



FACULDADE METROPOLITANA DO ESTADO DE SÃO PAULO

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Os desafios e possibilidades na gestão de conflitos entre colaboradores nas organizações

Clebson Pereira Costa
Gustavo Aranha (Orientador)

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo entender os desafios e possibilidades para uma gestão eficiente dos conflitos entre colaboradores nas organizações. Para isso, foi realizada uma revisão de literatura, de natureza qualitativa, com levantamento de publicações de cunho científico desenvolvidas nos últimos 10 (dez) anos (2015-2025), a partir das bases de dados Google Acadêmico e o SciELO (*Scientific Electronic Library Online*). Por meio da pesquisa, ficou evidente a necessidade de uma gestão eficiente de conflitos nas organizações contemporâneas, que são caracterizadas por diversidade, interdependência e mudanças rápidas. Os conflitos, antes vistos como problemas, passam a ser reconhecidos como fenômenos naturais que podem gerar aprendizagem, inovação e fortalecimento institucional quando bem administrados. Entre os desafios para essa gestão, é possível destacar falhas de comunicação, pressão por resultados, preparo insuficiente das lideranças, baixa inteligência emocional e ausência de políticas de mediação, o que demanda estratégias integradas e atuação proativa dos gestores. Em contrapartida, práticas como comunicação assertiva, valorização da diversidade, desenvolvimento socioemocional, liderança mediadora e institucionalização da mediação contribuem para transformar divergências em oportunidades de crescimento. Concluiu-se, portanto, que a gestão de conflitos é um processo contínuo que integra dimensões humanas, estruturais e culturais, sendo vital para ambientes organizacionais mais saudáveis, inovadores e sustentáveis no século XXI.

Palavras-chave: administração, conflitos, organizações, gestão.

ABSTRACT

The present study aimed to understand the challenges and possibilities for efficient management of conflicts among employees within organizations. To achieve this, a qualitative literature review was conducted, gathering scientific publications developed over the last 10 (ten) years (2015–2025) from the Google Scholar and SciELO

(Scientific Electronic Library Online) databases. Through the research, the need for efficient conflict management in contemporary organization, characterized by diversity, interdependence, and rapid change, became evident. Conflicts, previously viewed as problems, are now recognized as natural phenomena that can generate learning, innovation, and institutional strengthening when properly managed. Among the challenges to such management, communication failures, pressure for results, insufficient leadership preparation, low emotional intelligence, and the absence of mediation policies can be highlighted. These issues demand integrated strategies and proactive action from managers. On the other hand, practices such as assertive communication, valuing diversity, socioemotional development, mediating leadership, and the institutionalization of mediation contribute to transforming disagreements into opportunities for growth. It was therefore concluded that conflict management is a continuous process that integrates human, structural, and cultural dimensions, and is vital for healthier, more innovative, and more sustainable organizational environments in the 21st century.

Keywords: administration, conflicts, organizations, management.

INTRODUÇÃO

Os conflitos são inerentes à condição humana e, cada vez mais, têm se tornado presentes no ambiente empresarial. De acordo com Leme (2004), o conflito é um processo que se inicia quando uma das partes percebe que a outra a afetou de forma negativa, ou que poderá vir a afetá-la da mesma maneira. Nesse sentido, Haeck, Leon e Marcon (2022) acrescentam que a palavra conflito tem origem no latim *conflictus*, que significa choque entre duas coisas, embate entre pessoas ou grupos opostos que lutam entre si, caracterizando-se, portanto, como um enfrentamento entre forças contrárias.

Assim como em qualquer outra área da sociedade, no contexto organizacional, a presença de conflitos é inevitável e, quando não são bem administrados, podem comprometer as relações interpessoais, reduzir a produtividade e colocar em risco o alcance dos objetivos institucionais. Nesse contexto, diante do crescente dinamismo e da complexidade das relações de trabalho, a gestão de conflitos desponta como um dos principais desafios a ser enfrentado pelas organizações (Grube; Travelin, 2019).

Para Ribeiro, Oliveira e Andrade (2017), em um cenário globalizado, competitivo e marcado por cobranças cada vez mais agressivas para o cumprimento de metas, o ambiente de trabalho é particularmente suscetível a situações que geram tensão, como o estresse, a diversidade cultural, os choques entre diferentes gerações e as exigências do mercado. Esses fatores favorecem o surgimento de conflitos que,

em sua maioria, se manifestam por meio da redução da produtividade, da diminuição da coesão e da falta de cooperação nas equipes.

Por outro lado, quando os conflitos são gerenciados de forma eficaz, podem se transformar em oportunidades de crescimento. Nesse contexto, o presente artigo tem como tema os desafios e as possibilidades na gestão de conflitos nas organizações, partindo do seguinte problema de pesquisa: Quais são os desafios e as possibilidades para uma gestão eficiente dos conflitos, como questões interpessoais, falhas de comunicação e desacordos na execução de tarefas, entre colaboradores nas organizações?

Parte-se da hipótese de que os principais desafios se encontram nos problemas ligados aos relacionamentos interpessoais entre os colaboradores, os quais dizem respeito à forma como interagem no ambiente de trabalho, além da falta de comunicação assertiva e divergências na execução de tarefas. Por outro lado, as possibilidades concentram-se no estabelecimento de uma cultura organizacional, isto é, um conjunto de valores, crenças, normas e comportamentos compartilhados que orientam as interações e as ações dos seus membros, que favoreça a resolução pacífica de desavenças, bem como em uma liderança atenta às necessidades dos colaboradores.

O objetivo geral da pesquisa é entender os desafios e possibilidades para uma gestão eficiente dos conflitos entre colaboradores nas organizações. Os objetivos específicos são: evidenciar a importância da gestão de conflitos para as organizações no século XXI; compreender quais os principais desafios se impõem para a gestão dos conflitos entre os colaboradores nas empresas; elencar as possibilidades para prevenir e resolver os conflitos no ambiente de trabalho. Justifica-se a realização dessa pesquisa diante da concepção de que a gestão de conflitos constitui uma ferramenta para promover a harmonia dentro das organizações e impulsionar seu progresso.

Nesse contexto, a presente pesquisa pretende contribuir para evidenciar o que traz a literatura sobre a resolução de conflitos entre colaboradores, como a identificação dos principais pontos responsáveis por gerar os conflitos, bem como as possibilidades de estratégias que assegurem a organização e a qualidade das relações no ambiente de trabalho, pautando-se em princípios de respeito, empatia e comprometimento dos envolvidos.

REFERENCIAL TEÓRICO

Ao abordar sobre a gestão de conflitos em organizações, é necessário estabelecer um referencial teórico sobre a Administração de Recursos Humanos (ARH) e a gestão de pessoas. Sobre a ARH, ela pode ser entendida como uma área cujo objetivo é organizar e coordenar, por meio de técnicas, conhecimentos e procedimentos, de forma eficaz o capital humano dentro de determinada organização, a fim de atingir os objetivos organizacionais. Para tanto, deve considerar uma série de fatores, como as necessidades de pessoal, o planejamento estratégico, entre outros aspectos que influenciam na relação entre o colaborador e a organização (Dalmau; Girardi, 2015).

Antes de nos aprofundar no conceito e responsabilidades da ARH, é necessário traçar um panorama histórico do seu surgimento e evolução até os dias atuais. De forma geral, a evolução humana enquanto sociedade ocorreu por meio do trabalho, iniciando-se na transição do nomadismo para a agricultura e a domesticação de animais, o que permitiu o estabelecimento das primeiras vilas e cidades (Santos; Franco, 2018).

Nesses espaços, a necessidade de diferentes bens e serviços levou cada indivíduo a assumir atividades específicas conforme suas habilidades, surgindo, assim, as primeiras profissões e os primeiros empregados, que ofereciam sua força de trabalho em troca de recompensas. Com o passar dos séculos, novas ocupações e formas de relação laboral emergiram (Santos Júnior, 2024).

Como apontam Oliveira *et al.* (2015), o trabalho deixou de ter apenas um caráter de sobrevivência, passando a constituir meio de acesso a diversos produtos por meio da comercialização da mão de obra e dos serviços gerados. Contudo, somente com as revoluções industriais a administração de recursos humanos tornou-se uma preocupação central.

A industrialização, iniciada no século XVIII, substituiu a manufatura pela maquinofatura, impulsionada inicialmente por máquinas a vapor e posteriormente pela eletricidade, possibilitando a produção em larga escala. O aumento produtivo exigiu organizações com grandes contingentes de trabalhadores e, conseqüentemente, o desenvolvimento de técnicas de controle relacionadas a quantidade de funcionários, horários de trabalho, pagamentos e outros aspectos:

Tudo começou com a necessidade de “contabilizar os registros dos trabalhadores, com ênfase, obviamente, nas horas trabalhadas, nas faltas e nos atrasos para efeitos de pagamento ou de desconto. Tal qual se faz hoje. Nesse campo, pouco ou nada mudou. O “*capo del personale*”, “*personnel chief*” ou “chefe de pessoal” do início do século XIX tinha em comum, tanto na Itália quanto nos Estados Unidos e no Brasil, as mesmas características que o definiram por muitos anos: um sujeito inflexível, seguidor das leis e dono de uma frieza incalculável na hora de demitir alguém. Dessa forma, ser enviado ao departamento de pessoal, foi, por muitos anos, sinônimo de ser chamado para demissão (Marras, 2016, p. 32).

A ARH manteve-se praticamente inalterada até o início do século XX, quando a racionalização alcançou o campo do trabalho e, com o apoio de teóricos da psicologia, consolidou-se a ideia de que oferecer maior atenção ao trabalhador poderia resultar em melhor desempenho. Até então, o empregado era visto pelos empresários como mero instrumento produtivo, importando apenas sua condição de saúde para garantir eficiência (Marras, 2016). Assim, surgiram as teorias administrativas, que enfatizavam a importância de considerar o colaborador e suas necessidades, a área de ARH passou de uma função estritamente contábil para um dos setores estratégicos mais relevantes dentro das organizações (Chiavenato, 2014).

Segundo Marras (2016), é possível dividir a evolução da ARH em cinco fases distintas: Contábil, Legal, Tecnicista, Administrativa e Estratégica. A fase contábil, vigente até a década de 1930, tinha como foco exclusivo a produtividade e a redução de custos. Já a fase legal, entre as décadas de 1930 e 1950, caracterizou-se pelo surgimento do chefe de pessoal, responsável por acompanhar e assegurar o cumprimento das novas leis trabalhistas. Este foi um marco importante, considerando que antes os empregados não possuíam direitos formalmente garantidos.

A fase tecnicista, entre 1950 e 1965, marcou a adoção do modelo americano de ARH e elevou a área ao nível gerencial, representando grande avanço nas relações entre capital e trabalho. Recebe esse nome porque foi o período em que processos como treinamento, recrutamento e seleção, higiene, cargos e salários e benefícios passaram a ser sistematizados pelas grandes organizações (Marras, 2016).

A fase administrativa, de 1965 a 1985, também chamada de sindicalista, trouxe mudanças significativas na relação capital-trabalho com o fortalecimento do movimento sindical. Foi nesse período que surgiu o termo “recursos humanos”, sugerindo maior enfoque humanístico em detrimento do caráter puramente burocrático e operacional (Marras, 2016).

Por fim, a fase estratégica, iniciada em 1985 e vigente até hoje, é marcada pela incorporação do planejamento estratégico, considerando motivação e bem-estar dos trabalhadores. Tal movimento deriva das transformações geradas pela globalização e pelos avanços tecnológicos, que exigiram das organizações novas formas de alcançar vantagem competitiva. Nesse contexto, a qualidade do capital humano passou a ser um dos principais meios para tal, elevando a gestão de recursos humanos ao patamar estratégico (Marras, 2016).

Atualmente, é possível afirmar que é imprescindível que as organizações contem, em sua estrutura, com uma área de RH responsável não apenas por gerir todo o capital humano, mas também por traçar estratégias que organizem e coordenem os bens capitais da empresa. Assim, a ARH contemporânea transcende a simples execução de tarefas; é um departamento que assessora e apoia os processos decisórios da organização (Ahrens, 2017).

Reforçando essa perspectiva, Chiavenato (2014) destaca que, no contexto contemporâneo, a ARH deixou para trás seu caráter burocrático e operacional para assumir um papel estratégico nas organizações. Seus objetivos estão cada vez mais convergindo para o negócio da organização e introduzindo vantagens competitivas através de criação, desenvolvimento, compartilhamento e aplicação do conhecimento corporativo na forma de competências essenciais ao sucesso do negócio.

Passando agora para a discussão sobre a área de Gestão de Pessoas (GP), é comum que ela seja confundida com a ARH, uma vez que possuem o mesmo foco na empresa, que é a coordenação do capital humano. Em uma diferenciação, Sovienki e Stigar (2008) destacam que a GP envolve ações voltadas à participação, qualificação, engajamento e desenvolvimento dos colaboradores. Já a ARH compete organizar, planejar, orientar e supervisionar processos como recrutamento, seleção, avaliação de desempenho técnico e comportamental, formação e desenvolvimento profissional, além do acompanhamento geral dos funcionários.

Dessa forma, pode-se dizer que a GP é focada exclusivamente no desenvolvimento do capital humano, por meio de técnicas, práticas e ações, enquanto a ARH abarca uma visão macro dos recursos humanos. Em consonância com esse entendimento, Dutra (2016, p. 15) cita que a GP é “[...] um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Chiavenato (2014), por sua vez, entende que a GP integra atividades voltadas ao desenvolvimento de competências e habilidades, além da motivação e da qualidade de vida do colaborador. Trata-se, portanto, da construção de talentos por meio de um conjunto integrado de processos que cuida do capital humano das organizações, elemento basilar do seu capital intelectual e, conseqüentemente, de seu sucesso.

Sobre o surgimento da GP, ela emerge a partir de estudos ao longo do século XX que passaram a relacionar motivação e desempenho no ambiente laboral. Dentre essas pesquisas, é possível destacar as de Elton Mayo entre as décadas de 1920 e 1930, que evidenciaram que fatores como condições de trabalho, fadiga, acidentes e ambiente físico influenciavam diretamente a produtividade, rompendo com a lógica mecanicista e exploratória até então dominante (Moraes *et al.*, 2019).

Já na década de 1970, Louis Davis cunhou o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), uma ampliação sobre a correlação entre o bem-estar físico, psicológico e social dos colaboradores com um ambiente organizacional produtivo. Na atualidade, a QVT é vista como indispensável para as organizações e envolve estratégias voltadas à criação e manutenção de condições laborais que favoreçam satisfação, engajamento e equilíbrio (Cavalcante *et al.*, 2018). Dessa forma, a GP consolidou-se como uma área que busca melhorar a produtividade dos colaboradores, por meio da motivação, do desenvolvimento profissional e da satisfação, dada a intrínseca relação entre o desempenho organizacional e o investimento contínuo no capital humano (Menezes, 2019).

Sobre as atribuições da GP, elas se assemelham aos processos pelo qual a ARH é responsável, como a seleção, recrutamento, análise de desempenho, treinamento de desenvolvimento de pessoal, remuneração e recompensas e monitoramento. Entretanto, no caso da GP, a abordagem é mais prática, utilizando-se de técnicas e programas para realizar tais ações (Chiavenato, 2014). No contexto dessa pesquisa, o foco recai sobre os aspectos motivacionais, que se relacionam com a gestão dos conflitos nas organizações.

A motivação no contexto organizacional pode ser gerada de inúmeras maneiras, conforme traz a teoria da Pirâmide das Necessidades de Maslow, ou teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, conforme pode ser observado na Figura 1 a seguir.

Figura 1 - Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: Silva *et al.* (2017, p. 16)

De acordo com essa teoria, a motivação não é um processo estático, pois cada indivíduo pode ser motivado por diferentes fatores. Nesse sentido, a Teoria da Hierarquia das Necessidades, elaborada pelo psicólogo norte-americano Abraham Maslow, entende que as necessidades humanas possuem uma sequência de importância, indo do topo da pirâmide, com as realizações pessoais em primeiro lugar (autorrealização), seguidas da estima (reconhecimento, status), social (relacionamentos interpessoais), segurança e, por último, das necessidades fisiológicas, como comer, se hidratar, dormir, possuir abrigo, entre outras (Silva *et al.*, 2017).

Uma das principais formas de motivação é por meio de um sistema de recompensas adequado, que atua diretamente na camada de estima, segundo a teoria das necessidades de Maslow, já que os funcionários se sentem reconhecidos pelo seu esforço. Sobre o assunto, Ávila e Stecca (2015) argumentam que a remuneração é uma das funções que mais influenciam o comportamento dos colaboradores.

Além da remuneração, o sistema de recompensas pode incluir outros elementos financeiros indiretos, como férias remuneradas, adicionais e gratificações vinculadas às condições de trabalho, e não financeiras, que consistem em benefícios que não envolvem pagamento monetário, mas contribuem para o bem-estar do

trabalhador, como planos de saúde, convênios com academias e programas de ginástica laboral (Silva *et al.*, 2017).

O relacionamento interpessoal, no qual se inserem os problemas decorrentes de conflitos, integra tanto a camada de estima quanto a social na Pirâmide de Maslow. Um ambiente sem conflitos funciona como uma forma de recompensa não financeira, por meio da qual o indivíduo se sente mais valorizado. Além disso, esse aspecto está diretamente ligado ao âmbito social, já que o ambiente de trabalho é uma forma de comunidade em que o indivíduo, de forma consciente ou não, busca reconhecimento e aprovação de seus pares (Almeida; Schelske; Rover, 2019).

Por fim, cabe salientar a influência da QVT dentro da GP e seus reflexos na motivação do indivíduo. Para Chiavenato (2014), a QVT envolve questões como a satisfação com o trabalho executado, as possibilidades de futuro na organização, o reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário percebido, o relacionamento humano dentro do grupo e da organização, o ambiente psicológico e físico de trabalho e a liberdade e responsabilidade de decidir e as possibilidades de participar.

Percebe-se, portanto, que a QVT engloba os mais diversos fatores que podem acarretar em desmotivação e queda no rendimento do colaborador, estando ligada também a Pirâmide de Necessidade de Maslow, em seus mais diversos níveis. Neste sentido, a aplicação dos conceitos de QVT é de suma importância no âmbito da GP, pois permite atingir os diferentes aspectos que atuam no bem-estar e, conseqüentemente, na motivação do trabalhador (Chiavenato, 2014).

Os conflitos no ambiente de trabalho afetam diretamente a QVT, uma vez que reduz a satisfação do colaborador, o reconhecimento que possui pela atividade que exerce, assim como o relacionamento interpessoal com os demais colaboradores. Assim, observa-se a relevância da gestão adequada dos conflitos no ambiente laboral, conforme será melhor discutido a seguir.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo caracteriza-se como uma pesquisa básica, de natureza qualitativa, com objetivo explicativo, desenvolvida por meio do método de pesquisa bibliográfica. A pesquisa básica tem a teoria como fonte de informação, sem um objetivo prático imediato em sua realização. Assim, resulta na ampliação do

conhecimento teórico sobre determinado assunto, além de apresentar uma abordagem predominantemente qualitativa (Fantinato, 2015).

Em relação à abordagem qualitativa, seu uso ocorre quando há a necessidade de captar os significados do fenômeno investigado, os quais não podem ser expressos por meio de grandezas numéricas e dependem da visão ativa do pesquisador. No que se refere aos objetivos, a pesquisa exploratória busca ampliar o conhecimento sobre o tema em análise, auxiliando em sua definição e no estabelecimento de seus contornos, isto é, na delimitação do objeto investigado (Gil, 2002).

Quanto ao método, optou-se por realizar uma pesquisa bibliográfica, que, de acordo com Prodanov (2013), consiste, de forma geral, na coleta, análise e interpretação de materiais já publicados, como livros e artigos, sobre determinado tema. Trata-se de um levantamento baseado em fontes existentes, que possibilita ao pesquisador alcançar uma compreensão mais ampla do fenômeno estudado. Além disso, essa modalidade de investigação favorece a produção de novos conhecimentos ao articular diferentes ideias e informações.

A partir da pesquisa bibliográfica, pode-se elaborar a revisão de literatura, entendida como o exame crítico da produção acadêmica disponível, no qual são sintetizados conceitos e resultados com o objetivo de construir conhecimento, identificar lacunas e tendências, bem como fundamentar um problema de pesquisa ou um trabalho acadêmico. Assim, a pesquisa bibliográfica representa a base do processo, enquanto a revisão de literatura constitui sua aplicação analítica voltada a fins específicos (Batista; Kumada, 2021).

A pesquisa bibliográfica foi realizada com o intuito de responder às seguintes questões de pesquisa, relacionadas ao objetivo do presente estudo: Quais os principais desafios para a gestão de conflitos entre colaboradores nas organizações? Quais são as possibilidades para uma gestão de conflitos assertiva no ambiente de trabalho?

Para tanto, realizou-se uma busca em acervos eletrônicos de publicações científicas, com destaque para o Google Acadêmico e o SciELO (*Scientific Electronic Library Online*), com uso dos seguintes descritores/palavras-chave: “gestão”, “conflito”, “organizações”, “colaboradores”, “desafios” e “possibilidades”. Além disso, aplicou-se um recorte temporal correspondente aos últimos 10 anos (2015 a 2025), com preferência por publicações mais recentes, a fim de assegurar a atualidade das informações, considerando que o conhecimento científico se renova constantemente.

Com base nos resultados obtidos, aplicaram-se critérios de inclusão e exclusão para a seleção das publicações que compõem a pesquisa. Os critérios de inclusão foram: possuir duas ou mais das palavras-chave utilizadas no levantamento em seu título ou resumo; ser artigo publicado em periódico ou evento, dissertação de mestrado ou tese de doutorado, garantindo a fidedignidade do conteúdo.

Já os critérios de exclusão foram: textos duplicados; textos que não disponibilizavam todo o seu conteúdo de forma gratuita; textos que, após a leitura do resumo, não se mostraram relevantes para a presente investigação. Todos os trabalhos aprovados para a revisão de literatura, após a aplicação desses critérios, foram lidos e analisados em sua íntegra, e os resultados obtidos são apresentados na seção a seguir.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O primeiro ponto que emergiu da análise dos trabalhos selecionados é a importância da gestão de conflitos para as organizações contemporâneas, sobretudo diante de um cenário marcado pela globalização, pela intensificação das interações sociais e pela crescente diversidade cultural e geracional presente nos ambientes de trabalho.

Na atualidade, os conflitos deixaram de ser vistos como simples desvios do comportamento organizacional, como sustenta a visão tradicional, para serem reconhecidos como fenômenos inerentes à convivência humana e capazes de impulsionar inovação, aprendizagem e transformações positivas quando administrados adequadamente. Assim, compreender e gerir conflitos tornou-se um requisito vital para a sustentabilidade organizacional no século XXI (Cá, 2017).

Sobre o assunto, Sobral e Capucho (2019) destacam que a perspectiva emergente sobre os conflitos entende que eles podem ampliar a criatividade das equipes, impulsionando o desempenho coletivo. Essa compreensão rompe com a visão clássica, que associava o conflito à irracionalidade e buscava sua eliminação. A partir do reconhecimento de seus aspectos funcionais, Assis e Straub (2016) enfatizam que as organizações devem tratá-lo não como uma ameaça, mas como uma oportunidade de crescimento. As divergências bem administradas propiciam debates fecundos, o que resulta em soluções criativas e alinhadas aos objetivos corporativos.

Em consonância, Alvarez, Aguiar e Formoso (2017) afirmam que no contexto atual, marcado pela volatilidade dos mercados e pela necessidade de respostas rápidas e inovadoras, administrar conflitos significa também gerar vantagem competitiva. Conflitos bem conduzidos podem fortalecer processos decisórios, aprimorar práticas internas e melhorar o alinhamento entre equipes. Isso porque as tensões revelam diferenças de percepções, interesses e valores que, quando devidamente trabalhadas, oferecem insumos valiosos para inovação e melhoria contínua.

Além disso, a gestão de conflitos contribui para a promoção de um ambiente de trabalho mais saudável e colaborativo. Cunha *et al.* (2023) destacam que conflitos mal administrados geram desgaste emocional, queda na produtividade e deterioração das relações interpessoais, fatores que comprometem diretamente o desempenho organizacional.

Por outro lado, práticas de gestão baseadas na escuta ativa, no diálogo e na mediação reduzem tensões, fortalecem vínculos e promovem bem-estar. Esse aspecto é reforçado pelos estudos sobre inteligência emocional, como apontam Machado, Rebelo e Durão (2024), ao mostrar que competências como empatia, autoconhecimento e regulação emocional são essenciais para lidar com divergências de forma eficaz.

Nesse sentido, a importância da gestão de conflitos no século XXI é multifacetada. Ela contribui para evitar prejuízos operacionais e financeiros, melhora o clima organizacional, fortalece a inovação e potencializa processos de mudança. Santos e Nascimento (2025) enfatizam que organizações que investem em comunicação aberta, cultura inclusiva e práticas colaborativas estão mais preparadas para transformar tensões internas em oportunidades de crescimento coletivo e aprendizagem institucional.

Todavia, o processo de gestão de conflitos não se trata de uma tarefa de fácil execução, existindo alguns desafios que devem ser superados. Para Ribeiro, Oliveira e Andrade (2017), esses desafios não se limitam às tensões interpessoais, pois também refletem estruturas, culturas, processos de comunicação e dinâmicas de poder que atravessam o ambiente organizacional. Assim, gestores e colaboradores se veem diante de um cenário em que administrar conflitos exige competências técnicas, emocionais e relacionais mais sofisticadas, além de políticas institucionais maduras.

De acordo com Sobral e Capucho (2019), um dos desafios centrais está na multiplicidade de perfis profissionais e culturais presentes nas organizações contemporâneas. Na atualidade, as empresas viraram “arenas de interação” em que coexistem diferenças de valores, crenças, modos de trabalho e expectativas. Para Cunha *et al.* (2023), essa pluralidade, embora enriquecedora, aumenta a probabilidade de divergências, uma vez que geram a interpretação por perspectivas distintas de situações, regras e comportamentos. Essas diferenças são responsáveis por grande parte dos conflitos, justamente porque envolvem significados subjetivos profundos e, muitas vezes, difíceis de negociar.

Outro obstáculo, de acordo com Sobral e Capucho (2019), é o conjunto de falhas e ruídos de comunicação, que consiste em uma das causas mais recorrentes de conflitos no ambiente organizacional. Os conflitos podem surgir tanto pela ausência de comunicação quanto pelo excesso ou má qualidade dela. Segundo Neves, Garrido e Simões (2015) a circulação fragmentada de informações e falta de clareza nas mensagens contribuem para interpretações equivocadas que geram ressentimentos e distanciamentos. Soma-se a isso o fato de que diferentes estilos comunicacionais, associados a questões culturais ou emocionais, potencializam ruídos.

Ainda, conforme Grube e Trevelin (2019), a pressão organizacional constitui outro fator no desencadeamento e na intensificação de conflitos. Em ambientes competitivos, com metas agressivas e ritmo acelerado, é comum o estresse, a redução da tolerância entre colegas e a criação de diferentes condições de desgaste que transforma qualquer divergência mais sensível.

Para Dalla Lana *et al.* (2016), a pressão contínua compromete a capacidade de agir racionalmente e amplifica reações emocionais impulsivas, o que dificulta a resolução de conflitos. Em empresas expostas a ciclos produtivos intensos, exigências de inovação constante e avaliações de desempenho rígidas, as tensões tendem a se acumular, transformando pequenas discordâncias em impasses maiores.

Santos e Nascimento (2025) destacam que a inexistência ou fragilidade de políticas institucionais de mediação e prevenção de conflitos também constitui um grande desafio. Para os autores, muitas organizações ainda encaram o conflito como problema individual, deixando a responsabilidade inteiramente nas mãos dos gestores, sem oferecer estrutura formal ou protocolos definidos.

Essa ausência de institucionalização dificulta a criação de ambientes colaborativos, pois conflitos ficam sujeitos a decisões improvisadas, frequentemente

influenciadas por assimetrias de poder, favoritismos ou interpretações subjetivas. Em organizações hierárquicas ou autoritárias, onde o conflito é silenciado ou reprimido, tende-se à formação de tensões latentes que, quando explodem, assumem proporções mais graves (Santos; Nascimento, 2025).

Outro desafio na seara de gestão de conflito é a falta de preparo das lideranças. Para Grube e Trevelin (2019), muitos líderes possuem domínio técnico, mas carecem de habilidades relacionais para lidar com tensões entre colaboradores. Ainda, Assis e Straub (2016) reforçam que gestores que evitam conflitos por insegurança acabam contribuindo para ambientes de estagnação e desmotivação.

Em muitos casos, o líder associa conflito a desordem ou a questionamento de autoridade, o que o leva a adotar estratégias de repressão ou omissão que, ao invés de resolver, agravam ainda mais a situação. Essa lacuna formativa também compromete a capacidade das equipes de extrair aspectos positivos dos conflitos, como criatividade e aprendizado coletivo (Grube; Travelin, 2019).

A baixa inteligência emocional entre membros das equipes também se destaca como aspecto que leva ao conflito. Machado, Rebelo e Durão (2024) mostram que competências como empatia, regulação emocional e autoconhecimento são pilares fundamentais para lidar com divergências organizacionais. Contudo, muitos colaboradores interpretam comportamentos alheios a partir de suas emoções momentâneas, sem considerar os contextos. A ausência dessas competências resulta em julgamentos precipitados, respostas impulsivas e dificuldades em compreender o ponto de vista do outro, ampliando a distância entre as partes.

Por fim, há ainda desafios relacionados à estrutura organizacional, como falta de clareza nos papéis, sistemas de recompensa competitivos e ausência de espaços formais para diálogo. Alvarez, Aguiar e Formoso (2017) citam que estruturas hierarquizadas demais dificultam a participação e aumentam o risco de conflitos de relacionamento e de processo. Em equipes virtuais ou híbridas, conflitos tendem a surgir pela falta de contato direto e pelas interpretações equivocadas em mensagens digitais, intensificando barreiras comunicacionais.

Com isso posto, é possível agora discutir sobre medidas que podem ser adotadas para a prevenção e/ou resolução de ambiente de trabalho, bem como as possibilidades que emergem de uma correta gestão de conflitos. Para Sobral e Capucho (2019), uma boa comunicação organizacional é a principal ferramenta

preventiva. Os autores ressaltam que a comunicação apresenta uma natureza dual: pode ser tanto causa quanto solução do conflito.

Em ambientes marcados por ambiguidades comunicacionais, falta de clareza nos processos ou ausência de *feedback* estruturado, surgem ruídos que geram ressentimentos e percepções distorcidas. Por outro lado, quando a organização investe em práticas de comunicação não violenta, escuta ativa, devolutivas construtivas e canais de diálogo transparentes, há redução significativa do potencial conflitivo. Nesse sentido, práticas comunicacionais abertas e colaborativas constituem pilares de uma cultura capaz de transformar tensões em oportunidades (Santos; Nascimento, 2025).

Associada à dimensão comunicacional está a necessidade de um ambiente organizacional que promova inclusão, reconhecimento das diferenças e gestão da diversidade. Cunha *et al.* (2023) salientam que organizações que se estruturam sobre princípios inclusivos são capazes de acolher divergências de valores, culturas e identidades como parte natural das interações humanas.

Essa abordagem está alinhada à concepção emergente do conflito como fenômeno funcional, defendida por Sobral e Capucho (2019), segundo a qual divergências não são fraquezas, mas expressões legítimas da pluralidade organizacional. Ao implementar políticas de diversidade e práticas de valorização de perspectivas distintas, a organização reduz comportamentos defensivos, aumenta o sentimento de pertencimento e gera condições para que diferenças não se convertam em antagonismos.

Outra possibilidade para prevenir e resolver conflitos está no desenvolvimento de competências socioemocionais, especialmente da inteligência emocional. Machado, Rebelo e Durão (2024) evidenciam que o domínio emocional é tão relevante quanto o domínio técnico no ambiente organizacional. Habilidades como empatia, regulação emocional, autoconsciência e capacidade de reconhecer emoções alheias são vitais para evitar a escalada de tensões.

Trabalhadores e líderes com elevado quociente emocional tendem a manejar divergências com maior serenidade e assertividade, construindo soluções colaborativas. Esse conjunto de competências pode ser fortalecido por meio de programas de capacitação, oficinas, processos de coaching e treinamentos permanentes que estimulam o autoconhecimento e a maturidade emocional (Machado; Rebelo; Durão, 2024).

No campo da liderança, as possibilidades para resolução de conflitos dependem do desenvolvimento de um modelo de liderança mediadora, capaz de agir com firmeza, empatia e equilíbrio. Grube e Trevelin (2019) observam que líderes despreparados tendem à omissão ou à imposição autoritária, o que compromete a gestão dos conflitos. Em contrapartida, lideranças capacitadas exercem papel ativo como facilitadoras do diálogo, mediadoras em conversas difíceis e promotoras de soluções conjuntas. Assis e Straub (2016) destacam que líderes que compreendem o conflito como oportunidade de crescimento coletivo fomentam um clima de confiança e diminuem os impactos negativos das divergências. Assim, a formação continuada de gestores, com foco em comunicação, negociação e mediação, é elemento central na prevenção de conflitos disfuncionais.

Além das contribuições individuais e relacionais, é indispensável a criação de mecanismos institucionais formais de gestão de conflitos, como protocolos de mediação interna, comissões de diálogo, políticas de boa convivência e canais estruturados de escuta. Santos e Nascimento (2025) vinculam essa institucionalização ao movimento contemporâneo de desjudicialização e fortalecimento de métodos consensuais, como a mediação organizacional. Esses mecanismos fornecem uma estrutura clara, previsível e imparcial para a resolução de divergências, reduzindo a dependência de decisões hierárquicas unilaterais e promovendo soluções mais justas e protetoras dos vínculos profissionais.

Paralelamente às estratégias relacionais e institucionais, intervenções no nível estrutural também são fundamentais. Alvarez, Aguiar e Formoso (2017) demonstram que conflitos de tarefa e de processo têm origem, frequentemente, na ausência de clareza sobre funções, fluxos de trabalho e responsabilidades. Ambiguidades funcionais, sobreposições de tarefas e metas mal definidas geram percepções de injustiça ou sobrecarga que se convertem em tensões interpessoais. Ao investir em mapeamento de processos, definição de papéis, desenho organizacional e alinhamento de expectativas, a organização reduz significativamente a margem para divergências de interpretação ou conflitos de execução.

Por fim, a prevenção e a resolução de conflitos exigem o fortalecimento de políticas organizacionais consistentes e sustentáveis, que definam diretrizes éticas, estabeleçam canais permanentes de comunicação e promovam programas continuados de desenvolvimento humano. Organizações que adotam políticas claras, como códigos de conduta, manuais de convivência e protocolos para resolução de

disputas, constroem ambientes mais previsíveis e seguros. Conforme ressaltam a ausência de políticas estruturadas leva ao improviso, à subjetividade e ao risco de decisões enviesadas. Já políticas bem definidas apoiam lideranças, protegem colaboradores e asseguram maior equidade no tratamento das tensões (Santos; Nascimento, 2025).

Desse modo, é possível afirmar que prevenir e resolver conflitos nas organizações requer um conjunto articulado de ações que abarcam comunicação, cultura, competências emocionais, liderança e estrutura institucional. Quando tais dimensões atuam de forma integrada, o conflito deixa de ser visto como ameaça e passa a constituir uma fonte valiosa de inovação, aprendizagem e aprimoramento das relações de trabalho. As organizações que adotam tais estratégias fortalecem seus processos internos, desenvolvem equipes mais resilientes e constroem um clima organizacional mais saudável e produtivo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do estudo, verificou-se que adotar uma gestão de conflitos eficiente é obrigatória para as organizações do século XXI, uma vez que os ambientes de trabalho atuais são marcados por diversidade, interdependência e rápidas transformações. Nesse contexto, os conflitos deixam de ser entendidos como anomalias e passam a ser reconhecidos como elementos naturais das relações humanas, capazes de gerar aprendizagem, inovação e fortalecimento institucional quando bem administrados.

O estudo demonstrou que existem grandes desafios nesse campo, como falhas de comunicação, pressões por desempenho, falta de preparo das lideranças, baixa inteligência emocional e ausência de políticas claras de mediação. Esses obstáculos são múltiplos e interdependentes, o que exige estratégias integradas e uma postura proativa dos gestores.

Por outro lado, foram identificadas diversas possibilidades para prevenir e resolver conflitos, com a adoção de uma comunicação assertiva, a valorização da diversidade, o desenvolvimento de competências socioemocionais, o fortalecimento da liderança mediadora, a institucionalização de práticas de mediação e a definição de políticas organizacionais consistentes. Tais ações colaboram para transformar divergências em oportunidades de crescimento e aprimoramento coletivo.

Assim, conclui-se que a gestão de conflitos deve ser compreendida como um processo contínuo que integra fatores humanos, estruturais e culturais. Ao investir em práticas colaborativas, as organizações constroem ambientes mais saudáveis, inovadores e produtivos, consolidando a gestão de conflitos como um pilar da sustentabilidade institucional no século XXI.

REFERÊNCIAS

AHRENS, R. de B. **A gestão estratégica na administração**. Ponta Grossa: Atena Editora, 2017.

ALMEIDA, I. X. de; SCHELSKE, F. L.; ROVER, A. Percepção dos fatores motivacionais de Maslow no contexto organizacional. **Unoesc & Ciência-ACSA**, Joaçaba/SC, v. 10, n. 1, p. 37-44, 2019. Disponível em: <<https://unoesc.emnuvens.com.br/acsa/article/download/15915/12359>>. Acesso em: 06 nov. 2025.

ALVAREZ, G. M.; AGUIAR, F. F.; FORMOSO, R. G. A gestão de conflitos em organizações contemporâneas. *In*: Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação—ciKi, 7., 2017, Foz do Iguaçu/PR. **Anais eletrônicos [...]**. Foz do Iguaçu/PR: ciKi, 2017. Disponível em: <<https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/181>> Acesso em: 03 nov. 2025.

ASSIS, A. F.; STRAUB, A. Gestão de conflitos: a oportunidade de aprendizagem através da exploração de divergências. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 19, n. 2, p. 220-231, 2016. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/106>>. Acesso em: 07 nov. 2025.

ÁVILA, L. V.; STECCA, J. P. **Gestão de pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, 2015.

BATISTA, L. S.; KUMADA, K. M. O. Análise metodológica sobre as diferentes configurações da pesquisa bibliográfica. **Revista Brasileira de Iniciação Científica**, Itapetininga, v. 8, n. e021029, p. 1-17, 2021. Disponível em: <<https://periodicoscientificos.itp.ifsp.edu.br/index.php/rbic/article/view/113>>. Acesso em: 23 set. 2025.

CÁ, M. V. **Conflitos e gestão de conflitos nas organizações**. 2017. 52 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, 2017. Disponível em: <<https://comum.rcaap.pt/entities/publication/7e84d3d3-fb15-4525-9eac-652d681815e8>>. Acesso em: 06 nov. 2025.

CAVALCANTE, R. M. da F. *et al.* Qualidade de Vida e Qualidade de Vida no Trabalho: uma revisão bibliográfica. **ID on line**, [S.l.], v. 12, n. 40, p. 21-31, 2018.

Disponível em: <<https://doi.org/10.14295/online.v12i40.882>>. Acesso em: 05 nov. 2025.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CUNHA, D. F. *et al.* Os desafios da gestão de conflitos nas relações de trabalho. **GeSec: Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 14, n. 8, p. 13671-13684, 2023. Disponível em: <<http://doi.org/10.7769/gesec.v14i8.2615>>. Acesso em: 06 nov. 2025.

DALLA LANA, R. *et al.* As organizações como fonte de conflitos de poder. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria/RS, v. 9, n. 3, p. 506-519, 2016. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/journal/2734/273447625010/>>. Acesso em: 07 nov. 2025.

DALMAU, M. B. L.; GIRARDI, D. M. **Administração de recursos humanos II**. 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2015.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2016.

FANTINATO, M. **Métodos de pesquisa**. São Paulo: USP, 2015. 50 p.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p.

GRUBE, G.; TREVELIN, A. T. C. Gestão de conflitos nas organizações: o papel do líder na resolução de conflitos. **Revista Interface Tecnológica**, [S.l.], v. 16, n. 1, p. 291-301, 2019. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/pt_BR/article/view/522>. Acesso em: 20 set. 2024.

HAECK, V.; LEON, S. C.; MARCON, G. B. Estudo da Preparação e Ação do Mediador na Gestão de Conflitos. **Prospectus**, Itapira, v. 4, n. 1, p. 142-164, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.5281/zenodo.7212539>>. Acesso em: 21 set. 2025.

LEME, M. I. S. Resolução de conflitos interpessoais: interações entre cognição e afetividade na cultura. **Psicologia: reflexão e crítica**, São Paulo, v. 17, n. 3, p. 367-380, 2004. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/prc/a/bXSgybrQjzXxHpNhQfYDGMS/?lang=pt>>. Acesso em: 24 set. 2025.

MACHADO, C.; REBELO, P.; DURÃO, M. Inteligência emocional na gestão de conflitos nas organizações. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar**, [S.l.], v. 5, n. 1, p. 1-16, 2024. Disponível em: <<https://doi.org/10.47820/recima21.v5i1.5471>>. Acesso em: 08 nov. 2025.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15 ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MENESES, J. **Qualidade de Vida no Trabalho: na percepção dos servidores técnico-administrativos do campus binacional–Oiapoque–AP, na Universidade Federal do Amapá (UNIFAP)**. 2019. 115 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas) – Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2019. Disponível em: <https://www.academia.edu/download/68383676/DISSERTACAO_JESSICA_MENESES.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2025.

MORAES, V. *et al.* As relações de trabalho nas empresas: pesquisa de campo em um posto de combustível. *In: Jornada Científica e Tecnológica*, 8., 2019, São Paulo. **Anais eletrônicos [...]**. São Paulo: Fatec Botucatu, 2019. Disponível em: <<http://www.jornacitec.fatecbt.edu.br/index.php/VIIIJTC/VIIIJTC/paper/viewFile/1788/2201>>. Acesso em: 04 nov. 2025.

NEVES, J.; GARRIDO, M.; SIMÕES, E. **Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais: Teoria e prática**. Lisboa: Edições Sílabo, 2015.

OLIVEIRA, A. M. de F. *et al.* **O desafio da mobilidade urbana**. Brasília: Câmara dos Deputados, 2015.

RODANOV, C.C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 277 p.

RIBEIRO, A. F. G.; OLIVEIRA, L. C. de; ANDRADE, C. C. de. Os desafios da liderança na gestão de conflitos. **Revista de Administração da UNIFATEA**, [S.l.], v. 14, n. 14, p. 6-219, 2017. Disponível em: <https://web.archive.org/web/20180410140445id_/http://publicacoes.fatea.br/index.php/raf/article/viewFile/1883/1395>. Acesso em: 23 set. 2025.

SANTOS JÚNIOR, W. R. dos. **Considerações sobre a natureza do (espaço) urbano**. 2024. 263 F. Tese (Doutorado em Geografia) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2024. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8136/tde-04062024-165833/publico/2024_WashingtonRamosDosSantosJunior_VOrig.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2025.

SANTOS, A. M. dos; FRANCO, S. A. de M. A administração e o surgimento da gestão de pessoas. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador/SC, v. 7, n. 2, p. 182-191, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.33362/visao.v7i2.1900>>. Acesso em: 28 out. 2025.

SANTOS, A. C. N. do N.; NASCIMENTO, Á. B. de M. Gestão de conflitos no ambiente organizacional: estratégias de comunicação, inclusão e inovação. **Revista de Direito e Gestão de Conflitos**, Araraquara/SP, v. 3, n. 1, p. 1-17, 2025. Disponível em: <<https://www.revistadgc.org/index.php/rdgc/article/view/29>>. Acesso em: 07 nov. 2025.

SILVA, V. L. *et al.* Análise da motivação de pessoas: um estudo baseado em princípios da Hierarquia de Necessidades de Maslow. **Revista Foco**, [S.l.], v. 10, n.

2, p. 148-166, 2017. Disponível em:
<<https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/186>>. Acesso em: 04 nov. 2025.

SOBRAL, S.; CAPUCHO, F. A gestão de conflitos nas organizações: conceptualização e diferenças de género. **Gestão e Desenvolvimento**, [S.l.], n. 27, p. 33-54, 2019. Disponível em:
<<https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2019.373>> Acesso em: 05 nov. 2025.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista científica de Administração**, [S.l.], v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008. Disponível em:
<https://www.academia.edu/download/57225846/fot_10523becubsos_humanos_x_gestao_de_pessoas_pdf.pdf>. Acesso em: 07 nov. 2025.