (9,33%), na CINAHL; 57 (38%), na BDENF; 42 (28%), na PUBMED. Na segunda etapa, procedeu-se à leitura completa dos 150 estudos, para identificar aqueles que respondiam satisfatoriamente à questão de pesquisa

e/ou tinham pertinência com o objetivo do estudo. Desse processo, obteve-se uma amostra de 17 artigos incluídos, sendo 8 (47,05%) da LILACS, 1 (5,88%) da CINAHL, 6 (35,29%) da BDENF e 2 (11,76%) da PUBMED. O detalhamento das fases de pesquisa está apresentado no Fluxograma 1.

### Fluxograma 1 – Fases da Revisão Integrativa



Fonte: Elaboração própria.

Foram selecionados 17 artigos publicados entre 2015 e 2019, sendo 4 em 2018, 2017 e 2016, 3 em 2019 e 2 em 2015. No que se refere à abordagem metodológica, 12 (70,58%) publicações eram estudos qualitativos, dentre eles 2 em espanhol, 1 em inglês e 9 em português; os estudos quantitativos foram 4 (23,52%), sendo 1 em espanhol, 2 em inglês e 1 em português; 1 (0,05%) pesquisa mista em português. No que se refere ao nível de evidência, dentre os

17 estudos, 5 (29,5%) foram classificados com tipo de questão clínica de Prognóstico/Predição ou Etiologia, todos com nível de evidência IV; 12 (70,5%) foram classificados como questão clínica de Significado, nível de evidência II – Estudo clínico com randomização. Este resultado demonstra que a maioria apresenta forte nível de evidência. Os Quadros 1a e 1b apresentam a síntese da caracterização dos estudos.

**Quadro 1a** – Caracterização dos artigos selecionados segundo autores, título e periódico, ano, base de dados

(continua)

Autores	Título	Periódico/Ano/ Base de dados
Ramos FRS, Vargas MAO, Schneider DG, Barlem ELD, Scapin SQ, Schneider AMM <sup>(9)</sup>	Ethical conflict as a trigger for moral suffering: survey of Brazilian nurses	Rev enferm UERJ / 2017 / LILACS

**Quadro 1a** – Caracterização dos artigos selecionados segundo autores, título e periódico, ano, base de dados (conclusão)

<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>Periódico/Ano/ Base de dados</b>
Wood-Molina T, Rivas-Ribeiro E <sup>(10)</sup>	Conflictividad ética en enfermeras/os de unidades de cuidados críticos en un hospital del sur de Chile	Enfermería Universitaria / 2017 / LILACS
Eduardo EA, Peres AM, Kalinowski CE, Cunha ICKO, Bernardino E <sup>(11)</sup>	The negotiator that we have and the negotiator that we want in nursing	Texto Contexto Enferm / 2016 / LILACS
Pinhatti EDG, Vannuchi MTO, Sardinha DSS, Haddad MCL <sup>(12)</sup>	Job rotation of nursing professionals among the sectors of a hospital: a management tool in conflict resolution	Texto Contexto Enferm / 2017 / LILACS
Leal LA, Soares MI, Silva BR, Brito LJS, Bernardes A, Henriques SH <sup>(13)</sup>	Professional competencies for hospital nurses: a documentary analysis	Rev Enfermagem Centro-Oeste Mineiro / 2019 / LILACS
Camelo SHH, Soares MI, Chaves LDP, Rocha FLR, Silva VLS <sup>(14)</sup>	Nurse managers at a teaching hospital: training, responsibilities and challenges	Rev enferm UERJ / 2016 / LILACS
Leal LA, Soares MI, Silva BR, Bernardes A, Camelo SHH <sup>(15)</sup>	Clinical and management skills for hospital nurses: perspective of nursing university students	Rev Bras Enferm / 2018 / LILACS
Tironi NM, Bernardino E, Haddad MCL, Nimtze MA, Torres DG, Peres AM <sup>(16)</sup>	Assignments and competencies of nursing managers: a descriptive exploratory research	Online braz j nurs / 2017 / LILACS
Grubaugh ML, Flynn L <sup>(17)</sup>	Relationships Among Nurse Manager Leadership Skills, Conflict Management, and Unit Teamwork.	J Nursing Adm / 2018 / CINAHL
Beserra EP, Gubert FM, Martins MC, Vasconcelos VM, Figueiredo GA, Silva LA, et al. <sup>(18)</sup>	Conflict management in nurse training	J Nurs UFPE online / 2018 / BDEFN
Souza MS, Barlem JGT, Hirsch CD, Rocha LP, Neutzling BRS, Ramos AM <sup>(19)</sup>	Dimensionamento e escalas de pessoal de enfermagem: competências dos enfermeiros	Enferm Foco / 2018 / BDEFN
Amestoy SC, Peixoto RS, Garcia RP, Santos BP, Silva CN, Braga DD <sup>(20)</sup>	Percepção de enfermeiros-líderes sobre o gerenciamento de conflitos no ambiente hospitalar	Rev enferm UFSM / 2016 / BDEFN
Cordero-Maldonado E, García-Domínguez JA, Romero-Quechol GM, Flores-Padilla L, Trejo-Franco J <sup>(21)</sup>	Dimensiones de la relación interpersonal del profesional de enfermería en una unidad de segundo nivel	Rev Enferm Inst Mex Seguro Soc/2019/ BDEFN
Santos JLG, Lima MADS, Pestana AL, Colomé ICS, Erdmann AL <sup>(22)</sup>	Estratégias utilizadas pelos enfermeiros para promover o trabalho em equipe em um serviço de emergência	Rev Gaúcha Enferm / 2016 / BDEFN
Thofehrn MB, Montesinos MJL, Jacondino MB, Fernandes HN, Gallo CMC, Figueira AB <sup>(23)</sup>	Work process of nurse in health production in a university hospital in Múrcia/Espanha	Cienc Cuid Saude / 2015 / BDEFN
Ika C, Novieastari E, Nuraini T <sup>(24)</sup>	The role of a head nurses in preventing interdisciplinary conflicts	Enferm Clin / 2019 / PUBMED
Kim WS, Nicotera AM, McNulty J <sup>(25)</sup>	Nurses' perceptions of conflict as constructive or destructive	J Adv Nurs / 2015 / PUBMED

Fonte: Elaboração própria.

**Quadro 1b** – Caracterização dos artigos selecionados segundo autores, delineamento do estudo, local e nível de evidência

<b>Autores</b>	<b>Delineamento do estudo</b>	<b>Local</b>	<b>Nível de Evidência</b>
Ramos FRS, Vargas MAO, Schneider DG, Barlem ELD, Scapin SQ, Schneider AMM <sup>(9)</sup>	Estudo tipo Survey	Capitais das 27 Unidades Federativas do Brasil	Nível II
Wood-Molina T, Rivas-Ribeiro E <sup>(10)</sup>	Estudo quantitativo	Chile	Nível IV
Eduardo EA, Peres AM, Kalinowski CE, Cunha ICKO, Bernardino E <sup>(11)</sup>	Estudo qualitativo	Curitiba, Brasil	Nível II
Pinhatti EDG, Vannuchi MTO, Sardinha DSS, Haddad MCL <sup>(12)</sup>	Estudo qualitativo	Brasil	Nível II
Leal LA, Soares MI, Silva BR, Brito IJS, Bernardes A, Henriques SH <sup>(13)</sup>	Estudo qualitativo	Interior Paulista, Brasil	Nível II
Camelo SHH, Soares MI, Chaves LDP, Rocha FLR, Silva VLS <sup>(14)</sup>	Estudo quanti-qualitativo	Interior Paulista, Brasil	Nível II
Leal LA, Soares MI, Silva BR, Bernardes A, Camelo SHH <sup>(15)</sup>	Estudo qualitativo	Interior Paulista, Brasil	Nível II
Tironi NM, Bernardino E, Haddad MCL, Nimtze MA, Torres DG, Peres AM <sup>(16)</sup>	Estudo qualitativo	Estado do Paraná, Brasil	Nível II
Grubaugh ML, Flynn L <sup>(17)</sup>	Estudo quantitativo	Colorado (EUA)	Nível IV
Beserra EP, Gubert FM, Martins MC, Vasconcelos VM, Figueiredo GA, Silva LA, et al. <sup>(18)</sup>	Estudo reflexivo	Pernambuco, Brasil	Nível IV
Souza MS, Barlem JGT, Hirsch CD, Rocha LP, Neutzling BRS, Ramos AM <sup>(19)</sup>	Estudo quantitativo	Região Sul do Brasil	Nível IV
Amestoy SC, Peixoto RS, Garcia RP, Santos BP, Silva CN, Braga DD <sup>(20)</sup>	Estudo qualitativo	Região Sul do Brasil	Nível II
Cordero-Maldonado E, García-Domínguez JA, Romero-Quechol GM, Flores-Padilla L, Trejo-Franco J <sup>(21)</sup>	Estudo descritivo	México	Nível IV
Santos JLG, Lima MADS, Pestana AL, Colomé ICS, Erdmann AL <sup>(22)</sup>	Estudo qualitativo	Região do Sul do Brasil	Nível II
Thofehn MB, Montesinos MJL, Jacondino MB, Fernandes HN, Gallo CMC, Figueira AB <sup>(23)</sup>	Estudo qualitativo	Murcia (Espanha)	Nível II
Ika C, Novieastari E, Nuraini T <sup>(24)</sup>	Estudo qualitativo	Jakarta (Indonésia)	Nível II
Kim WS, Nicotera AM, McNulty J <sup>(25)</sup>	Estudo qualitativo	Espanha	Nível II

Fonte: Elaboração própria.

A análise dos estudos possibilitou a construção de duas categorias, a saber: “Negociação de conflito como competência do enfermeiro” e “Estratégias negociadoras na resolução de conflitos”.

### *Negociação de conflito como competência do enfermeiro*

Observou-se, nos artigos que compõem a amostra, que o gerenciamento de conflitos é uma competência inerente ao trabalho do enfermeiro e contribui para o bem-estar da organização de saúde. Na organização hospitalar, o enfermeiro é considerado um gerenciador dos serviços de saúde. Ele desenvolve papel fundamental nas relações de equipe, pois articula e interage com os diferentes trabalhadores e é identificado pela liderança e coordenação do processo de trabalho em saúde. Contudo, no desempenho desse papel, esse profissional defronta-se com a necessidade de gerenciar conflitos, o que tem sido referido como uma fonte de sofrimento moral<sup>(9-10)</sup>.

Para minimizar esse sofrimento, alguns autores mencionam aspectos essenciais para propiciar a resolução dos conflitos, dentre os quais se destacam a formação básica adequada e a utilização de instrumentos gerenciais, como planejamento, liderança, autonomia e administração adequada do tempo<sup>(11-12,26)</sup>. Estudos complementam, destacando como principais competências do enfermeiro gerencial: comunicação, flexibilidade, tomada de decisão e visão estratégica, gerenciamento de pessoas, materiais e custo hospitalar, relacionamento interpessoal e trabalho em equipe<sup>(15,27)</sup>.

No que diz respeito à comunicação e ao trabalho em equipe, observou-se que exigem do enfermeiro a aquisição de outras competências ou capacidades, para que possa agir com efetividade na prática hospitalar cotidiana. A esse respeito, sabe-se que a mediação de conflitos é uma das capacidades essenciais ao bom andamento do trabalho de toda equipe<sup>(28)</sup>.

Os conflitos são comuns entre os seres humanos. Constituem-se em discordâncias resultantes de contestações de valores ou anseios

que provocam o rompimento da ordem. Podem ser funcionais, de caráter construtivo, ou disfuncionais, de cunho negativo, afastando aqueles que o percebem<sup>(29)</sup>. Independente da habilidade profissional, os conflitos podem levar a angústias frequentes, desavenças e insatisfação no trabalho, tornando o clima hostil<sup>(18)</sup>. A mediação pode contribuir para minimizar insatisfações e desmotivação, mantendo a harmonia e o equilíbrio da equipe, o que reflete positivamente em todo o cuidado prestado<sup>(28)</sup>.

Para se administrar os conflitos nas unidades assistenciais, é essencial conhecer a sua origem, visto que não há protocolos determinados para esse fim. Muitas vezes, surgem de problemas relacionados ao tipo de diálogo, de estrutura organizacional e comportamento individual. Para resolvê-los, é necessário desenvolver planos de ação que compreendam todas as partes envolvidas e reconheçam as diferenças entre as pessoas, pois todo ser humano é um ser único<sup>(30-32)</sup>.

Ressalta-se que o enfermeiro é o líder da gestão de pessoas, pois interage direta e sucessivamente com a equipe de trabalho. Sendo assim, não só o gestor de enfermagem, mas cada enfermeiro, como líder, também é responsável pela administração do recurso humano na organização. Todavia, saberes sobre liderança e administração são essenciais à gestão da instituição, independentemente da área de ocupação. Diante disso, o profissional responsável pela gerência do processo deve possuir competências, habilidades e atitudes assertivas para gerenciar conflitos<sup>(17)</sup>.

Desse modo, o enfermeiro gestor deve ser dotado da aptidão de liderança para gerenciar conflitos. Para tanto e para atender às exigências das instituições, que requerem postura ética e atitude do enfermeiro para atingir objetivos e excelência no trabalho em equipe, a comunicação interpessoal é crucial<sup>(33)</sup>.

Ressalta-se a importância dos centros formadores, no que tange à formação desses profissionais. É indispensável a implementação de estratégias para desenvolver competências clínicas e gerenciais, fortalecendo, nos discentes, as capacidades profissionais indispensáveis

para a apropriada atuação frente à integralidade do cuidado<sup>(13-14,18,20,30)</sup>.

### *Estratégias negociadoras na resolução de conflitos*

Na contemporaneidade, os ambientes estão cotidianamente mais competitivos e com maior pressão, o que favorece o surgimento de conflitos. Diante dessa realidade, as mudanças do modelo de atenção requerem o empenho no desenvolvimento de boas práticas de diálogo, relacionamento e gestão interpessoais. Essa mudança, a cada dia, distancia-se mais do modelo médico hegemônico, acolhendo novos estilos de fazer saúde que concorrem para o fortalecimento e a confiabilidade nas atuações das práticas assistenciais e gerenciais do enfermeiro<sup>(18)</sup>.

Rotineiramente, ressalta-se o tempo gasto pelos enfermeiros líderes na resolução dos conflitos, que nem sempre atendem às expectativas das partes, e elas deem-se por satisfeitas. Seja qual for o tipo de conflito, acredita-se que o diferencial de uma boa resolutividade esteja ligado diretamente a uma tática consciente, em que seja estabelecida a mediação por meio da comunicação e da escuta.

Para uma boa resolutividade dos conflitos, é necessário conhecê-los. Dentre os diversos tipos existentes, sobressaem-se: conflito latente, que é o conflito não declarado, não existindo uma clara consciência dos envolvidos, eventualmente não sendo necessário intervir; conflito percebido, em que há existência e percepção do conflito, porém não há manifestação aberta desse; conflito sentido, aquele que já atinge ambas as partes, e em que há emoção e forma consciente; e há conflito manifesto, que atinge todas as partes, é nítido para terceiros e pode prejudicar a dinâmica da equipe<sup>(1)</sup>.

Desse modo, a mediação destaca-se como um processo de intervenção sobre os diversos tipos de conflitos e deve ser utilizada de modo a buscar uma solução aceitável para os envolvidos, contribuindo para a redução dos impactos negativos e, particularmente no ambiente hospitalar,

para a manutenção de relações baseadas em respeito e confiança<sup>(34)</sup>.

A escolha da estratégia mais adequada para a resolução de conflitos depende de várias situações, tais como: a praticidade em se resolver o problema, a individualidade dos envolvidos e a relevância da questão<sup>(35)</sup>. Dentre as estratégias resolutivas de conflito, destacam-se: comunicação efetiva e *feedback* com a equipe multidisciplinar; capacidade de observação, o que requer do enfermeiro uma visão do todo, mas com o foco no cumprimento de normas e rotinas; discernimento na compreensão das diversas situações, sendo a ética e a discrição imprescindíveis nesse processo. Acrescentam-se o comprometimento, uma vez que, ao envolver toda a equipe, o trabalho torna-se mais prazeroso, e a liderança estratégia indispensável, pois a postura do líder conduz a equipe de maneira positiva e satisfatória e a envolve em todos os processos com responsabilidade<sup>(36)</sup>.

Outros estudos reiteram como estratégias eficazes a serem utilizadas pelos enfermeiros para a resolução de conflitos: o atendimento de qualidade ao usuário, a comunicação eficaz, o saber trabalhar em equipe, ser ético, ter boa postura, saber ouvir, reconhecer seu papel diante da equipe<sup>(23-25)</sup>.

Salienta-se o dimensionamento de pessoal como uma estratégia de competência do enfermeiro para a resolução de conflitos, visto que, quando realizado de forma adequada, pode minimizar a sobrecarga de trabalho, valorizar o trabalho do outro e, conseqüentemente, reduzir os conflitos<sup>(19,21)</sup>.

Reafirma-se que a liderança do enfermeiro é fundamental na gerência de conflitos, pois o líder deve assumir a comunicação integrada eficaz, ser responsável pela coordenação e negociação, como forma de prevenção interdisciplinar de conflitos; deve ainda ter visão ampla e caráter flexível no enfrentamento de hostilidades, com vistas a manter o ambiente de trabalho propício, saudável e harmonioso, para proteger a qualidade do serviço de saúde<sup>(11,24)</sup>.

Considera-se que o sucesso da mediação e do conhecimento técnico, já mencionados como práticas recomendadas para conduzir e resolver conflitos, identifica-se também com a importância do diálogo, quando há o envolvimento de usuários e seus familiares<sup>(57)</sup>.

Com o conhecimento dos tipos de conflitos é essencial deter a habilidade de mediá-los. Essa habilidade é essencial quando aplicada com efetividade, a fim de ser resolutiva e justa. Logo, o mediador deve ter consigo alguns princípios: possuir credibilidade, ser imparcial, estar ciente da situação, ser maleável em suas decisões e o mais transparente possível, mantendo-se sempre ético<sup>(28)</sup>.

Dentre as limitações deste estudo, destaca-se o período reduzido de busca de artigos e restrição de seleção a apenas três idiomas. Assim, recomenda-se a ampliação para períodos maiores e com outros idiomas, de forma a melhor contribuir para aprofundar o conhecimento sobre a temática. Destaca-se que este estudo pode contribuir com reflexões sobre o ambiente harmonioso da assistência de enfermagem, ao permear situações complexas, em que saber negociar conflitos trará resultados positivos tanto para o cuidado prestado ao usuário dos serviços quanto para a instituição.

## **Conclusão**

Este estudo permitiu a identificação de publicações científicas atuais que abordaram a temática gerenciamento de conflitos, enfatizando a capacidade de negociação como uma das competências do enfermeiro no contexto do hospital, com vistas a organizar o processo de trabalho e trazer benefícios para a organização.

Compreende-se que os artigos aludiram diversos tipos de conflitos e que eles são inerentes à interação de recursos humanos com o ambiente de trabalho, cabendo ao enfermeiro, responsável pela equipe, gerenciá-los, a fim de promover um ambiente adequado de trabalho, motivador ao trabalhador para boas práticas de enfermagem.

Os estudos selecionados apresentaram as dificuldades do enfermeiro, enquanto gestor do cuidado, em relação à competência para gerenciar conflitos, pois nem sempre ambos os lados envolvidos conseguem ficar satisfeitos com as resoluções propostas. Para viabilizar essa tarefa, são necessárias estratégias de gerenciamento, destacadas neste estudo: saber liderar, negociar, planejar, ser justo frente às situações, avaliar, ter conhecimento científico e técnico para, assim, conseguir conduzir a equipe. É preciso ainda conhecer a equipe, suas particularidades e a personalidade de cada trabalhador, para evitar novas ocorrências de conflitos, tendo em vista o objetivo maior do cuidado de qualidade ao usuário.

Reitera-se que o comportamento do enfermeiro, diante de uma situação conflituosa, depende de seu conhecimento, habilidades e atitudes enquanto gerente, das suas aptidões pessoais no processo de negociação e utilização da estratégia mais propícia para resolver ou diminuir os conflitos que ocorrem no trabalho.

As instituições formadoras em Enfermagem têm a responsabilidade de implementar estratégias ou metodologias inovadoras com foco no desenvolvimento de competências gerenciais ainda no âmbito da graduação, como o gerenciamento de conflitos, necessárias às demandas do mercado de trabalho em saúde.

## **Colaborações:**

1 – concepção, projeto, análise e interpretação dos dados: Denise Maria Osugui, Silvia Helena Henriques, Eliza Maria Rezende Dázio, Zélia Marilda Rodrigues Resck, Laura Andrian Leal e Roberta Seron Sanches;

2 – 2redação do artigo e revisão crítica relevante do conteúdo intelectual: Denise Maria Osugui, Silvia Helena Henriques, Eliza Maria Rezende Dázio, Zélia Marilda Rodrigues Resck, Laura Andrian Leal e Roberta Seron Sanches;

3 – aprovação final da versão a ser publicada: Denise Maria Osugui, Silvia Helena Henriques, Eliza Maria Rezende Dázio, Zélia Marilda Rodrigues Resck, Laura Andrian Leal e Roberta Seron Sanches.

## Referências

- Teixeira NL, Silva MM, Draganov PB. Desafios do enfermeiro no gerenciamento de conflitos dentro da equipe de enfermagem. *Rev Adm Saúde*. 2018;18(73). DOI: <http://dx.doi.org/10.23973/ras.73.138>
- Barbiani R, Nora CRD, Schaefer R. Nursing practices in the primary health care context: a scoping review. *Rev Latino-Am Enfermagem*. 2016;24:e2721. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1518-8345.0880.2721>
- Karami A, Farokhzadia J, Foroughameri G. Nurses' professional competency and organizational commitment: is it important for human resource management? *PLoS One*. 2017;12(11):e0187863. DOI: <http://dx.doi.org/10.1371/journal.pone.0187863>
- Maia NMFS, Fonseca BAV, Coelho LS, Carvalho Junior JAM, Maia SF, Andrade EWO. Percepção da equipe de enfermagem sobre a função do gerente de enfermagem hospitalar. *R pesqui (Univ Fed Estado Rio J, Online)*. 2020 jan-dez;12:1-5. DOI: [10.9789/2175-5361.rpcfo.v12.6555](https://doi.org/10.9789/2175-5361.rpcfo.v12.6555)
- Copelli FHS, Erdmann AL, Santos JLG. Entrepreneurship in Nursing: an integrative literature review. *Rev Bras Enferm*. 2019;72 (Suppl 1):289-98. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0523>
- Felix AMS, Toffolo SR. Participation of nurses in antimicrobial stewardship programs: an integrative review. *Cogitare enferm*. 2019;24:e59324. DOI: <http://dx.doi.org/10.5380/ce.v24i0.59324>
- Tostes MFP, Galvão CM. Implementation process of the Surgical Safety Checklist: integrative review. *Rev Latino-Am Enfermagem*. 2019;27:e3104. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1518-8345.2921.3104>
- Melnyk BM, Fineout-Overholt E. Evidence-based practice in nursing and healthcare: A guide to best practice. 4th ed. China: Wolters Kluwer; 2019.
- Ramos FRS, Vargas MAO, Schneider DG, Barlem ELD, Scapin SQ, Schneider AMM. Ethical conflict as a trigger for moral suffering: survey of Brazilian nurses *Rev enferm UERJ*. 2017;25:e22646. DOI: <http://dx.doi.org/10.12957/reuerj.2017.22646>
- Wood-Molina T, Rivas-Ribeiro E. Conflictividad ética en enfermeras/os de unidades de cuidados críticos en un hospital del sur de Chile. *Enfermería Universitaria*. 2017;14(4):224-34. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.reu.2017.09.002>
- Eduardo EA, Peres AM, Kalinowski CE, Cunha ICKO, Bernardino E. The negotiator that we have and the negotiator that we want in nursing. *Texto contexto-enferm*. 2016;25(3):e1030015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-07072016001030015>
- Pinhatti EDG, Vannuchi MTO, Sardinha DSS, Haddad MCL. Job rotation of nursing professionals among the sectors of a hospital: a management tool in conflict resolution. *Texto Contexto Enferm*. 2017;26(2):e1180015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-07072017001180015>
- Leal LA, Soares MI, Silva BR, Brito IJS, Bernardes A, Henriques SH. Professional competencies for hospital nurses: a documentary analysis. *Rev Enfermagem Centro-Oeste Mineiro*. 2019;9:e3249. DOI: <http://dx.doi.org/10.19175/recom.v9i0.3249>
- Camelo SHH, Soares MI, Chaves LDP, Rocha FLR, Silva VLS. Nurse managers at a teaching hospital: training, responsibilities and challenges. *Rev enferm UERJ*. 2016;24(3):e11637. DOI: <http://dx.doi.org/10.12957/reuerj.2016.11637>
- Leal LA, Soares MI, Silva BR, Bernardes A, Camelo SHH. Clinical and management skills for hospital nurses: perspective of nursing university students. *Rev Bras Enferm*. 2018;71(Suppl 4):1514-21. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0452>
- Tironi NM, Bernardino E, Haddad MCL, Nimitz MA, Torres DG, Peres AM. Assignments and competencies of nursing managers: a descriptive exploratory research. *Online braz j nurs [Internet]* 2017 [cited 2020 May 20];16(2):130-9. Available from: <http://www.objnursing.uff.br/index.php/nursing/article/view/5601>
- Grubaugh ML, Flynn L. Relationships Among Nurse Manager Leadership Skills, Conflict Management, and Unit Teamwork. *J Nurs Adm*. 2018;48 (7-8):383-8. DOI: <http://dx.doi.org/10.1097/NNA.0000000000000633>
- Beserra EP, Gubert FM, Martins MC, Vasconcelos VM, Figueiredo GA, Silva LA, et al. Conflict management in nurse training. *J Nurs UFPE online*. 2018;12(10):2891-6. DOI: <https://doi.org/10.5205/1981-8963-v12i10a236080p2891-2896-2018>
- Souza MS, Barlem JGT, Hirsch CD, Rocha LP, Neutzling BRS, Ramos AM. Dimensionamento e escalas de pessoal de enfermagem: competências dos enfermeiros. *Enferm Foco*.

- 2018;9(2):50-5. DOI: <https://doi.org/10.21675/2357-707X.2018.v9.n2.1072>
20. Amestoy SC, Peixoto RS, Garcia RP, Santos BP, Silva CN, Braga DD. Percepção de enfermeiros-líderes sobre o gerenciamento de conflitos no ambiente hospitalar. *Rev enferm UFSM*. 2016;6(2):259-69. DOI: <http://dx.doi.org/10.5902/2179769218167>
  21. Cordero-Maldonado E, García-Domínguez JA, Romero-Quechol GM, Flores-Padilla L, Trejo-Franco J. Dimensiones de la relación interpersonal del profesional de enfermería en una unidad de segundo nivel. *Rev Enferm Inst Mex Seguro Soc* [Internet]. 2019 [cited 2019 Dec 12];27(2):89-96. Available from: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1015232>
  22. Santos JLG, Lima MADS, Pestana AL, Colomé ICS, Erdmann AL. Estratégias utilizadas pelos enfermeiros para promover o trabalho em equipe em um serviço de emergência. *Rev Gaúcha Enferm*. 2016;37(1):e50178. DOI: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2016.01.50178>
  23. Thofehrn MB, Montesinos MJL, Jacondino MB, Fernandes HN, Gallo CMC, Figueira AB. Work process of nurse in health production in a university hospital in Múrcia/Espanha. *Cienc Cuid Saude*. 2015;14(1):924-32. DOI: <https://doi.org/10.4025/ciencucidsaude.v14i1.22094>
  24. Ika C, Novieastari E, Nuraini T. The role of a head nurses in preventing interdisciplinary conflicts. *Enferm Clin*. 2019;(Suppl 2):123-7. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2019.04.019>
  25. Kim WS, Nicotera AM, McNulty J. Nurses' perceptions of conflict as constructive or destructive. *J Adv Nurs*. 2015;71(9):2073-83. DOI: <https://doi.org/10.1111/jan.12672>
  26. Jiménez-Gómez MA, Cárdenas-Becerril L, Velásquez-Oyola MB, Carrillo-Pineda M, Barón-Díaz LY. Reflective and critical thinking in nursing curriculum. *Rev Latino-Am Enfermagem*. 2019;27:e3173. DOI: [10.1590/1518-8345.2861.3173](https://doi.org/10.1590/1518-8345.2861.3173)
  27. Lessa JD, Silva AR. Competências gerenciais: um desafio para a enfermagem. *Rev Científica Multidisciplinar Núcleo Conhecimento* [Internet]. 2017 [cited 2019 Dec 12];1(2):60-71. Available from: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/saude/competencias-gerenciais>
  28. Lopes ER, Souza JEO, Almeida MLS, Silva WA. Conflitos na equipe de enfermagem: um desafio na gestão do enfermeiro. *Única cad acad* [Internet]. 2015 [cited 2019 Dec 12];1(1):1-10. Available from: <http://co.unicaen.com.br:89/periodicos/index.php/UNICA/article/viewFile/10/10>
  29. Marques FRB, Ferreira MCV, Duarte AM, Balieiro MMFG, Mandetta MA. Nature and source of conflicts of relationships in the context of pediatric oncology: an integrative literature review. *Ciênc Cuidado Saúde*. 2015;14(2):1184-93. DOI: <https://doi.org/10.4025/ciencucidsaude.v14i2.25247>
  30. Lanzoni GMM, Meirelles BHS, Erdmann AL, Thofehrn MB, Dall'agnol CL. Actions/interactions motivating nursing leadership in the context of primary health care. *Texto contexto enferm*. 2015;24(4):1121-9. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-0707201500003740013>
  31. Oliveira ES, Cruz KG, Almeida HOC, Melo IA, Góis RMO. A gestão de conflitos: desafio na prática gerencial do enfermeiro. *Ciênc Biol Saúde Unit* [Internet]. 2018 [cited 2019 Dec 12];4(3):123-38. Available from: <https://periodicos.set.edu.br/index.php/cadernobiologicas/article/view/5162>
  32. Bristot RB, Ceretta LB, Soratto MT. Conflitos éticos da equipe de enfermagem no processo de trabalho na atenção básica. *Enfermagem Brasil* [Internet]. 2017 [cited 2019 Dec 12];16(1):11-9. Available from: <https://portalatlanticaeditora.com.br/index.php/enfermagembrasil/article/view/899/1853>
  33. Silva JCB, Silva AAOB, Oliveira DAL, Silva CC, Barbosa LMS, Lemos MEP, et al. Profile of the nurse in the management of hospital services. *J Nurs UFPE online*. 2018;12(10):2883-90. DOI: <https://doi.org/10.5205/1981-8963-v12i10a236307p2883-2890-2018>
  34. Claro RFS, Cunha PFSS. Estratégias de gestão construtiva de conflitos: uma perspectiva dos profissionais de saúde. *Psicol Saúde Doenças*. 2017;18(1):55-68. DOI: <http://dx.doi.org/10.15309/17psd180105>
  35. Ahanchian MR, Emami-Zeydi A, Armat MR. Conflict Management Styles Among Iranian Critical Care Nursing Staff: a cross-sectional study. *Dimens Crit Care Nurs*. 2015;34(3):140-5. DOI: <http://dx.doi.org/10.1097/DCC.000000000000106>
  36. Souza ACD, Silva FS, Espindola JS, Moreira NL, Draganov PB. Atuação do enfermeiro nas estratégias de resolução de conflitos. *Rev Adm Saúde*. 2018;18(73). DOI: <http://dx.doi.org/10.23973/ras.73.142>

37. Nascimento D. Mediação de Conflitos na Área da Saúde: experiência portuguesa e brasileira. *Cad Ibero-Amer Dir Sanit.* 2016;5(3):201-11. DOI: <http://dx.doi.org/10.17566/ciads.v5i3.333>

Recebido: 26 de março de 2020

Aprovado: 8 de maio de 2020

Publicado: 14 de julho de 2020



A *Revista Baiana de Enfermagem* utiliza a Licença Creative Commons - Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Este artigo é de acesso aberto distribuído sob os termos da Licença Creative Commons (CC BY-NC).

Esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho para fins não comerciais. Embora os novos trabalhos tenham de lhe atribuir o devido crédito e não possam ser usados para fins comerciais, os usuários não têm de licenciar esses trabalhos derivados sob os mesmos termos.