RESUMO

A gestão de conflitos é um vetor estratégico central para o funcionamento eficiente das organizações do século XXI. Num ambiente empresarial cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA), a compreensão dos tipos de conflito e das suas causas permite à liderança promover intervenções estruturadas e sustentáveis. Este artigo apresenta uma análise crítica das estratégias de gestão de conflitos, apoiando-se em modelos consagrados como os de Thomas-Kilmann, Rahim e Fisher & Ury, enquanto discute a influência da comunicação, da liderança e da inteligência emocional na sua mediação. O estudo evidencia que uma abordagem proativa e relacional dos conflitos contribui para o fortalecimento da cultura organizacional, inovação e desempenho sustentável.

Palavras-chave: Gestão de Conflitos; Clima Organizacional; Liderança; Comunicação Organizacional; Inteligência Emocional; Sustentabilidade.

1. INTRODUÇÃO

A realidade empresarial contemporânea está inserida num contexto de intensas transformações sociais, tecnológicas e interculturais. Estas mudanças introduzem novas tensões nas organizações, tornando o conflito uma ocorrência inevitável e estrutural, ao invés de um evento pontual (Jehn & Bendersky, 2023). Assim, o desafio organizacional não está em eliminar o conflito, mas em compreendê-lo, geri-lo e transformá-lo em um fator de desenvolvimento e inovação. Como afirmam Robbins e Judge (2024), “conflitos bem geridos são recursos estratégicos para o crescimento coletivo”.

2. TIPOLOGIA E CAUSAS DOS CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Conflitos no ambiente de trabalho emergem de divergências nas metas, valores, perceções e estilos comunicacionais. Segundo De Dreu & Beersma (2024), os conflitos podem ser classificados em três grandes categorias:

- Conflitos de tarefa: relacionados com os objetivos e responsabilidades;
- Conflitos relacionais: centrados em questões interpessoais;
- Conflitos processuais: decorrentes da discordância sobre os meios e recursos para realizar tarefas.

Entre as causas mais frequentes estão:

- Comunicação deficiente ou ambígua (Rahim, 2025);
- Diferenças de valores e cultura organizacional;
- Má gestão de equipas e liderança autoritária ou ausente;
- Ambientes altamente competitivos e com recursos escassos.

3. ABORDAGENS ESTRATÉGICAS DE GESTÃO DE CONFLITOS

3.1. Modelo Thomas-Kilmann (2025)

Este modelo propõe cinco estilos de abordagem do conflito, dependendo do grau de assertividade e de cooperação.

Tabela: Modelo Thomas-Kilmann

Estilo	Descrição	Quando Utilizar
Competição	Foco nos próprios interesses	Situações críticas que exigem decisões rápidas
Acomodação	Ceder ao outro	Quando a relação é mais importante que o tema
Evitação	Ignorar o conflito	Conflitos triviais ou em contextos de alta tensão
Colaboração	Soluções ganha-ganha	Quando há tempo e interesse mútuo em resolver
Compromisso	Cada parte cede parcialmente	Quando há paridade de poder e tempo limitado

Fonte: Elaboração Própria

3.2. Modelo de Rahim (2025)

Rahim defende que conflitos funcionais (relacionados à tarefa) são desejáveis, pois

estimulam a criatividade e a melhoria contínua. A chave está na gestão de conflitos disfuncionais (geralmente de natureza relacional).

3.3. Abordagem de Fisher & Ury (2025)

Com base na negociação baseada em interesses, esta abordagem valoriza:

- Separar pessoas do problema;
- Focar em interesses e não em posições;
- Criar opções de ganhos mútuos;
- Estabelecer critérios objetivos para decisões.

4. O PAPEL DA COMUNICAÇÃO, LIDERANÇA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

4.1. Comunicação Organizacional

Conflitos mal geridos são frequentemente consequência de comunicação falhada, marcada por ruídos, suposições e feedback ineficaz (Clampitt, 2024). A assertividade, neste contexto, é essencial para expressar opiniões com clareza, respeitando o outro.

Segundo estudos recentes (*Silva & Almeida, 2023*), 64% dos conflitos em empresas de médio porte estão relacionados com falhas de comunicação formal e informal.

4.2. Liderança Transformacional

Líderes com competências em gestão de conflitos demonstram maior capacidade de manter o alinhamento estratégico, motivar equipas e promover um clima organizacional positivo (Bass & Riggio, 2024).

4.3. Inteligência Emocional

O modelo de Goleman (2025) destaca cinco competências emocionais fundamentais: autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais. Estas são vitais na mediação de conflitos, promovendo escuta ativa e resposta emocional equilibrada.

5. ESTRATÉGIAS PRÁTICAS PARA PREVENÇÃO E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Com base na literatura contemporânea e em evidências empíricas (Peterson et al., 2023), recomenda-se:

- Estabelecimento de canais de comunicação abertos e transparentes;
- Formação contínua em negociação, escuta ativa e empatia;
- Implementação de protocolos internos de mediação;
- Criação de equipas diversas, com respeito intercultural e tolerância;
- Promoção de feedback contínuo e cultura de aprendizagem.

“Organizações que cultivam espaços seguros para discordância constroem pontes para a inovação” (Tucker & Haynes, 2023).

6. CONCLUSÃO

A gestão de conflitos exige uma abordagem sistemática, integrada e humana. Quando compreendidos como parte integrante das relações humanas nas organizações, os conflitos deixam de ser obstáculos e tornam-se motores de evolução e inovação.

Líderes eficazes sabem que gerir conflitos não é apenas apagar incêndios, mas sim criar um ambiente de diálogo, escuta e responsabilidade partilhada. A sustentabilidade organizacional, neste sentido, passa pela construção de relações resilientes e culturas que valorizam a diferença como ativo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2024). *Transformational Leadership*. Psychology Press.

Clampitt, P. G. (2024). *Communicating for Managerial Effectiveness*. SAGE Publications.

De Dreu, C. K. W., & Beersma, B. (2024). *Conflict in Organizations: Beyond Dispute Resolution*. Annual Review of Organizational Psychology, 11, 1–24.

Fisher, R., & Ury, W. (2025). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin Books.

Goleman, D. (2025). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.

Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2023). *The Dynamic Nature of Conflict: Lessons from New Perspectives*. Organizational Behavior Review, 15(1), 55–70.

Peterson, A., Zhang, K., & Torres, D. (2023). *Managing Emotional Climate in Organizations: A Longitudinal Study*. Journal of Applied Behavioral Science, 59(1), 55–79.

Rahim, M. A. (2025). *Managing Conflict in Organizations* (4th ed.). Routledge.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson Education.

Silva, M., & Almeida, R. (2023). *Communication Failures as Catalysts for Conflict: A Study in Portuguese Firms*. Revista Portuguesa de Gestão, 14(3), 87–101.

Tucker, C., & Haynes, R. (2023). *Mapping Relationship Risk in Agile Teams*. Journal of Organizational Change Management, 36(2), 212–227.

Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2025). *Conflict and Negotiation Processes in Organizations*. Wiley.