

# Contribuições da Inteligência Emocional frente aos desafios da liderança na Enfermagem

Fernanda Tavares de Mello Abdalla<sup>1</sup>  Maria Elisa Gonzalez Manso<sup>1</sup>  Renata Laszlo Torres<sup>1</sup>  Mariana Almeida Rocha<sup>1</sup>   
Maria Fernanda Terra<sup>2</sup> 

<sup>1</sup>Centro Universitário São Camilo – CUSC. São Paulo/SP, Brasil.

<sup>2</sup>Departamento de Enfermagem em Saúde Coletiva, Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo – ENS/EE-USP. São Paulo/SP, Brasil.  
E-mail: fernanda.abdalla@prof.saocamilo-sp.br

## Resumo Gráfico

### Highlights

- Estudo qualitativo com nove enfermeiras líderes entre 2021 e 2024.
- A gestão de pessoas foi identificada como o principal desafio da liderança.
- O prazer em lidar com pessoas motivou a escolha por cargos de liderança.
- A inteligência emocional se destacou como fator essencial para liderar.
- Autoconhecimento, habilidade social, empatia, comunicação e motivação foram competências-chave citadas.



### Resumo

Este estudo tem como objetivo analisar a percepção de enfermeiras sobre os desafios da liderança e os elementos da inteligência emocional necessários para a prática profissional. Trata-se de um estudo qualitativo, exploratório e descritivo, com a participação de nove enfermeiras que atuaram em cargos de liderança entre 2021 e 2024. A coleta de dados ocorreu entre novembro de 2023 a janeiro de 2024, por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas remotamente. A análise temática resultou em duas categorias: *Desafios de liderança na Enfermagem* e *Inteligência Emocional na atuação em liderança*. Identificou-se que alcançar e manter-se na liderança é um desafio, especialmente na gestão de pessoas, sendo o prazer por lidar com pessoas o principal motivador para assumir essa posição. Dentre os elementos da inteligência emocional, o autoconhecimento foi destacado como fonte de motivação para a liderança, mas também como um desafio no processo de liderar. Outros aspectos considerados essenciais foram habilidade social, motivação, empatia e comunicação. Conclui-se que a inteligência emocional é um diferencial para o sucesso na liderança de enfermeiras, sendo a gestão de pessoas o maior desafio e, ao mesmo tempo, a principal motivação para liderar. Os elementos mais citados - autoconhecimento, habilidade social, motivação, empatia e comunicação - foram reconhecidos como fundamentais para o exercício da liderança.

**Palavras-chave:** Inteligência Emocional. Liderança. Gestão em Saúde. Gestão de Pessoas. Enfermagem.

**Editor de área:** Edison Barbieri  
Mundo Saúde. 2025,49:e16932024  
O Mundo da Saúde, São Paulo, SP, Brasil.  
<https://revistamundodasaude.emnuvens.com.br>

**Recebido:** 10 dezembro 2024.

**Aceito:** 23 abril 2025.

**Publicado:** 07 maio 2025.

## INTRODUÇÃO

As discussões sobre liderança na enfermagem estão presentes em diferentes cenários da atuação de enfermeiros<sup>1,2</sup>, pois liderar é parte inerente da função deste profissional. Um enfermeiro líder dirige e influencia equipes com base em princípios éticos, competência técnica e científica, além de habilidades de comunicação e gestão de conflitos<sup>3</sup>. A liderança eficaz influencia o engajamento da equipe para fornecer resultados positivos nos cuidados seguros e de qualidade<sup>4</sup>.

A liderança do enfermeiro representa um desafio, pois envolve a gestão de pessoas e de serviços de saúde. Durante a pandemia da Covid-19, especialmente nos anos 2020 e 2021, ocorreram mudanças significativas nos processos de trabalho dos enfermeiros líderes, incluindo alterações na modalidade e no dimensionamento da força de trabalho, além de um aumento substancial da carga horária no setor de saúde. Em Portugal, entre os profissionais da saúde, majoritariamente mulheres, foram identificados fatores psicossociais e altos níveis de *burnout*, como fadiga física, fadiga cognitiva e exaustão emocional<sup>5</sup>. Globalmente, verificou-se uma prevalência de 39% de insônia e 23% de depressão e ansiedade entre profissionais de saúde durante a pandemia<sup>6</sup>, evidenciando a urgência de estratégias para cuidar desses trabalhadores.

O período da pandemia exigiu que enfermeiros-líderes recorressem cada vez mais das habilidades emocionais para coordenar equipes, evidenciando que a natureza do trabalho em enfermagem é complexa em qualquer contexto, e demanda essas competências de forma mais intensa do que em outras profissões. Desafios diários, como escuta ativa, comunicação eficaz, compreensão das emoções alheias e estabelecimento de relações profissionais, reforçam a importância da inteligência emocional para um desempenho assertivo<sup>7</sup>.

Goleman<sup>8</sup> destaca que a consciência das emo-

ções contribui para o desenvolvimento da inteligência emocional, definindo-a como a capacidade de reconhecer, compreender e gerenciar as próprias emoções e as dos outros. O autor aprofundou-se nos pilares da inteligência emocional, que incluem autoconsciência, autogestão, automotivação, empatia e habilidade social, relacionando o sucesso da liderança à presença dessas competências<sup>9</sup>.

Além do conhecimento técnico, liderar requer habilidades sociais que traduzem um modelo de gestão de pessoas pautado em considerar as emoções, identificando que a inteligência emocional contribui no exercício da liderança<sup>10</sup>. Ao aplicar a inteligência emocional, é possível ter líderes melhores e com habilidades de gerenciamento emocional, contribuindo para a comunicação, a motivação de equipes e desenvolvendo processos de modo inovador<sup>11</sup>.

Liderar é um grande desafio profissional, e considera-se que a atuação do enfermeiro vai além das aptidões técnicas e cognitivas, exigindo o aprimoramento de habilidades sociais e emocionais na prática profissional pois está, a todo momento, interagindo com pacientes e profissionais de saúde. Nesse sentido, os elementos da inteligência emocional podem contribuir para o sucesso na liderança dos enfermeiros, e ser um diferencial no enfrentamento dos desafios do cotidiano da prática profissional, auxiliando no desenvolvimento de autoconsciência, autogestão, automotivação, empatia e gerenciamento de relacionamentos, além de práticas para o bem-estar pessoal<sup>12</sup>.

Diante disso, é fundamental compreender, a partir da percepção de enfermeiras, quais são os desafios da liderança e os elementos da inteligência emocional na prática profissional. O presente estudo tem como objetivo captar quais são os desafios de liderança e os elementos da inteligência emocional usados na prática profissional na perspectiva de enfermeiras.

## METODOLOGIA

Estudo qualitativo, exploratório e descritivo, de um recorte da pesquisa *“Os desafios vivenciados por mulheres líderes na área da saúde e aspectos da Inteligência Emocional”*, apresentada ao Curso de Gestão de Pessoas da ESALQ/USP em 2024. O estudo analisou a percepção de enfermeiras sobre os desafios de liderança, as questões de gênero e

o uso da inteligência emocional.

A amostra foi selecionada por conveniência, considerando o tempo disponível para o estudo<sup>13</sup>. Como critérios de elegibilidade, definiu-se ser mulher, com graduação em enfermagem e experiência em cargos de liderança, atuais ou anteriores. Participaram enfermeiras com formação em pós-gradu-

ação *lato* e/ou *stricto sensu*, que atuaram em posições de liderança entre 2021 e 2024, abrangendo os três anos anteriores à coleta de dados. As participantes foram convidadas por meio de mensagens individuais enviadas via *WhatsApp*® e *LinkedIn*®, incluindo contatos conhecidos e desconhecidos da pesquisadora. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi disponibilizado em formato digital pelo *Google Forms*® para leitura e assinatura antes das entrevistas. As entrevistas, previamente agendadas, ocorreram remotamente pela plataforma *Google Meet*®.

A coleta de dados foi realizada no período de novembro de 2023 a janeiro de 2024, por meio de entrevistas semiestruturadas com questões abertas elaboradas pela pesquisadora. O roteiro incluiu perguntas sobre o perfil das participantes (idade, escolaridade, cargo atual, carga horária semanal, tipo de instituição, formato de trabalho, tempo que atua ou atuou na liderança, tipo de atividades realizadas, abordagem de temas como liderança

e inteligência emocional na formação), além dos desafios da liderança e o uso de elementos da inteligência emocional. Foram realizadas nove entrevistas, com duração média de 30 minutos. Apenas a pesquisadora e a participante estavam presentes nas entrevistas, que foram gravadas com consentimento das entrevistadas, transcritas em documento *Word*® e organizadas em planilha *Excel*®.

Os dados foram analisados por meio da Análise de Conteúdo Temática<sup>14</sup>, seguindo as fases de exploração do material, transformação dos dados brutos para identificar os núcleos do texto e tratamento dos resultados. Duas categorias temáticas emergiram: *Desafios de liderança na Enfermagem e Inteligência Emocional na atuação em liderança*.

O estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) via Plataforma Brasil (CAAE: 70441323.80000.9927; Parecer: 6.341.712). Para assegurar o anonimato das participantes, as falas são identificadas por códigos correspondentes ao grupo amostral, de E1 a E9.

## RESULTADOS

Participaram do estudo nove enfermeiras (E1 a E9), residentes no Estado de São Paulo, Brasil, com idade média de 39 anos (31 a 60 anos) e formação em pós-graduação *lato* e/ou *stricto sensu*. Sete atuavam em instituições privadas e duas em públicas, com carga horária semanal predominantemente entre 36 e 40 horas; duas relataram trabalhar mais de 40 horas semanais. Quatro desempenhavam suas funções em formato híbrido, três em formato presencial e duas em *home office*. O tempo médio de experiência em liderança foi de quatro anos (1 a 17 anos de liderança), sendo que sete enfermeiras atuavam na liderança durante o período de pandemia de 2020 e 2021. Cinco participantes conciliavam essa função com atividades assistenciais. A análise temática dos dados resultou em duas categorias: *Desafios de liderança na Enfermagem e Inteligência Emocional na atuação em liderança*.

### Desafios de liderança na enfermagem

O processo para se tornar líder é complexo e influenciado por fatores que compõem a trajetória ao alcançar e manter posições de liderança. Algumas participantes relataram experiências negativas, com impacto na saúde:

*Foi doloroso. Porque é uma coisa que eu sempre quis né, ir para cargo de liderança, eu estava voltando a*

*minha carreira para isso. Entretanto, eu tive uma liderança em particular que destruiu a minha vida e a minha carreira. Eu tive burnout e a partir disso eu tenho sequelas severas até hoje [...] então é muito difícil, apesar dos resultados, eu aceitar que eu sou uma boa líder [...]* (E6).

*[...] na época eu fiquei adoecida mesmo, precisei ir ao psiquiatra, comecei a ter crises de ansiedade por conta de todos os desafios que eu enfrentava ali por ser líder* (E1).

Por outro lado, líderes que identificam potencialidades e promovem o desenvolvimento profissional tornam o processo enriquecedor:

*[...] minha gestora em outro momento, e ela foi uma pessoa que me desenvolveu muito enquanto liderança [...]* (E6).

Motivações como gostar de pessoas e contribuir para o crescimento profissional foram destacadas:

*Pessoas, eu gosto de pessoas [...] então formar pessoas, desenvolver pessoas, dar oportunidade para as pessoas [...] pelo tempo de formação e de experiência, trabalhar com a parte de mentoria, ajudar e apoiar [...]* (E2).

Além disso, o cuidado com os profissionais de saúde

de, pacientes e famílias também foi citado:

*Para mim o mais forte é que eu gosto muito de cuidar das pessoas que estão na base [...] eu gosto muito de cuidar de quem cuida (E9).*

*Acho que a principal motivação é você poder ajudar as pessoas porque você tem assim, digamos, um poder [...] você consegue ter acesso. Vou dar um exemplo: a gente precisa de algum objeto, algum material para um paciente muito, muito carente. Aí você articula [...] (E8).*

A ideia de que o enfermeiro já é líder ao se formar, também apareceu, indicando que assumir a liderança desde o início da carreira pode ser desafiador devido à falta de preparo em gestão:

*Eu me formei muito jovem, entrei na faculdade com 17 anos e com 21 eu já estava formada, não foi fácil, foi bem difícil [...] senti isso também da minha formação que me preparou para a assistência, para o cuidado, e não para gestão (E8).*

Sete participantes identificaram a gestão de pessoas como seu maior desafio e motivação:

*A resistência das pessoas em aprender coisas novas [...] (E1).*

*O pensamento das pessoas, porque o gerenciamento das pessoas, tem o gerenciamento de conflitos, tem as personalidades, tem os vícios que as pessoas trazem, os conflitos dos novos e dos velhos entendeu [...] então acho que o maior desafio é gerenciar pessoas (E8).*

Alinhar a liderança aos objetivos da empresa foi apontado como estratégia fundamental:

*Primeiro é entender os objetivos da companhia, entender os objetivos da empresa que você atua, saber se seus propósitos estão alinhados com esse objetivo, para que você possa aí desta forma liderar e conduzir o seu time [...] (E2).*

O autoconhecimento também foi mencionado como essencial para organizar o trabalho e liderar de forma eficaz:

*[...] mas de mudar esse mindset, de sair da visão técnica para pensar na questão da gestão de pessoas, então eu não preciso mais estar à frente do processo porque eu tenho um time e eu tenho que confiar nesse time para fazer os resultados que a gente tem (E4).*

Quando o cargo de liderança está associado às atividades assistenciais, organizar todas as demandas torna-se desafiador, o que pode levar à sobrecarga de trabalho:

*[...] quanto a gente se dedica para o cargo de liderança principalmente quando ele está aliado à parte assis-*

*tencial, ela se excede para muito além do contratual (E3).*

A pandemia de Covid-19 trouxe novos desafios para a enfermagem. No trabalho remoto, surgiram dificuldades para desenvolver processos e adaptar a rotina ao formato virtual. Já no presencial, os principais desafios incluíram o dimensionamento de força de trabalho em escalas diárias. Em ambas as modalidades, manter a saúde mental e liderar com o medo do vírus foram questões amplamente destacadas:

*[...] e com a pandemia, a gente não sabia de nada [...] os funcionários surtaram, adoeceram, perderam seus companheiros, perderam seus parentes, perderam seus amigos, chegaram aqui chorando, tinham medo de atender, foi um desgaste emocional muito grande (E8).*

### **Inteligência Emocional na Atuação em Liderança**

Os elementos da inteligência emocional mais citados foram autoconhecimento, habilidade social, motivação, empatia e comunicação. Para as enfermeiras, o uso da inteligência emocional por líderes fortalece o trabalho em equipe e facilita o manejo de conflitos:

*Então um líder que tem uma inteligência emocional, que sabe lidar com os problemas, o seu time também vai saber fazer isso pelo próprio espelhamento (E6).*

O autoconhecimento está relacionado ao entendimento de si mesmo e ao autocontrole, estabelecendo limites entre o indivíduo e os outros, além de envolver a compreensão do papel de líder e das expectativas em relação à sua equipe:

*[...] então talvez se a gente não tiver essa capacidade de autocontrole, autoconhecimento, da gente saber um pouquinho o que nós somos enquanto líder [...] (E5).*

A habilidade social foi citada por enfermeiras como uma prática de liderança, pois frequentemente atuam no relacionamento interpessoal, mediando conflitos e direcionando a equipe, especificamente quando há um objetivo comum a ser alcançado:

*O tempo todo, você tem que saber tecnicamente, saber ter seus relacionamentos e ter todas as habilidades emocionais para conseguir pôr a energia necessária para alcançar seus objetivos e pôr as pessoas junto [...] (E2).*

*Eu lembro que eu tinha na minha equipe [...] uma das enfermeiras mais maravilhosas [...] ela era extremamente resistente [...] era uma influência muito forte na equipe [...] eu falei “olha [...] você atinge as pessoas porque você tem uma qualidade única, poucas pessoas são capazes de influenciar as pessoas, mas a gente tem que pensar como que a gente está influenciando [...] e*

ela mudou da água para o vinho [...] (E9).

Destaca-se a empatia como um elemento fundamental na formação do enfermeiro, presente no dia a dia da liderança, nas relações com os liderados e na resolução de problemas:

*[...] empatia do dia a dia mesmo, de conhecer [...] eu sempre tento com as pessoas que eu trabalho [...]* (E2).

Percebem-se desdobramentos relacionados ao elemento empatia, como a autocompaixão, que fortalece o profissional de saúde, permitindo-lhe atuar na liderança e cuidar da sua própria saúde mental:

*A empatia, eu destacaria que é uma empatia relacionada a si mesmo [...]* (E7).

*[...] então você saber ser grata por ser daquele jeito, ter a família, ter as pessoas, agradecer o dia, acho que traz, pelo menos para mim, uma paz mental para que possa trabalhar no dia [...]* (E4).

A comunicação foi mencionada como um elemento crucial para lidar com situações de conflito e estresse na equipe, compondo como uma habilidade social.

## DISCUSSÃO

O desenvolvimento da liderança é um processo complexo, influenciado por experiências positivas e negativas, o que torna desafiadora a gestão exercida pelo enfermeiro. Ao longo da carreira profissional, o enfermeiro exerce a competência de liderar equipes, o que torna necessário o desenvolvimento destes profissionais nas organizações de saúde.

Estilos de liderança positivos, que engajam mudanças, são necessários para o autodesenvolvimento da equipe e para que a assistência prestada alcance níveis de excelência<sup>4</sup>. A proposta de estratégias para enfrentar conflitos interpessoais relacionados à adesão do enfermeiro a um estilo de liderança participativo e dialógico, reforça a coletividade como essência do cuidado<sup>15</sup>. Da mesma forma, uma liderança responsável e ética, que reconhece o trabalho individual e do coletivo, contribui para facilitar oportunidades de crescimento pessoal e profissional<sup>16</sup>. De certa forma, líderes com melhores resultados são aqueles que não dependem de um único estilo de liderança, podendo utilizar estilos diferentes para cada situação de trabalho<sup>9</sup>.

Neste sentido, torna-se fundamental o aprendizado contínuo sobre liderança<sup>16,17</sup>, tanto na prática de técnicas de cuidado, quanto nas habilidades sociais e na gestão de pessoas. O uso de estratégias, como fóruns de discussão, tutoriais, *escape room*, projetos de extensão e oficinas<sup>18,19,20</sup>, pode contri-

buir significativamente para o ensino de futuros profissionais e para aqueles que já estão inseridos no mercado de trabalho.

Na resolução de conflitos, ferramentas de comunicação, como a comunicação não violenta, a cultura de *feedback* e a busca pela resolução imediata do problema, são fundamentais:

*O que me ajudou muito foi entender mais sobre comunicação não violenta [...] então você usar a comunicação não violenta utilizando a ferramenta do feedback [...]* (E4).

Emergiu a necessidade de fortalecer a comunicação para evitar diferentes interpretações, especialmente pelo fato de que, com frequência, a comunicação ocorre de forma digital. No entanto, destacou-se a importância da comunicação presencial, que pode fortalecer a relação entre líder e liderado:

*Na maior parte das vezes que a gente tem uma situação de conflito na nossa unidade está relacionada a comunicação, seja de como a gente ouve, de como a gente escreve, de como a gente interpreta, de como a gente não ouve [...] então a gente vai percebendo que para eles a minha presença de escutá-los é sempre muito importante* (E5).

A inteligência emocional tem se mostrado presente na atuação das enfermeiras ao exercerem a liderança. Altos níveis de inteligência emocional do líder favorece a confiança, a tomada de riscos saudáveis e o aprendizado, enquanto níveis baixos criam um clima de medo e ansiedade no ambiente de trabalho<sup>9</sup>. Dessa forma, o líder influencia a cultura, o ambiente profissional e todo o processo de trabalho, podendo tornar o caminhar da equipe mais leve para o alcance dos objetivos propostos.

Ao refletir sobre a formação profissional, elementos da inteligência emocional contribuem efetivamente para a formação de enfermeiros líderes hábeis em gerir seus próprios sentimentos, fortalecer relações interpessoais, gerenciar o trabalho e exercer plenamente o cuidado<sup>20</sup>. Na percepção de estudantes de graduação em enfermagem, há uma compreensão superficial da inteligência emocional relacionada à liderança, evidenciando a relevância de abordar essas temáticas na formação. Portanto, é necessário pensar em espaços de diálogo sobre inteligência emocional na graduação, envolvendo professores e estudantes, especialmente no curso de enfermagem, a fim de preparar o corpo discente para enfrentar os desafios da vida profissional<sup>20,21</sup>.

Neste estudo, o desafio mais citado para exercer liderança foi também o que mais motiva: realizar a gestão de pessoas. A gestão de pessoas envolve mediar conflitos e direcionar as ações da equipe para o alcance dos objetivos, tanto pelo líder quanto pela instituição. Quando o líder utiliza elementos da inteligência emocional em sua atuação profissional, consegue compreender os problemas que os liderados enfrentam, pensar em formas de ajudar e desenvolver habilidades para que haja um melhor enfrentamento dos desafios no cotidiano.

Observou-se que as enfermeiras deste estudo utilizam habilidades sociais e emocionais para cuidar e liderar, entendendo que essas são parte integrante da atuação profissional. Aprimorar habilidades sociais e emocionais é essencial devido à natureza específica da profissão e à complexidade do trabalho do enfermeiro, que coloca a pessoa, saudável ou adoecida, no centro do cuidado<sup>22</sup>.

Para gestores de saúde, percebe-se que há relevância em ter inteligência emocional nos ambientes de saúde, tanto de natureza pública quanto privada, pois favorece o desempenho profissional, o trabalho em equipe e o cuidado humanizado<sup>23</sup>. As organizações e os profissionais desempenham um papel fundamental em apoiar o desenvolvimento de uma cultura organizacional emocionalmente inteligente, utilizando estratégias de treinamentos, *workshops*, *feedbacks* e políticas de bem-estar, para que haja um melhor enfrentamento das demandas do trabalho<sup>24</sup>.

O elemento do autoconhecimento, citado no estudo, é fundamental no exercício da liderança, estando relacionado à autoconsciência e à autogestão, com o objetivo de direcionarmos nossa atenção para dentro e conhecer nossos limites e possibilidades. A autoconsciência permite que o enfermeiro reconheça suas fortalezas e fragilidades, enquanto, na autogestão, desenvolve-se a capacidade de autocontrole com foco no equilíbrio, sem reprimir emoções, mas identificando e compreendendo os sentimentos no momento presente<sup>25</sup>.

A motivação, por sua vez, está relacionada à habilidade social, e pessoas motivadas tendem a ser otimistas e colaborativas<sup>9</sup>. Nesse sentido, a automotivação busca canalizar a energia das emoções para alcançar metas e objetivos, sendo essencial que os enfermeiros-líderes estejam automotivados e tenham clareza sobre seus propósitos de vida para alcançar os resultados esperados<sup>25</sup>.

Nas relações profissionais, a empatia é um elemento fundamental para o reconhecimento do outro e de si mesmo, pois envolve a capacidade de entender como o outro percebe o mundo. Existem

três tipos de empatia: a cognitiva, que se refere à percepção dos pensamentos do outro; a emocional, que ressoa com os sentimentos do outro; e a preocupação empática, que se expressa ao ajudar conforme as necessidades da pessoa<sup>9</sup>. A empatia está relacionada ao autoconhecimento, pois, ao identificar suas próprias emoções, torna-se mais fácil compreender as emoções e sentimentos do outro<sup>25</sup>. Em estudo recente, lideranças mais empáticas e éticas potencializam efeitos positivos sobre a equipe de enfermagem e criam um ambiente de trabalho acolhedor e colaborativo, promovendo o bem-estar organizacional<sup>26</sup>.

Outro pilar da inteligência emocional é o gerenciamento de relacionamentos, que estabelece vínculos com outras pessoas, conduzindo e dirigindo conflitos na atuação profissional<sup>25</sup>. Assim, a habilidade social tem como objetivo direcionar as pessoas na direção desejada, e profissionais socialmente habilidosos possuem amplo conhecimento e desenvolvem afinidades com os outros, favorecendo o trabalho em equipe. Em um serviço de urgência, observou-se que os enfermeiros necessitam desenvolver habilidades que tornem a comunicação eficaz, pois falhas de comunicação foram a causa mais comum para o surgimento de conflitos. Nessa direção, a liderança tem o papel de saber gerenciar as relações interpessoais e mediar conflitos da melhor maneira possível<sup>27</sup>.

As habilidades sociais do enfermeiro líder relacionam-se com a comunicação horizontalizada, a tomada de decisões e negociações mais assertivas e eficazes<sup>25</sup>. Neste sentido, a comunicação não violenta mostrou-se essencial para mediar conflitos, pois refere-se a um processo baseado em habilidades de linguagem que reformula a maneira de expressar e ouvir os outros. A comunicação não violenta tem quatro componentes: observação, sentimentos, necessidades e pedidos. Esse processo destaca a consciência das respostas de forma respeitosa e empática, proporcionando a oportunidade de entender as necessidades das pessoas, o que pode contribuir para a mediação e a resolução de conflitos<sup>28</sup>.

O estudo destacou fragilidades nas vivências relatadas pelas enfermeiras, como a influência de lideranças negativas, o adoecimento em saúde mental e a sobrecarga entre as funções gerenciais e assistenciais, resultando em um cansaço físico e emocional. De fato, o profissional que lidera como o gerente de unidade por exemplo, enfrenta o desafio de ser polivalente, assumindo inúmeras responsabilidades gerenciais e assistenciais, o que cria um dilema ao tentar equilibrar essas práticas<sup>29</sup>.

---

Além dos desafios do cotidiano, situações inesperadas como a pandemia da Covid-19, trouxeram à exaustão emocional relacionada à sobrecarga de trabalho, dificuldades em gerenciar conflitos e o medo de adoecer, relatadas por profissionais da enfermagem<sup>30</sup>. Com isso, a liderança pode contribuir para o desgaste emocional da equipe, especialmente quando não é possível desenvolver compreensão e comunicação efetiva<sup>31</sup>. Assim, o gerente de enfermagem tem o papel de mentor e modelo para sua equipe, sendo importante a habilidade de compe-

tência emocional para sucesso da assistência e da saúde profissional<sup>32</sup>.

Contudo, é fundamental refletir sobre essas fragilidades, buscando entender como aspectos institucionais e do sistema de saúde, como um todo, podem contribuir para o adoecimento e a desmotivação dos profissionais. Entende-se, portanto, que não apenas há responsabilidade individual em desenvolver habilidades de enfrentamento, mas também que o apoio institucional é fundamental para preservar o bem-estar dos profissionais de saúde.

## CONCLUSÃO

O estudo mostrou que o uso da inteligência emocional é um diferencial para o sucesso da liderança no processo de trabalho das enfermeiras, que identificaram a gestão de pessoas como um desafio. A percepção sobre os desafios da liderança, como as relações profissionais e a mediação de conflitos, foi discutida na perspectiva de que ser líder exige um bom desempenho, tanto nas competências de gestão quanto nas técnico-assistenciais, reconhecendo que as habilidades sociais e emocionais são parte integrante da função de liderança.

As enfermeiras apontaram a inteligência emocional como parte essencial desse processo, e que líderes influenciam o desenvolvimento da equipe, o ambiente de trabalho e o cuidado em saúde. Os elementos de autoconhecimento, habilidade social, motivação, empatia e comunicação foram destacados como fundamentais para uma liderança eficaz e para a gestão de pessoas. Além disso, os cuidados com a própria saúde, com a equipe, com os pacien-

tes e com a comunidade foram mencionados como pontos relevantes, que podem ser fortalecidos com o uso da inteligência emocional.

Contudo, é fundamental fomentar discussões mais amplas na formação acadêmica e no ambiente de trabalho de profissionais de saúde, sobre a contribuição da inteligência emocional na liderança, a fim de preservar o bem-estar das pessoas e mantê-las motivadas a exercer o cuidado. Torna-se relevante iniciar essa abordagem no início da formação profissional, estendendo-se ao longo da carreira profissional, para que os enfermeiros se tornem cada vez mais aptos em lidar com os desafios profissionais.

Nesse sentido, a inteligência emocional, como tema inovador na área da saúde, pode contribuir para o fortalecimento das lideranças e tornar os processos de trabalho mais leves. O estudo teve como limitação o cenário relacionado ao perfil de inclusão das participantes e ao tempo de realização da pesquisa.

---

### Declaração do autor CRediT

Conceitualização: Abdalla, FTM; Terra, MF. Metodologia: Abdalla, FTM; Terra, MF. Validação: Abdalla, FTM. Análise formal: Abdalla, FTM; Terra, MF. Investigação: Abdalla, FTM. Redação - preparação do rascunho original: Abdalla, FTM. Redação - revisão e edição: Abdalla, FTM; Terra, MF; Manso, MEG; Torres, RL; Rocha, MA. Visualização: Abdalla, FTM; Terra, MF; Manso, MEG; Torres, RL; Rocha, MA. Supervisão: Abdalla, FTM. Administração do projeto: Abdalla, FTM.

Todos os autores leram e concordaram com a versão publicada do manuscrito.

### Declaração de conflito de interesse

Os autores declaram que não têm interesses financeiros concorrentes ou relações pessoais conhecidas que possam ter influenciado o trabalho relatado neste artigo.

## REFERÊNCIAS

1. Carlos AMM, Kuiava IB, Nogueira MM, Menegon FHA, Andrade SR de, Santos JLG dos. Liderança no ambiente hospitalar: diferenças entre enfermeiros assistenciais e enfermeiros gerentes. *Enferm foco*. 2019;10(4):143-8. Doi: <https://doi.org/10.21675/2357-707X.2019.v10.n6.2900>
2. Mattos JC de O, Balsanelli AP. A liderança do Enfermeiro na atenção primária à saúde: revisão integrativa. *Enferm foco*. 2019;10(4):164-71. Doi: <https://doi.org/10.21675/2357-707X.2019.v10.n4.2618>
3. Marziale MHP. Fortalecimento da enfermagem nos diferentes contextos de atuação a partir da liderança: para além da prática, na política. *Revista de Enfermagem da UFSM*. 2022;19(12):e1. Doi: <https://doi.org/10.5902/2179769273424>
4. Morcelli LMB, Dias BM, Gabriel CS, Bernardes A. Influência da liderança do enfermeiro na segurança dos pacientes: uma revisão integrativa. *Rev baiana enferm*. 2023;37:e54967. Doi: <http://dx.doi.org/10.18471/rbe.v37.54967>
5. Lima JM. COVID 19 e os profissionais de saúde: implicações na percepção da saúde [dissertação]. Portugal (PT): Viana do Castelo: Instituto Politécnico de Viana do Castelo, Escola Superior de Saúde; 2021. 180p. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1362486>
6. Pappa S, Ntella V, Giannakakos T, Giannakoulis VG, Papoutsis E, Katsaounou P. Prevalence of depression, anxiety, and insomnia among healthcare workers during the COVID-19 pandemic: A systematic review and meta-analysis. *Brain Behavior and Immunity*. 2020;88:901-7. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.bbi.2020.05.026>
7. Blóis MM, Salles TL. A. Inteligência emocional: uma estratégia de enfrentamento para enfermeiros-líderes durante a pandemia. *Revista Edufatec: Educação, Tecnologia e Gestão*. 2022;2(5):158-76. Disponível em: <https://revistaedufatec.fatecfranca.edu.br/wp-content/uploads/2023/04/edufatec-n05v2a10.pdf>
8. Goleman D. *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente* Rio de Janeiro: Objetiva; 2011.
9. Goleman D. *Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva; 2015.
10. Salvagni P, Alvagni P, Bettega ML, Casagrande DFM. A contribuição da inteligência emocional no exercício da liderança. *Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas-RECSA*. 2019;8(2). Doi: <https://revista.fisul.edu.br/index.php/revista/article/view/123/118>
11. Ferreira S, Gomes E. A Inteligência Emocional como pilar da liderança moderna. *Revista Tópicos*. 2024;2(6). Doi: 10.5281/zenodo.10676914
12. Amestoy SC. Inteligência emocional: habilidade relacional para o enfermeiro-líder na linha de frente contra o novo Coronavírus. *J Nurs Health*. 2020; (n. esp): e20104016. Doi: <https://doi.org/10.15210/jonah.v10i4.18993>
13. Flick U, Lopes M. *Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes*. Porto Alegre Brazil: Penso; 2013.
14. Bardin L. *Análise de conteúdo*. 2ª ed. 2011;279-9. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-668601>
15. Amestoy SC, Backes VMS, Thofehm MB, Martini JG, Meirelles BHS, Trindade L de L. Gerenciamento de conflitos: desafios vivenciados pelos enfermeiros-líderes no ambiente hospitalar. *Rev Gaúcha Enferm*. 2014 jun 27;35(2):79-85. Doi: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2014.02.40155>
16. Gaidzinski RR, Peres HHC, Fernandes M de FP. Liderança: aprendizado contínuo em gerenciamento em enfermagem [Internet]. *Revista Bras Enfermagem*. 2004;57(4):464-466. [citado 3 dez 2024]. Doi: <https://doi.org/10.1590/s0034-71672004000400015>
17. Varanda PAG, Amestoy SC, Silva GTR, Backes VMS, Trindade LL, Pretto AC. Práticas pedagógicas adotadas por docentes na formação de enfermeiros-líderes. *Rev Enferm Cent-Oeste Min*. 2021;11:e4239. Doi: <https://doi.org/10.19175/recom.v11i0.4239>
18. Santos IAR, Amestoy SC, Silva GTR, Backes VMS, Varanda PAG, Virgens CDR. Abordagens metodológicas facilitadoras da aprendizagem constante da liderança na enfermagem. *Rev Gaúcha Enferm*. 2021;42:e20200175. Doi: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2021.20200175>
19. Rached CDA, Cruz EAA, Mota MHC, Paulo CSF, Amaral GMP, Nakajima DL. Nursing students' perception: Escape Room use in teaching leadership skills. *Rev Bras Enferm*. 2024;77(2):e20230414. Doi: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2023-0414pt>
20. Lacerda MV, et al. Inteligência emocional entre estudantes de enfermagem na pandemia de COVID-19. *Acta Paul Enferm*. 2023; 36. Doi: <http://dx.doi.org/10.37689/acta-ape/2023AO01302>
21. Santos AIS, Amestoy SC, Ribeiro AG, Santos IAR, Souza LCP. Inteligência emocional como habilidade para o desenvolvimento da liderança na formação em enfermagem. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*. 2024;16(11). Doi: 10.55905/cuadv16n11-109.
22. Prezerakos PE. Nurse managers' emotional intelligence and effective leadership: a review of the current evidence. *Open Nurs J*. 2018 May 31;12:86-92. DOI: <https://doi.org/10.2174/1874434601812010086>. PMID: 29997711; PMCID: PMC5997858.
23. Alves CCS et al. Inteligência emocional nas práticas profissionais: compreensão dos gestores de saúde. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*. 2024;16:10. Doi: <https://doi.org/10.55905/cuadv16n10-012>
24. Farias Júnior TA, et al. Estratégias e desafios enfrentados para o desenvolvimento da resiliência e inteligência emocional no ambiente profissional. *Revista Contemporânea*. 2023;3(12):30850-30857. Doi: <https://doi.org/10.56083/RCV3N12-306>
25. Amestoy SC. Inteligência emocional: habilidade relacional para o enfermeiro-líder na linha de frente contra o novo Coronavírus. *J Nurs Health*. 2020; (n. esp): e20104016. Doi: [https://docs.bvsalud.org/biblioref/2020/07/1104064/12-inteligencia-emocional-habilidade-relacional-para-o-enfermeiro\\_P8pPBvs.pdf](https://docs.bvsalud.org/biblioref/2020/07/1104064/12-inteligencia-emocional-habilidade-relacional-para-o-enfermeiro_P8pPBvs.pdf)
26. Sousa GAL, Pauli J, Ruffatto J. A influência da liderança ética e da empatia no engajamento da enfermagem. *Rev Gest Secretariado*. 2024;15(10). Doi: <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i10.4358>
27. Freitas AS, Ferreira SK. Gerenciamento de conflitos na equipe de enfermagem: o papel da liderança. *Rev Voos [Internet]*. 2023 Aug 17 [cited 2025 Feb 26];17(1). Doi: <https://doi.org/10.69876/rv.v17i1.35>
28. Rosenberg MB. *Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. São Paulo: Ágora; 2006.
29. Metelski FK, Silva CB da, Vendruscolo C, Trindade L de L, Geremia DS. Enfermeiro gerente de unidade na atenção primária: o desafio de ser polivalente. *Enferm foco*. 2022;13:e202235. Doi: <https://doi.org/10.21675/2357-707X.2022.v13.e-202235>
30. Ampos LF, et al. Implicações da atuação da enfermagem no enfrentamento da COVID-19: exaustão emocional e estratégias utilizadas. *Escola Anna Nery*. 2023;27:e20220302. Doi: <https://doi.org/10.1590/2177-9465-EAN-2022-0302pt>
31. Nunes BA, Shimizu JC, Porfírio RBM. A atuação da liderança de enfermagem como estratégia na prevenção dos impactos da pandemia na saúde mental dos colaboradores. *Rev Cient Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. 2021;6(12):27-39. Doi: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/saude/atuaacao-da-lideranca
32. Aydogdu ALF. Competência Emocional na área de enfermagem. *Rev Ciências da Saúde Nova Esperança*. 2023;20(2):141-147. DOI: 10.17695/rcsne.vol20.n2.p141-147.

**Como citar este artigo:** Abdalla, F.T.M., Manso, M.E.L., Torres, R.L., Rocha, M.A., Terra, M.F. (2025). Contribuições da Inteligência Emocional frente aos desafios da liderança na Enfermagem. *O Mundo Da Saúde*, 49. <https://doi.org/10.15343/0104-7809.202549e16932024P>. *Mundo Saúde*. 2025,49:e16932024.