

## A ATUAÇÃO DO ENFERMEIRO COMO MEDIADOR DE CONFLITOS DECORRENTES DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO<sup>1</sup>

### THE ROLE OF NURSES AS MEDIATORS OF CONFLICTS ARISING FROM INTERPERSONAL RELATIONSHIPS IN THE WORKPLACE

Adrieli Rosa de Oliveira Farias<sup>2</sup>

Ana Júlia Batista Wiggers<sup>3</sup>

Anita Bilhalva<sup>4</sup>

Bruna Bonifacio Francisco<sup>5</sup>

Tamires Pinto dos Santos<sup>6</sup>

Everson da Silva Souza<sup>7</sup>

**RESUMO:** O estudo teve como objetivo analisar, por meio de uma revisão integrativa da literatura, as evidências científicas sobre os conflitos interpessoais no ambiente de trabalho da enfermagem e o papel do enfermeiro como mediador dessas situações. Foram consultadas bases de dados como CAPES, SciELO, PubMed, LILACS, EBSCO e Google Acadêmico, considerando publicações entre 2020 e 2025. O trabalho final foi composto por 22 artigos que abordaram as causas, os impactos e as estratégias de gestão de conflitos no ambiente da enfermagem. Os resultados indicaram que as principais causas de conflitos são a comunicação ineficaz, a falta de preparo emocional e técnico dos gestores, a sobrecarga de trabalho, além de comportamentos negativos como assédio moral, exclusão social e fofoca. Tais fatores comprometem a qualidade da assistência e o bem-estar dos profissionais. O estudo evidenciou que o enfermeiro, em sua função de liderança, exerce papel essencial na mediação e prevenção dos conflitos, devendo adotar uma postura empática, democrática e participativa. A inteligência emocional e a comunicação não violenta foram identificadas como competências essenciais para a gestão eficaz de conflitos, pois propiciam a cooperação, o diálogo e o fortalecimento do clima organizacional. Conclui-se que o desenvolvimento contínuo dessas habilidades, aliado à formação acadêmica e à educação permanente, é imprescindível para que o enfermeiro promova um ambiente de trabalho harmonioso, colaborativo e centrado na humanização do cuidado.

5557

**Palavras-chave:** Enfermagem. Liderança. Relações interpessoais. Mediação de conflitos. Inteligência emocional. Gestão de pessoas.

<sup>1</sup>Artigo apresentado como requisito parcial para a conclusão do curso de Graduação em Enfermagem da Universidade do Sul de Santa Catarina. 2025.

<sup>2</sup>Acadêmicas do curso superior de Enfermagem da Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL.

<sup>3</sup>Acadêmicas do curso superior de Enfermagem da Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL.

<sup>4</sup>Acadêmicas do curso superior de Enfermagem da Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL.

<sup>5</sup>Acadêmicas do curso superior de Enfermagem da Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL.

<sup>6</sup>Acadêmicas do curso superior de Enfermagem da Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL.

<sup>7</sup>Orientador: Prof. Msc. Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL.

**ABSTRACT:** This study aimed to analyze, through an integrative literature review, the scientific evidence on interpersonal conflicts in the nursing work environment and the role of nurses as mediators of these situations. Databases such as CAPES, SciELO, PubMed, LILACS, EBSCO, and Google Scholar were consulted, considering publications between 2020 and 2025. The final review included 22 articles that addressed the causes, impacts, and conflict management strategies in nursing settings. Results indicated that the main causes of conflicts are ineffective communication, lack of emotional and technical preparedness of managers, work overload, and negative behaviors such as moral harassment, social exclusion, and gossip. These factors compromise care quality and professionals' well-being. The study demonstrated that nurses, in their leadership role, play an essential part in mediating and preventing conflicts, adopting an empathetic, democratic, and participatory approach. Emotional intelligence and nonviolent communication were identified as key competencies for effective conflict management, fostering cooperation, dialogue, and strengthening the organizational climate. It is concluded that continuous development of these skills, along with academic training and ongoing education, is essential for nurses to promote a harmonious, collaborative, and humanized work environment.

**Keywords:** Nursing. Leadership. Interpersonal relationships. Conflict mediation. Emotional intelligence. People management.

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente de trabalho em saúde exige intensa interação entre profissionais de distintas áreas e formações, tornando as relações interpessoais essenciais para a qualidade do cuidado. Quando pautadas no diálogo, respeito e cooperação, essas interações favorecem a construção de vínculos saudáveis, capazes de promover um ambiente laboral mais harmônico e uma assistência de qualidade. Em contrapartida, fragilidades como a rotatividade não planejada, a ausência de espaços de escuta e o manejo inadequado de conflitos podem comprometer tanto a satisfação dos trabalhadores quanto a segurança do paciente (Carvalho et al., 2021).

O conflito é inerente à convivência humana e pode se manifestar em qualquer ambiente social, inclusive no contexto profissional. Ele pode assumir caráter construtivo, contribuindo para o aprimoramento da equipe e para decisões mais assertivas, mas também pode gerar desperdício de recursos, tempo e desgastes emocionais. No ambiente de saúde, muitas vezes está associado a comportamentos disruptivos, como assédio, bullying, violência horizontal ou hostilidade, com repercussões diretas na saúde física e mental dos profissionais. (Sbordoni et al., 2020).

Conflitos não resolvidos influenciam de forma significativa o processo de trabalho, gerando desmotivação, frustrações e sobrecarga. Fatores como individualismo e ausência de cooperação favorecem esse cenário, aumentando o desgaste e a insatisfação entre os profissionais (Dias et al., 2020). Reconhecer que o conflito é inerente às organizações, compostas

por indivíduos com necessidades e expectativas diversas, é fundamental para que ele seja administrado e transformado em oportunidade de crescimento coletivo (Cunha et al., 2023). O convívio diário entre pessoas com diferentes valores e opiniões torna os desacordos inevitáveis, e cabe ao enfermeiro assumir o papel de mediador, de modo a evitar que situações mal administradas comprometam a qualidade do cuidado prestado e afetem a harmonia da equipe (Sbordoni et al., 2020).

Um local de trabalho quando possui um ambiente agressivo, autoritário e punitivo, em que se escondem os erros, que desencoraja a verdade, a interação social, a cooperação e a solidariedade, estimulando-se uma competitividade exacerbada, faz com que o trabalhador passe a se isolar para se proteger, ou tornar-se agressivo para se defender. Tais atitudes contribuem para o aumento dos índices de estresse e ansiedade, causa insatisfação pessoal e gera sentimentos de abandono, rejeição e humilhação. Um cenário assim pode prejudicar a saúde, tornando-se um campo fértil para o adoecimento emocional. Diante disso, a promoção de uma comunicação não violenta e de relações baseadas no respeito e na cooperação é essencial para a preservação da saúde mental e para o fortalecimento do clima organizacional (Ferreira, F. O. et al., 2023).

Historicamente, a mediação de conflitos já se apresentava como uma competência implícita da enfermagem, como evidenciado nas ações de Florence Nightingale durante a Guerra da Crimeia, quando liderou equipes em condições adversas demonstrando organização, disciplina e capacidade de liderança. Atualmente, a legislação profissional, como a Lei nº 7.498/86, consolida essa função ao atribuir ao enfermeiro a responsabilidade pelo planejamento, coordenação e avaliação da assistência, reforçando seu papel central na liderança e mediação de situações de conflito (Gonçalves et al., 2024).

O exercício da liderança em enfermagem envolve práticas essenciais que vão desde a comunicação clara, motivação da equipe e estímulo de talentos até a mediação de conflitos e a tomada de decisões. Estratégias como planejar, organizar e dialogar com o time são destacadas como fundamentais para o alcance de metas e para a construção de um ambiente de trabalho mais humanizado e colaborativo. Nesse contexto, a gestão de conflitos é conduzida por meio do respeito, da escuta empática e da imparcialidade, tratando essas situações como oportunidades de melhoria no processo de trabalho (Silva et al., 2021).

Além disso, pesquisas recentes ressaltam que a liderança do enfermeiro está diretamente relacionada ao uso da inteligência emocional (IE), com destaque para competências como

autoconhecimento, empatia, motivação, habilidades sociais e comunicação, que são vitais para o trabalho em equipe e para um ambiente mais humanizado (Abdalla et al., 2025).

A inteligência emocional é instrumento de extrema relevância, conflitos costumam gerar frustração, raiva e ressentimento, e um gestor emocionalmente inteligente é capaz de lidar com essas emoções sem se sentir ameaçado ou desvalorizado. Ao manter a compostura e oferecer apoio emocional, o gestor pode reduzir a intensidade das emoções negativas e abrir caminho para uma comunicação mais produtiva e uma resolução efetiva, pois a IE fornece as habilidades necessárias para lidar com as emoções, compreender os outros, comunicar de maneira eficaz e gerenciar os conflitos de forma construtiva (Ferreira, F. O. et al., 2023).

Nesse sentido, programas de capacitação voltados ao desenvolvimento da inteligência emocional e de habilidades de comunicação constituem estratégias importantes para a gestão de conflitos, tornando o enfermeiro mais apto a lidar com situações complexas e a fortalecer as relações interpessoais no ambiente de trabalho. Assim, a competência relacional pode ser desenvolvida por meio da educação permanente, refletindo na melhoria da qualidade da assistência prestada (Santos et al., 2020).

O estudo tem como objetivo, por meio de uma revisão integrativa, analisar as evidências científicas sobre as relações interpessoais negativas no ambiente de trabalho da enfermagem, identificando seus impactos e o papel do enfermeiro na mediação dos conflitos. A pesquisa justifica-se pela relevância da atuação do enfermeiro na mediação de conflitos, fundamental para a promoção de um ambiente laboral harmonioso e para a qualidade da assistência prestada.

5560

Face a essa conjuntura, definiu-se a seguinte questão de pesquisa: Qual é o papel do enfermeiro na mediação de conflitos decorrentes das relações interpessoais no ambiente de trabalho?

## 2 METODOLOGIA

Estudo de revisão bibliográfica, realizado por meio das bases de dados virtuais Portal de Periódicos da CAPES, *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), *National Library of Medicine* (PubMed), *Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde e Acervo* (LILACS), EBSCO Information Services, Google Acadêmico e outras bases indexadas, cuja coleta foi realizada em agosto de 2025.

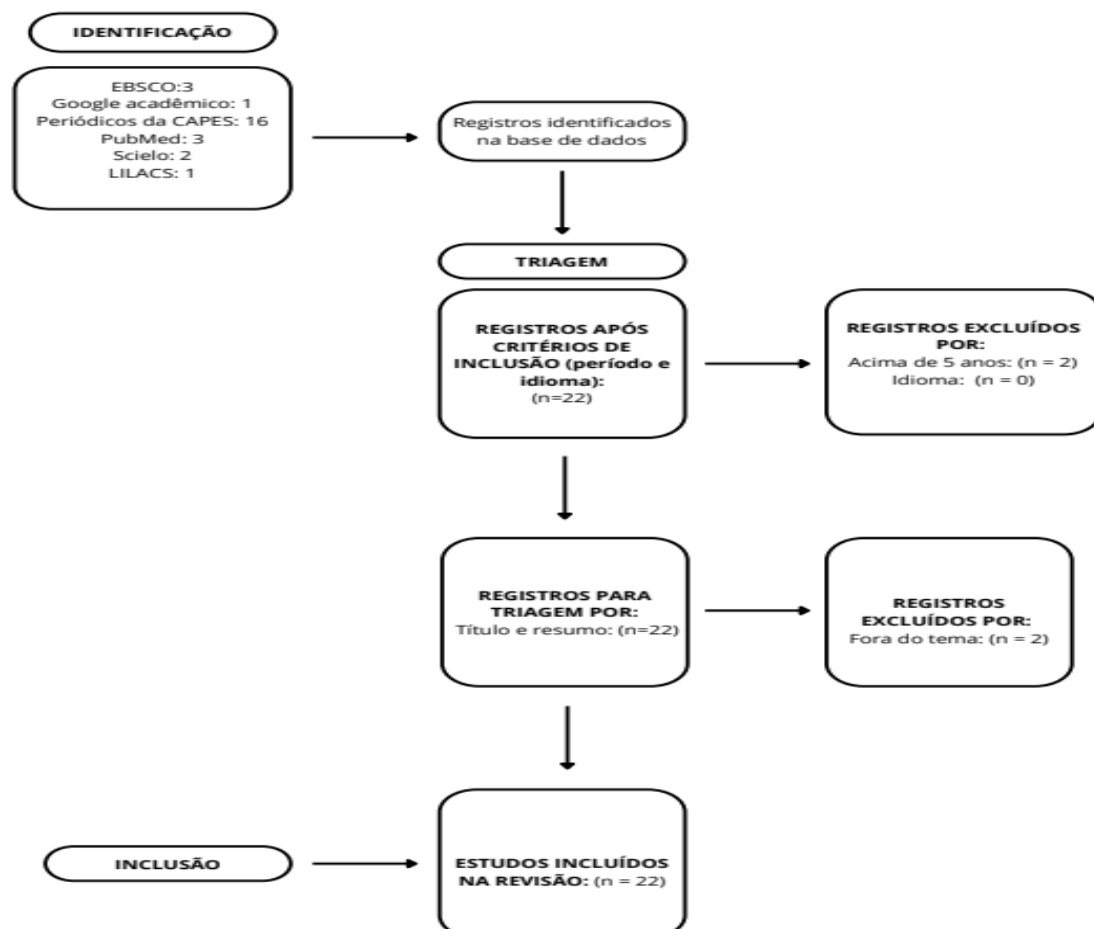
Para a realização da busca dos artigos que compõem esta revisão, foram utilizados para pesquisa os termos: Relações interpessoais. Desafios na gestão de conflitos. Obstáculos

enfrentados por enfermeiros frente à liderança. Gestão de pessoas. Enfermeiro no papel de liderança.

Adotaram-se como critérios de inclusão: artigos publicados entre 2020 e 2025, disponíveis na íntegra, em português, inglês ou espanhol, que abordassem relações interpessoais no ambiente de trabalho em saúde, conflitos interpessoais, liderança ou estratégias de mediação pelo enfermeiro. Foram considerados estudos originais, revisões, dissertações e teses relacionadas ao tema. Foram excluídos estudos duplicados, artigos indisponíveis na íntegra, publicações que não se relacionassem à prática da enfermagem ou que não apresentassem discussão sobre relações interpessoais, conflitos ou mediação pelo enfermeiro.

O processo de seleção dos estudos seguiu a ordem: leitura dos títulos e resumos, seguida da análise completa dos textos que atenderam aos critérios. Os artigos selecionados foram organizados em quadro, considerando autor(es), ano, título, método, objetivo(s) e principais resultados/conclusões.

A sequência desta identificação, seleção e inclusão dos artigos está apresentada na Figura 1, segundo o fluxograma PRISMA de identificação de estudos através das bases de dados



### 3 RESULTADOS

Foram selecionados inicialmente 26 artigos das bases de dados, dos quais 4 foram excluídos. Após a leitura completa dos 22 artigos restantes e a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, foram selecionados 22 artigos para compor a amostra final. A distribuição temporal dos artigos foi a seguinte: 22 artigos publicados entre 2020 e 2025.

Quadro 1 - Caracterização da produção científica analisada, segundo autor (es), ano, título, método, objetivo (os) e principais resultados/ conclusões acerca da atuação do enfermeiro como mediador de conflitos decorrentes das relações interpessoais no ambiente de trabalho

Autor / Ano de Publicação e base de dados	Título	Método/Objetivos	Resultados
Dias et al., 2020 SCIELO	Saúde, comportamento e gestão: Impacto nas relações interpessoais	Estudo transversal, quantitativo e descritivo, com 213 trabalhadores, visando identificar fatores que impactam nas relações interpessoais.	Afetividade e apoio gerencial fortalecem as relações, enquanto fofocas e desrespeito às fragilizaram; os maiores impactos foram desgaste físico/emocional e instabilidade emocional.
Sbordoni et al. 2020 Google acadêmico	Estratégias utilizadas por enfermeiros para mediação de conflitos	Estudo qualitativo buscou compreender as estratégias usadas por enfermeiros na mediação de conflitos.	Os conflitos surgem da falta de padronização. O diálogo, a colaboração e protocolos reduzem tensões e promovem aprendizado coletivo.
Osugui et al. 2020 LILACS	Negociação de conflitos como competência do enfermeiro	Revisão integrativa sobre negociação de conflitos enquanto competência profissional do enfermeiro no contexto hospitalar.	A negociação de conflito, enquanto competência profissional do enfermeiro, é permeada pela insegurança e falta de preparo.
Santos et al. 2020 CAPES	A competência relacional de enfermeiros em unidades de centros cirúrgicos	Estudo exploratório qualitativo em cinco instituições hospitalares privadas de um município do Estado de Minas Gerais.	A competência relacional envolve o desenvolvimento de capacidades, como comunicação assertiva, gestão de pessoas por meio do dimensionamento de pessoal e inteligência emocional.
Carvalho et al. 2021 CAPES	As relações interpessoais da equipe de enfermagem sob a perspectiva da teoria dos vínculos profissionais	Estudo qualitativo, descritivo e exploratório, fundamentado na teoria de Vygotsky e na teoria de Thofehr e Leopardi.	A aplicação da Teoria dos Vínculos Profissionais pode constituir uma tecnologia de gestão relacional para os enfermeiros possibilitando a construção de ambientes saudáveis no trabalho.

Gesing et al. 2021 EBSCO	Uma análise crítica da gestão de conflitos nas relações de trabalho	Pesquisa bibliográfica sobre formas de gestão de conflitos nas relações de trabalho, a importância da comunicação, o papel da liderança e os métodos de mediação.	Não há modelo único; A comunicação eficaz e a liderança preparada são fatores determinantes para transformar conflitos em oportunidades de crescimento.
Lourenço et al. 2021 EBSCO	Os principais desafios dos enfermeiros na liderança em enfermagem	Revisão integrativa que tem como objetivo identificar os principais desafios enfrentados pelos enfermeiros na liderança em enfermagem.	Foram identificados 12 principais desafios, sendo o desenvolvimento de habilidades de liderança o principal tema abordado.
Oliveira e Pizzoni. 2021 CAPES	Gestão de conflitos e comunicação organizacional: um estudo empírico em instituições públicas de ensino	Estudo empírico sobre fatores que influenciam a gestão de conflitos em instituições públicas de ensino.	Comunicação inadequada e falta de preparo técnico dos gestores, sobrecarga de trabalho e escassez de servidores, geram desmotivação e adoecimento organizacional.
Silva e Veloso. 2022 CAPES	Os conflitos e a saúde: o desafio das negociações em tempos de Covid-19	Revisão bibliográfica de abordagem hipotético-dedutivo sobre as formas de gestão de conflitos, problemas e insatisfações sociais. Inclui incentivo, prevenção, transformação e pacificação.	Os conflitos sociais podem ser geridos de forma eficaz por meio da negociação, mediação e conciliação, reduzindo a sobrecarga do Judiciário. A pandemia evidenciou que esses métodos são viáveis e contribuem para uma justiça mais acessível e pacífica.
Chaves et al. 2023 CAPES	O ensino de gestão de conflitos e a gamificação na graduação de enfermagem no contexto da COVID-19	Relato de experiência de gamificação do tema gestão de conflitos na graduação em enfermagem com cinco jogos, elaborados e implementados remotamente.	A gamificação, ao apresentar desafios de gestão de conflitos alinhados à realidade do enfermeiro, se mostrou uma metodologia ativa atrativa e significativa para a aprendizagem.
Song e Guo. 2022 EBSCO	The Impact of Negative Workplace Gossip on Employees' Organizational Self-Esteem in a Differential Atmosphere	Estudo quantitativo com 228 funcionários de empresas localizadas na China, a fim de investigar como a fofoca atua de forma negativa no ambiente de trabalho e afeta a autoestima organizacional.	A fofoca e exclusão social no ambiente de trabalho mostrou impacto negativo na autoestima organizacional dos funcionários.
Cunha et al. 2023 EBSCO	Os desafios da gestão de conflitos nas relações de trabalho	Revisão bibliográfica qualitativa e descritiva para analisar desafios, causas e estratégias na gestão de conflitos no trabalho.	Conflitos decorrem de falhas de comunicação, diferenças e sobrecarga; quando mal geridos causam desgaste e queda de produtividade, mas bem conduzidos promovem cooperação e aprendizado.



Ferreira, F. O et al. 2023 CAPES	Inteligência Emocional e suas Influências na Gestão de Conflitos	Revisão qualitativa, com o objetivo de diagnosticar a importância da inteligência emocional no contexto organizacional e avaliar sua relevância na gestão de conflitos.	A inteligência emocional é essencial para gerir conflitos, fortalecer relações e otimizar a comunicação, promovendo um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.
Jamarim et al. 2023 CAPES	A comunicação não verbal dos profissionais de saúde de um serviço de atenção domiciliar	Estudo de caso qualitativo com observação participante e grupo focal.	Profissionais de saúde carecem de habilidades de comunicação não verbal e interpretação da linguagem corporal, prejudicando o vínculo e gerando ruídos na assistência.
Toledo et al. 2023 CAPES	A Importância da comunicação não violenta para a gestão em saúde	Revisão bibliográfica, sobre Comunicação Não-Violenta (CNV) aplicadas à gestão em saúde.	A CNV reduz conflitos, melhora as relações e fortalece a gestão humanizada.
Basaran et al. 2024 EBSCO	Evaluation of the Relationship between the Levels of Patience and Tranquillity and Conflict Resolution Styles	Estudo descritivo, transversal a fim de investigar os estilos de resolução de conflitos, os níveis de paciência e tranquilidade de enfermeiros e analisar como esses fatores se relacionam.	Os enfermeiros usam a estratégia de integração na resolução de conflitos, com níveis moderados de paciência e tranquilidade. A paciência diminui em conflitos com colegas ou outros funcionários, enquanto a tranquilidade aumenta ao usar a estratégia de integração.
Gonçalves et al. 2024 CAPES	Papel do enfermeiro na gestão de conflitos na equipe técnica de enfermagem	Pesquisa quantitativa exploratória para investigar o nível de conhecimento dos enfermeiros acerca da gestão de conflitos dentro da equipe de enfermagem.	A mediação faz parte da rotina do enfermeiro, tendo em vista que os conflitos são uma realidade e influenciam diretamente a qualidade da assistência.
Nikitara et al. 2024 EBSCO	Conflict Management in Nursing: Analyzing Styles, Strategies, and Influencing Factor.	Revisão sistemática sobre estilos, estratégias e fatores que influenciam a gestão de conflitos em enfermagem, buscando compreender como diferentes abordagens impactam a cooperação, satisfação e clima organizacional.	Estratégias colaborativas e integrativas são as mais eficazes. A comunicação, empatia e liderança emocional promovem ambientes de trabalho mais saudáveis. O estilo de liderança influencia diretamente a satisfação e o desempenho da equipe de enfermagem.
Abdalla et al. 2025 CAPES	Contribuições da Inteligência Emocional frente aos desafios da liderança na Enfermagem	Estudo qualitativo, exploratório e descritivo com enfermeiras sobre os desafios de liderança, as questões de gênero e o uso da inteligência emocional (IE).	A IE é essencial para o sucesso da liderança em enfermagem, destacando a empatia, o autoconhecimento e habilidade social.



Ferreira, S. M. I. L et al. 2025 EBSO	Estratégias para gestão dos conflitos entre profissionais da saúde e seu impacto na qualidade do atendimento.	Revisão integrativa sobre a gestão de conflitos na equipe de enfermagem em todos os níveis de atenção à saúde.	A escolha da estratégia para gestão de conflitos varia de acordo com a personalidade e experiência do profissional; a mediação eficaz melhora o atendimento.
Huieba. 2025 CAPES	Impacto da liderança na gestão de conflitos	Revisão bibliográfica qualitativa sobre liderança e gestão de conflitos.	A liderança empática e democrática é indispensável no manejo de conflitos.

**Fonte:** elaborado pelos autores, 2025.

#### 4 DISCUSSÃO

Ao analisar os resultados obtidos, identificou-se que as relações interpessoais negativas no ambiente de trabalho da enfermagem configuram-se como um dos principais fatores de desgaste físico, emocional e organizacional, afetando tanto o desempenho dos profissionais quanto a qualidade da assistência prestada. Dias et al. (2020) destacam que falhas de comunicação, ausência de cooperação e sobrecarga de atividades geram tensões e desentendimentos, comprometendo a coesão das equipes e a segurança do paciente. De forma semelhante, Oliveira e Pizzoni (2021) apontam a comunicação ineficiente como uma das causas mais recorrentes de conflitos, gerando desmotivação e prejuízos no clima de trabalho, ressaltando que gestores muitas vezes carecem de preparo técnico e emocional para lidar com situações de relacionamento, o que reforça a necessidade de capacitação permanente e desenvolvimento de habilidades comunicacionais.

5565

Nesse contexto, é importante lembrar que o cuidado e a convivência em equipe partem do reconhecimento da natureza relacional do ser humano. Como afirmava Wanda Horta, “o ser humano é um ser de relações” (HORTA, [s.d.]), destacando que a interação entre indivíduos é elemento essencial para o desenvolvimento saudável das práticas em saúde e para a harmonia no ambiente de trabalho.

Além das falhas de comunicação, outras manifestações de relações interpessoais negativas merecem destaque, como a fofoca e a exclusão social no ambiente de trabalho. Song e Guo (2022) descrevem que a disseminação de comentários depreciativos e a marginalização de colegas constituem formas de violência psicológica e assédio moral, gerando impactos diretos sobre a autoestima e o sentimento de pertencimento dos profissionais. Esses comportamentos, ainda que sutis, criam um ambiente de insegurança e hostilidade, prejudicando a colaboração e a produtividade. A atuação do enfermeiro como líder torna-se, portanto, indispensável para

identificar e intervir precocemente nesses episódios, prevenindo danos emocionais e institucionais mais graves.

A habilidade de se comunicar de forma assertiva e empática é uma das principais competências exigidas dos enfermeiros que ocupam funções de liderança. Gesing et al. (2021) reforçam que a comunicação eficaz permite ao gestor compreender e ser compreendido, minimizando ruídos e mal-entendidos que potencializam os conflitos. Evitar o conflito é impossível, mas minimizar seus efeitos negativos é responsabilidade direta da liderança. Sob essa perspectiva, o enfermeiro deve estimular o diálogo aberto e o feedback construtivo, garantindo que divergências sejam discutidas e solucionadas antes de se tornarem crônicas. Cunha et al. (2023) complementam que a omissão diante dos conflitos é um dos maiores equívocos na gestão de pessoas, pois o acúmulo de tensões resulta em perda de produtividade e desmotivação da equipe. Assim, a intervenção imediata, acompanhada de escuta ativa e mediação imparcial, é fundamental para restaurar o equilíbrio relacional.

Lourenço et al. (2021) acrescenta que reuniões periódicas, baseadas na escuta ativa e no compartilhamento de ideias, fortalecem a coesão e previnem o surgimento de novas tensões. Gonçalves et al. (2024) evidenciam que a maioria dos enfermeiros reconhece o impacto direto dos conflitos na qualidade da assistência prestada, o que reforça a importância do papel do enfermeiro como mediador. Quando os conflitos não são enfrentados, geram consequências adversas, como absenteísmo, desmotivação e comprometimento do cuidado. Dessa forma, o enfermeiro deve fundamentar sua atuação em bases técnico-científicas e relacionais sólidas, garantindo que as decisões tomadas em equipe estejam alinhadas ao bem-estar coletivo e à humanização do cuidado.

5566

A liderança democrática e participativa é destacada por Huieba (2025) como um dos pilares da gestão de conflitos eficaz. O autor afirma que líderes autoritários tendem a ampliar as tensões e o clima de insatisfação, enquanto líderes empáticos e colaborativos promovem engajamento, confiança e fortalecimento do vínculo profissional. Essa visão converge com Nikitara et al. (2024), que observaram que estilos de liderança participativos e colaborativos estão diretamente associados à redução de conflitos e à melhoria das relações interpessoais, enquanto abordagens competitivas ou evasivas aumentam o desgaste e comprometem a coesão da equipe. Essa visão é corroborada por Lourenço et al. (2021), que observam que a liderança baseada na escuta e no compartilhamento de responsabilidades estimula a autonomia e o senso de pertencimento da equipe. De modo complementar, Chaves (2023) ressalta que o

desenvolvimento de competências de liderança deve ser iniciado ainda na graduação, por meio de metodologias ativas que permitam ao estudante vivenciar cenários reais e reflexivos, nos quais valores, crenças e diversidade são elementos essenciais da formação profissional.

A mediação de conflitos, segundo Osugui et al. (2020) e Gonçalves et al. (2024), exige do enfermeiro habilidades de empatia, ética e discernimento, que permitem compreender as diferentes perspectivas envolvidas e conduzir o grupo ao consenso. O uso da comunicação não violenta, conforme defendido por Toledo et al. (2023), contribui para o fortalecimento das relações interpessoais e para o bem-estar psicológico da equipe, reduzindo o impacto de situações adversas. Tais estratégias demonstram que o gerenciamento de conflitos não se limita à resolução de impasses, mas à construção de um ambiente de trabalho cooperativo e emocionalmente seguro.

Silva e Veloso (2022) complementam essa discussão ao enfatizar que a comunicação efetiva entre profissionais, pacientes e familiares é essencial para a construção de relações de confiança e para a redução de tensões no ambiente hospitalar. Segundo os autores, a empatia, o acolhimento e a escuta ativa devem nortear a prática do enfermeiro, permitindo compreender as emoções dos envolvidos e prevenir tensões decorrentes de falhas comunicacionais. Assim, o diálogo claro e humanizado não apenas previne desentendimentos, como também fortalece o vínculo terapêutico e a satisfação com o cuidado recebido.

5567

A comunicação é frequentemente apontada como a principal causa de conflitos, mas também como sua principal solução (Cunha et al., 2023). A gestão efetiva de conflitos depende do uso de estratégias de comunicação assertiva, negociação e cooperação, nas quais o enfermeiro-líder estimula o diálogo aberto, o feedback construtivo e o reconhecimento das diferenças individuais. Em situações de tensão, a adoção de estratégias colaborativas tende a promover resultados sustentáveis, conforme defendido por Ferreira, S. M. I. L et al. (2025). De modo complementar, Basaran et al. (2024) identificaram que enfermeiros-líderes com maiores níveis de paciência e tranquilidade adotam estilos colaborativos e equilibrados de resolução de conflitos, o que contribui para relações mais harmônicas e maior satisfação no trabalho. Esses achados reforçam a importância da inteligência emocional como fundamento essencial para uma liderança empática e equilibrada.

Ferreira, S. M. I. L et al. (2025) e Toledo et al. (2023) convergem ao afirmar que a resolução imediata de conflitos — tanto entre os membros da equipe quanto nas relações com pacientes e familiares é essencial para evitar o agravamento das tensões e transformar os

impasses em oportunidades de aprendizado e fortalecimento dos vínculos. Esse posicionamento reforça que o enfermeiro deve atuar de forma preventiva e proativa, promovendo o acolhimento, a escuta ativa e o diálogo constante como estratégias centrais de mediação.

Por fim, Carvalho et al. (2021) e Jamarim et al. (2023) ampliam o entendimento sobre a dimensão emocional da liderança, destacando que o enfermeiro deve considerar as características e valores de cada membro da equipe tornando-se um componente indispensável para o sucesso na mediação. A empatia, o autocontrole e o reconhecimento das individualidades fortalecem o vínculo entre os profissionais, impactando positivamente o clima organizacional e a qualidade da assistência. Assim, observa-se que a comunicação eficaz, a inteligência emocional e a liderança participativa constituem os principais eixos da gestão de conflitos, sendo essenciais para o desenvolvimento de equipes mais coesas, produtivas e humanizadas.

A postura do enfermeiro diante das adversidades é determinante para o equilíbrio e a coesão da equipe. Como destacou Martin Luther King Jr., “a verdadeira medida de um homem não é como ele se comporta em momentos de conforto e conveniência, mas como ele se mantém em tempos de controvérsia e desafio” (KING JR., [s.d.]). Essa reflexão reforça que a verdadeira liderança emerge nos momentos de crise, quando o enfermeiro precisa unir técnica, empatia e coragem para transformar o conflito em crescimento coletivo.

5568

Dessa forma, os resultados analisados respondem à questão de pesquisa ao demonstrar que o enfermeiro, ao atuar como mediador de conflitos, desempenha um papel central na manutenção de um ambiente de trabalho harmonioso. A capacidade de intervir precocemente, aliada à inteligência emocional, comunicação assertiva e aplicação de protocolos de mediação, permite que os conflitos sejam gerenciados de forma construtiva, fortalecendo a coesão da equipe e contribuindo para a qualidade da assistência prestada.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo cumpriu seu objetivo ao analisar a mediação de conflitos no ambiente de trabalho da enfermagem, oferecendo subsídios para práticas de gestão mais humanas e eficazes e evidenciando o papel do enfermeiro, enquanto líder, na prevenção de comportamentos negativos. A revisão demonstrou que os conflitos podem ocorrer dentro da equipe ou entre equipe, pacientes e familiares, frequentemente decorrentes de comunicação ineficaz, sobrecarga de atividades e preparo emocional limitado dos gestores, agravados por manifestações de violência psicológica, como fofoca, exclusão social e assédio moral, que comprometem a coesão do grupo e o sentimento de pertencimento. A divergência de opiniões

não constitui problema por si só, quando bem conduzidos, os conflitos favorecem o crescimento coletivo, enquanto a omissão, a parcialidade ou a falta de coragem para expressar diferenças alimenta ressentimentos e conversas paralelas. Nesse contexto, o enfermeiro exerce papel imprescindível na mediação, devendo atuar de forma imparcial, sem reforçar comportamentos negativos, deve aplicar inteligência emocional e pensamento crítico para lidar com as tensões da equipe e os conflitos que envolvem pacientes e familiares. O estilo de liderança é determinante: a omissão intensifica ressentimentos, enquanto posturas democráticas, empáticas e participativas promovem a resolução efetiva de conflitos por meio de reuniões e escuta ativa, transformando tensões em oportunidades de aprendizado. Para tanto, são essenciais competências relacionais como escuta ativa, empatia, discernimento, equilíbrio emocional e pensamento crítico, apoiadas pela Comunicação Não-Violenta (CNV) e pela formação continuada. O estudo reforça que a mediação de conflitos constitui uma competência gerencial de impacto direto na qualidade da assistência, evidenciando a importância do investimento em inteligência emocional e comunicação assertiva pelos líderes para promover um ambiente de trabalho saudável, cuidado humanizado e melhoria contínua da qualidade. Por fim, a restrição à revisão integrativa impede mensuração in loco da efetividade das estratégias, recomendando-se estudos futuros de intervenção ou de campo capazes de avaliar o impacto real de protocolos baseados em CNV e liderança empática na redução do desgaste profissional e na segurança do paciente.

5569

## REFERÊNCIAS

- ABDALLA, Fernanda Tavares de Mello Abdalla; MANSO, Maria Elisa Gonzalez; TORRES, Renata Laszlo; Rocha, Mariana Almeida; TERRA, Maria Fernanda. Contribuições da inteligência emocional frente aos desafios da liderança na enfermagem. *Mundo Saúde*. 2025,49:e16932024. O Mundo da Saúde, São Paulo, SP, Brasil. <https://revistamundodasaude.emnuvens.com.br>. DOI: 10.15343/0104-7809.202549e16932024 PISSN: 1980-3990. Acesso em 23 out. 2025
- BASARAN, Ayse Gumusler; COL, Bahar Kefeli; KOSE, Burcu Genc. Research Article Evaluation of the Relationship between the Levels of Patience and Tranquillity and Conflict Resolution Styles of Executive Nurses. *Hindawi Journal of Nursing Management*. Volume 2024, Article ID 6651729, 11 pages. Disponível em: <https://doi.org/10.1155/2024/6651729>
- CARVALHO LA, Thofehr MB, Barlem ELD, Fernandes HN, Borel MGC. As relações interpessoais da equipe de enfermagem sob a perspectiva da teoria dos vínculos profissionais. *Rev Norte Mineira de enferm*. 2021; 10(1): 52-64. DOI: <https://doi.org/10.46551/rnm23173092202100106>. Acesso em 23 out. 2025

CHAVES, Rhuan Marcuzzo; GONÇALVES, Geisa Colebrusco de Souza; DRAGANOV Patricia Bover. Revista do Programa de Pós-Graduação em Ensino na Saúde. Faculdade de Medicina – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. DOI: <https://doi.org/10.54909/sp.v7i2.131210> ISSN: E-2525-507X. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/saberesplurais>. Acesso em 23 out. 2025

CUNHA, D. F. CAMPELO, W. da S.; ROBERTO, J. C. A.; SOUTO, S. P. Os desafios da gestão de conflitos nas relações de trabalho. Revista de Gestão e Secretariado, [S. l.], v. 14, n. 8, p. 13671-13684, 2023. DOI: 10.7769/gesec.v14i8.2615. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2615>. Acesso em: 24 out. 2025.

DIAS JS, Rocha LP, Carvalho DP, Tomaszewski- Barlem JG, Barlem ELD, Gutierrez ÉD. Saúde, comportamento e gestão: impactos nas relações interpessoais. Texto Contexto Enferm [Internet]. 2020 [acesso 23 out. 2025]; 29:e20190057. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2019-0057>

FERREIRA, Felipe Oliveira; FONSECA, Maria Eduarda Seni; NUNES, Ana Lúcia de Paula Ferreira. Inteligência Emocional e suas Influências na Gestão de Conflitos. Id on Line Rev. Psic. V.17, N. 68, p. 219-231, Outubro/2023 - Multidisciplinar. ISSN 1981-1179. Edição eletrônica em <http://idonline.emnuvens.com.br/id>. Acesso em 23 out. 2025

FERREIRA, Sonia Maria Isabel Lopes; FERREIRA, Maria do Rosário Andrade Barreto; SOUZA, Karine Andrade Britto de; OLIVEIRA, Noelia Silva; OLIVEIRA, Sharon Shyrley Weyll. ESTRATÉGIAS PARA GESTÃO DOS CONFLITOS ENTRE PROFISSIONAIS DA SAÚDE E SEU IMPACTO NA QUALIDADE DO ATENDIMENTO: REVISÃO INTEGRATIVA. Revista Contemporânea, vol. 5, n°. 1, 2025. ISSN: 2447-0961. DOI: 10.56083/RCV5N1-063. Acesso em: 13 out. 2025

5570

GESING Bernardo, Jocleita Peruzzo Ferrareze y Elisandra Marluce de Brito Farias: “Uma análise crítica da gestão de conflitos nas relações de trabalho”, Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (enero 2021). En línea: <https://www.eumed.net/es/revistas/contribuciones-ciencias-sociales/enero-2021/conflitos-relacoes-trabalho>. Acesso em: 23 out. 2025

GONÇALVES I. K.; RochaP. G.; ChavesS. C. da S.; OpazoD. C. da S.; Melo FilhoP. L. de. Papel do enfermeiro na gestão de conflitos na equipe técnica de enfermagem. Revista Eletrônica Acervo Saúde, v. 24, n. 12, p. e16887, 27 dez. 2024.

HORTA, Wanda de Aguiar. *Teoria das Necessidades Humanas Básicas*. São Paulo: EPU, [s.d.].

HUIEBA, João Simão. IMPACTO DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE CONFLITOS. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, [S. l.], v. 11, n. 1, p. 804-817, 2025. DOI: 10.51891/rease.viii.17683. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/17683>. Acesso em: 24 out. 2025.

JAMARIM, Michelle Ferraz Martins; SAIDEL, Maria Giovana Borges; LEITE, Roberto Corrêa; CAMPOS, Claudinei José Gomes. A COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL DOS PROFISSIONAIS DE SAÚDE DE UM SERVIÇO DE ATENÇÃO DOMICILIAR. DOI: 10.56083/RCV3N12-074. Revista Contemporânea, v. 3, n. 12, 2023. ISSN 2447-0961.

KING JR., Martin Luther. *A força de amar*. São Paulo: Martins Fontes, [s.d.].



LOURENÇO, A.O.O.S.; Almeida da Silva, L.; Assoni, M.A.S.; Os principais desafios dos enfermeiros na liderança em enfermagem. Acesso em 23 out. 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.36489/saudecoletiva.2021viii67p6705-6718>

NIKITARA, M.; Dimalibot, M.R.; Latzourakis, E.; Constantinou, C.S. Conflict Management in Nursing: Analyzing Styles, Strategies, and Influencing Factors: A Systematic. Review. Nurs. Rep. 2024, 14,4173–4192. <https://doi.org/10.3390/nursrep14040304>. Acesso em 23 out 2025.

OLIVEIRA, Adilson Vagner de; PIZZONI, Taisa Gabrieli Pereira. GESTÃO DE CONFLITOS E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EMPÍRICO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO. Cadernos de gestão e empreendedorismo, [s. l.], v. 9, n. 2, p. 14-24, maio-setembro 2021.

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. DOI 10.18471/rbe.v34.36035. Acesso em 23 out. 2025

SANTOS, Danilo José dos; HENRIQUES, Silvia Helena; LEAL, Laura Andrian; SOARES, Mirelle Inácio; CHAVES, Lucieli Dias Pedreschi; SILVA, Beatriz Regina da. A competência relacional de enfermeiros em unidades de centros cirúrgicos [Relational competence of nurses in surgical center units] [Competencia relacional de enfermeiras em unidades de centros quirúrgicos]. Revista Enfermagem UERJ, Rio de Janeiro, v. 28, p. e51314, 2020. DOI: 10.12957/reuerj.2020.51314. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/enfermagemuerj/article/view/51314>. Acesso em: 23 out. 2025.

SBORDONI, E. DE C. et al.. Strategies used by nurses for conflict mediation. Revista Brasileira de Enfermagem, v. 73, p. e20190894, 2020. 5571

SILVA, Ana Gracinda Ignacio da; SILVA, Fabia Jamilli Nascimento; COSTA, Fabrícia da; ALCÂNTARA, Gisele da Costa; COSTA, Gabriel Fazzi. Boas práticas de liderança do enfermeiro no contexto hospitalar. Revista Nursing, 2021; 24 (276): 5726-5730. DOI: <https://doi.org/10.36489/nursing.2021v24i276p5726-5735>. Acesso em 23 out. 2025

SILVA, Sandoval Alves Da; VELOSO, Marceleme Dias da Paz. Os conflitos e a saúde: o desafio das negociações em tempos de Covid-19. Revista Jurídica da Presidência Brasília, v. 24 n. 132 Fev./Abr. 2022 p. 198-221198. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.20499/2236-3645.RJP2022v24e132-2753>.

SONG X and Guo S (2022) The Impact of Negative Workplace Gossip on Employees' Organizational Self-Esteem in a Differential Atmosphere. Front. Psychol. 13:854520. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.854520. Acesso em 23 out. 2025.

TOLEDO, Jucineia; ARENHART, Carlos Guilherme Meister; ANDRADE, Ludmila Mourão Xavier Gomes. A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA PARA A GESTÃO EM SAÚDE. RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar - ISSN 2675-6218, [S. l.], v. 4, n. 8, p. e483805, 2023. DOI: 10.47820/recima21.v4i8.3805. Disponível em: <https://recima21.com.br/recima21/article/view/3805>. Acesso em: 23 out. 2025.