



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS

SECTOR DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E EMPRESARIAIS  
CURSO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO

**O PAPEL DA GESTÃO DE CONFLITOS NA OPTIMIZAÇÃO DO  
AMBIENTE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO  
[2009-2025]**

AUTORA: ISABEL JUMÁRCIA BORGES ADOLFO MATIAS

DOCENTE: ELISEU CHIPACO, PhD

HUAMBO, 2025

# O PAPEL DA GESTÃO DE CONFLITOS NA OPTIMIZAÇÃO DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO [2009-2025]

Isabel Jumárcia Borges Matias<sup>1</sup> – ISPSN

## RESUMO

Este artigo científico explora o papel da gestão de conflitos na otimização do ambiente organizacional: um estudo bibliográfico [2009-2025]. No contexto organizacional, os conflitos são inerentes às interações humanas, podendo ser tanto destrutivos quanto construtivos, dependendo de sua gestão. O estudo dessa temática trouxe diversos aspectos preponderantes, no quesito da gestão de conflitos e que são de extrema pertinência. Por isso, pretendeu-se compreender como a gestão de conflitos pode contribuir para um ambiente organizacional mais harmonioso e produtivo. A questão de pesquisa central foi: De que maneira a gestão de conflitos pode otimizar o ambiente organizacional? Metodologicamente, baseou-se em uma pesquisa de natureza exploratória, com uma abordagem qualitativa do conteúdo gerado por pesquisa bibliográfica, em obras já publicadas, num intervalo entre 2009 a 2025 e os dados foram tratados por análise qualitativa. Obteve-se como principais resultados que: a gestão de conflitos é um conjunto de procedimentos estratégicos, usados de forma cíclica, para apaziguar as divergências geradas pelos conflitos, no ambiente organizacional; por sua vez, ambiente organizacional é o contexto em que a organização opera; e os conflitos nas organizações, geram impactos negativos e positivos, dependendo da sua gestão e estes são causados por diversas razões, variando de organização para organização. E das várias estratégias de gestão de conflitos, a cooperação, competição, evitação, acomodação, compromisso, a resolução ganhar/perder, perder/perder e ganhar/ganhar, são eficazes quando bem aplicadas. Conclui-se que a gestão de conflitos desempenha um papel preponderante, na otimização do ambiente organizacional e torna-se crucial que os gestores e líderes estejam qualificados.

**Palavras-chave:** Gestão de Conflitos. Estratégias de Otimização. Ambiente Organizacional.

## ABSTRACT

This scientific article explores the role of conflict management in optimising the organisational environment: a bibliographic study [2009–2025]. Within organisational contexts, conflict is inherent to human interaction and may be either destructive or constructive, depending on how it is managed. The study of this theme revealed several key aspects of conflict management that are highly relevant. Therefore, the aim was to understand how conflict management can contribute to a more harmonious and productive organisational environment. The central research question was: In what ways can conflict management optimise the organisational environment? Methodologically, the study was based on exploratory research, using a qualitative approach to content derived from bibliographic sources published between 2009 and 2025, with data analysed qualitatively. The main findings indicate that conflict management consists of strategic procedures applied cyclically to mitigate disagreements arising from organisational conflict. The organisational environment refers to the context in which an organisation operates, and conflicts within organisations generate both negative and positive impacts depending on how they are managed. These impacts stem from various causes, which differ across organisations. Among the various conflict management strategies, cooperation, competition, avoidance, accommodation, compromise, win/lose, lose/lose, and win/win approaches are effective when properly applied. It is concluded that conflict management plays a key role in optimising the organisational environment, making it essential for managers and leaders to be well-qualified.

**Keywords:** Conflict Management. Optimisation Strategies. Organisational Environment.

---

<sup>1</sup> Estudante do 4º ano do curso de licenciatura em Gestão de recursos de Humanos no Instituto superior Politécnico Sol Nascente Huambo, ano lectivo 2024-2025.

# 1. INTRODUÇÃO

A convivência em ambientes de trabalho, marcada por diferentes personalidades, objectivos e valores, torna o conflito uma realidade inevitável e constante. Longe de serem meramente disfuncionais, os conflitos, quando adequadamente administrados, podem actuar como catalisadores para a inovação, o aprendizado e o aprimoramento das relações e processos internos. É nesse contexto que a gestão de conflitos emerge como uma componente estratégica fundamental para a otimização do ambiente organizacional e a promoção da produtividade.

Este artigo científico, aborda sobre “O papel da gestão de conflitos na optimização do ambiente organizacional: um estudo bibliográfico [2009-2025]”. E a relevância do estudo, reside na sua capacidade de compreender as estratégias que auxiliam os líderes, a transformar potenciais ameaças em oportunidades, no âmbito organizacional com a finalidade de assegurar o bem-estar e a produtividade.

Visto que um conflito mal administrado tende a corroer o ambiente organizacional, diminuir a produtividade, aumentar o absentéismo e a rotatividade de pessoal, e até mesmo comprometer a saúde mental dos colaboradores, logo, estudar o papel da gestão de conflitos na optimização é crucial para se obter *insights* valiosos para que os líderes tenham como lidar com os conflitos nas organizações. Por outro lado, uma abordagem proativa permite que as divergências sejam exploradas de forma a gerar soluções criativas, fortalecer o trabalho em equipa e promover um ambiente de respeito mútuo e colaboração.

Foi então que para o avanço do estudo, surgiram- a questão de investigação: De que maneira a gestão de conflitos pode optimizar o ambiente organizacional? E as questões específicas: 1ª O que diz a literatura sobre os conflitos e ambiente organizacional? 2ª Quais são as principais causas e tipos de conflitos que emergem no ambiente organizacional? 3ª Quais são os impactos positivos e negativos dos conflitos nas organizações? 4ª Quais estratégias podem ser adoptadas na gestão de conflitos, visando a optimização do ambiente organizacional?

Para responder à problemática de estudo, levantou-se como objetivo geral- Compreender como a gestão de conflitos pode contribuir para um ambiente organizacional mais harmonioso e produtivo. E para sustentar esse objectivo, surgiram os específicos: 1º Compreender os conflitos e ambiente organizacional. 2ª Analisar as principais causas e tipos

de conflitos que emergem no ambiente organizacional. 3º Identificar os impactos positivos e negativos dos conflitos. 4º Apresentar estratégias utilizadas para a gestão de conflitos.

Quanto a metodologia, trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória, com abordagens qualitativas. A coleta de dados foi por meio de pesquisa bibliográfica em obras com horizontes temporais de 2009 a 2025. A análise dos dados foi realizada por meio de análise qualitativa do conteúdo.

Na verdade, a nível da literatura, muitos autores retrataram sobre o assunto, o que tornou o conteúdo mais rico e pragmático. A única lacuna observada foi relativamente às estratégias a serem utilizadas na gestão de conflitos, pois, dos que falaram sobre as mesmas, não haviam muitos assuntos novos, o que nos levou a selecionar os que tinham maior relevância.

Em relação a estrutura do artigo, possui as seguintes secções: 1ª Introdução (secção actual), 2ª Referencial Teórico, 3ª Metodologia, 4ª Desenvolvimento, 5ª Considerações Finais e Bibliografia.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Fundamentos básicos: Gestão de Conflitos e Ambiente Organizacional**

O conflito é um fenômeno intrínseco às relações humanas e, conseqüentemente, presente em qualquer ambiente organizacional. A sua compreensão é fundamental para uma gestão eficaz, que permita transformar potenciais problemas em oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Diversos autores têm abordado o conceito de conflito, apresentando perspectivas que, embora por vezes divergentes, contribuem para uma visão abrangente do tema. Na sequência, veremos algumas visões de autores, sobre os assuntos em questão:

Para Robbins (2009), o conflito é definido como um processo no qual o esforço é propositadamente desenvolvido por A no sentido de eliminar os esforços de B para alcançar um determinado objetivo através de alguma forma de bloqueio que resulta na frustração de B. Esta definição destaca a intencionalidade e a percepção de bloqueio como elementos

centrais do conflito, sugerindo uma natureza antagônica de ideias, onde uma parte busca frustrar os objetivos da outra.

Por outro lado, a ESESP (2022), apresenta uma visão mais abrangente, afirmando que "o conflito é visto como uma luta activa de cada um por um resultado desejável para si". Esta perspectiva enfatiza a busca individual por resultados, que pode levar a divergências de valores, percepções e considerações morais. A mesma também ressalta que a habilidade de solucionar conflitos é crucial, e que a solução pode ocorrer através de estratégias como evitá-los, adiá-los ou confrontá-los.

Chiavenato (2009), por sua vez, foca nos resultados da resolução de conflitos, indicando que quando os conflitos são resolvidos de modo eficiente, tal situação conduz a mudanças organizacionais que predispõem à inovação, porém, se estes são parcialmente resolvidos ou mal resolvidos, criam uma insatisfação que pode implicar negativamente o desempenho organizacional. Sublinha a dualidade do conflito, que pode ser tanto um catalisador para a inovação quanto uma fonte de insatisfação e prejuízo ao desempenho, dependendo da forma como é gerido.

Em síntese, enquanto Robbins (2009), enfatiza a intencionalidade e o bloqueio de objetivos, a ESESP (2022) foca na luta individual por resultados desejáveis e na importância da habilidade de solução. Chiavenato (2009), por sua vez, destaca as consequências da gestão do conflito, seja para a inovação ou para a insatisfação. Convergindo essas ideias, podemos definir conflito como um processo dinâmico e multifacetado, inerente às interações humanas, que surge da percepção de incompatibilidade de interesses, objetivos, valores ou recursos entre indivíduos ou grupos. Este processo, embora frequentemente associado a tensões e desafios, possui um potencial transformador, podendo gerar resultados construtivos ou destrutivos, dependendo da forma como é abordado e gerido.

Expostos os conceitos sobre conflitos, surge a necessidade de abordar sobre a gestão dos mesmos. Assim, de acordo com Oliveira e Gomes (2021, p. 58) “a gestão de conflitos caracteriza-se como um conjunto de estratégias de mediação que buscam reduzir impactos negativos e promover a cooperação entre os envolvidos” ou seja, a gestão de conflitos, é um processo de acompanhamento dos conflitos, que visa transformar as ameaças em oportunidades, criando um ambiente mais saudável e harmonioso entre as partes conflitantes.

Chiavenato (2023) por outro lado, entende que a gestão de conflitos é um processo contínuo de identificação, análise e solução das divergências que surgem nas organizações, visando ao equilíbrio das relações e à produtividade.

Em suma, tendo em conta os conceitos elaborados pelos autores acima citados, podemos afirmar que a gestão de conflitos é um processo de mediação ou negociação, que consiste num conjunto de estratégias usadas para solucionar as divergências entre os colaboradores, tornando o ambiente mais saudável e produtivo.

Sobre o ambiente organizacional, Maximiliano (2012) salientou que este corresponde ao contexto em que a organização existe e opera, condicionado por escolhas estratégicas e operacionais. Corroborando com a ideia, Luz (2019) enfatiza que o ambiente organizacional é a atmosfera psicológica percebida pelos colaboradores, formada pelas políticas, práticas de gestão e qualidade das relações humanas no trabalho.

Por outro lado, Silva (2021) diz que o ambiente organizacional é um elemento estratégico que impacta a motivação, a produtividade e a retenção de talentos, influenciando directamente no alcance dos objectivos. Na mesma senda, Oliveira (2019) salientou que o ambiente organizacional é reflexo directo de estilo de liderança praticado e do clima estabelecido, funcionando como catalisador da satisfação ou insatisfação no trabalho.

Em síntese, Maximiliano (2012) e Luz (2019), convergem na ideia de que o ambiente organizacional consiste no espaço físico ou psicológico, em que os colaboradores colocam em prática suas actividades diárias, obedecendo às políticas internas. Já no caso de Silva (2021) e Oliveira (2019), compactuam com a ideia de que é o reflexo das estratégias e políticas estabelecidas pelos líderes e estas podem gerar motivação ou insatisfação dos colaboradores.

## **2.2.Causas e Tipos de Conflitos**

As causas dos conflitos organizacionais são variadas e complexas, refletindo a diversidade de interações e interesses presentes no ambiente de trabalho. A identificação dessas causas é um passo preponderante para a gestão eficaz dos conflitos, permitindo a implementação de estratégias preventivas e correctivas adequadas. Fiorelli, Fiorelli e Malhadas (2008), corroboram essa ideia, apontando que a diversificação das aspirações dos indivíduos e grupos, o aumento da complexidade das tarefas e a conscientização das pessoas

sobre seus direitos são fatores que contribuem para o surgimento de conflitos. Isso reforça a percepção de que o crescimento e a complexidade das organizações, embora desejáveis, trazem consigo um aumento natural do potencial de conflito.

Diversos autores têm explorado os fatores que contribuem para o surgimento de conflitos nas organizações. Observemos então o seguinte:

A ESESP (2022) aponta uma série de fatores que podem desencadear conflitos, incluindo nomeadamente: problemas na estrutura organizacional, falta de visão sistêmica, resistência a mudanças, omissão dos gestores, disputa de prestígio na administração ou poder, inabilidade de relacionamento interpessoal, imaturidade profissional, deficiência de liderança e supervisão.

Por outro lado, Chiavenato (2023), assinalou três condições que se predispõem ao conflito, relacionados à realidade nas organizações. Elas são:

Diferenciação de actividades- em função do crescimento da organização, ela desenvolve diversas áreas de actuação ou departamentos e como resultado dessas ramificações, passa a envolver um grande número de membros e com metas diferentes e isso pode desencadear conflitos;

Recursos compartilhados- geralmente os recursos são limitados e por vezes surge a necessidade de compartilhar os mesmos, isso faz com que no decorrer desse compartilhamento as partes nem sempre se sintam bem umas com as outras e isso consequentemente desencadeia conflitos;

Actividades interdependentes- em situações em que uma das partes não realize sua tarefa, isso causa contenda entre estas, um exemplo prático disso, é o facto de o departamento responsável pelo processamento de salários não efectuar a tempo certo o processo, isso condiciona as demais actividades, podendo gerar greves ou insatisfações dos demais. (Chiavenato, 2023)

Robbins e Judge (2020), sublinharam dizendo que as principais fontes de conflitos envolvem: a escassez de recursos, a interdependência de tarefas, as diferenças de personalidade e valores, e falhas na comunicação. Corroborando com estes, Chiavenato (2023), ressaltou que essas condições variam de organização para organização, tendo em conta às diversidades que cada uma acarreta no seu ambiente.

### 2.2.1. Tipos de Conflitos

A literatura no âmbito dos tipos de conflitos organizacionais, apresenta-nos diversos tipos de conflitos, todavia, para este estudo iremos sublinhar a classificação estabelecida por Antunes (2024), em que classifica os conflitos como funcionais e disfuncionais. Levando em consideração o teor de cada conceito, as demais classificações, podem ser enquadradas no âmbito dos funcionais (positivos) e disfuncionais (negativos).

**1º** Os conflitos funcionais são aqueles que no primeiro momento podem parecer negativos, mas acabam melhorando o desempenho da equipa, tendo em vista que estimulam a criatividade, evita a solução de problemas pouco eficazes, além motivar a equipa, que se esforça a atingir os objectivos individuais e colectivos;

**2º** Os conflitos disfuncionais são aqueles que atrapalham o bom andamento do grupo, ainda cria obstáculos que afectam directamente o clima organizacional e a motivação das partes envolvidas. (Antunes, 2024)

Em detrimento à classificação proposta por Antunes (2024), é possível enquadrar as demais classificações, dentro desta. Assim sendo, Caetano, Neves e Ferreira (2020; p.p. 252-253), por exemplo, classificaram os conflitos da seguinte maneira:

**a)** Conflitos de relação ou afectivos- dizem respeito a antagonismos relacionados com questões pessoais e envolvem emoções intensas e tensão entre as partes;

**b)** Conflitos de tarefa ou substantivos- incidem em diferendos sobre conteúdo e objectivos de trabalho. (Caetano, Neves, & Ferreira, 2020)

Uma outra classificação foi feita por Camara, Guerra e Rodrigues (2019, p. 374), sugere que os conflitos podem ser:

**a)** Macro-organizacional- derivam do confronto entre os interesses de empregadores e empregados. Constituem-se usualmente como objeto da área de «relações laborais», envolvendo muitas vezes a intervenção formal dos representantes das partes e, em particular dos sindicatos;

**b)** A nível grupal- ocorre no interior de grupos de trabalho ou nas equipas;

c) Ao nível interpessoal- envolvem indivíduos isolados e fora do enquadramento explícito da interação grupal. (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2019, p. 374)

Em suma, a classificação dos conflitos, parte do pressuposto de que estes podem ser como afirmou Antunes (2024), funcionais (positivos) e disfuncionais (negativos). E as demais classificações, como a de Caetano, et. al (2020) e Camara, et. al (2019, p. 374), podem ser inclusas dentro da ideia de Antunes (2024).

### **2.3. Impactos positivos e negativos dos conflitos**

Os impactos dos conflitos, possuem dupla significação. Ou seja, por um lado podem ser positivos (funcionais), quando devidamente administrados e por outro negativo (disfuncionais), quando administrados de maneira ineficaz. Além disso, Burbridge e Burbridge (2012) defendem que, embora muitos conflitos sejam desnecessários e destrutivos, alguns são naturais e até necessários, funcionando como motores que impulsionam as mudanças. Essa visão sugere que a identificação das causas é crucial para distinguir conflitos produtivos de improdutivos, permitindo que os gestores atuem de forma estratégica para mitigar os efeitos negativos e capitalizar os positivos. Veremos a seguir os impactos dos conflitos:

#### **2.3.1. Impactos negativos dos conflitos**

Os conflitos, quando não administrados correctamente, geram grandes prejuízos à organização. A Zendesk (2025) aponta que as consequências da má gestão dos conflitos nas organizações são: queda na produtividade, aumento do estresse e da rotatividade, e um clima organizacional negativo. Isso corrobora com a ideia de que o custo dos conflitos disfuncionais é alto, não apenas em termos financeiros, mas também em capital humano. Pois um capital humano insatisfeito com o ambiente organizacional, está propenso a sair da mesma.

De acordo com Chiavenato (2023, p. 326), “o conflito é conhecido pelas suas consequências negativas, destrutivas e indesejáveis”. E estas consequências são nomeadamente:

**1ª** Desencadeia sentimentos de frustração, hostilidade e ansiedade- como as partes envolvidas veem seus esforços bloqueados pelas outras, face à pressão para ganhar, a atmosfera criada gera um clima estressante de frustração e hostilidade...

**2ª** Aumenta a coesão grupal- com este aumento, aumenta a pressão social para as pessoas se conformarem com os objetivos do grupo ou da parte envolvida.

**3ª** Desvia energias para ele mesmo- grande parte da energia gerada pelo conflito é dirigida e gasta nele mesmo, em oposição à energia que poderia ser aplicada na realização de um trabalho produtivo.

**4ª** Leva uma parte a bloquear a actividade da outra parte- o bloqueio das actividades da outra parte e a recusa de não cooperar com ela.

**5ª** Se autoalimenta e prejudica o relacionamento entre as partes conflitantes- o mesmo influencia a natureza do relacionamento que existe entre as partes, prejudicando a comunicação entre elas e distorcendo as suas Percepções e sentimentos. (Chiavenato , 2023, p. 326)

Finalizando, Antunes (2024), sustenta que os conflitos, atrapalham o bom andamento do grupo, criam obstáculos que afectam directamente o ambiente organizacional e a motivação das partes envolvidas, encoraja o aparecimento de atitudes hostis e afecta a autoestima dos envolvidos.

### **2.3.2. Impactos positivos dos conflitos**

A boa gestão dos conflitos, traz consigo resultados extremamente benéficos para a organização. Trazendo a narrativa de Antunes (2024), quando abordou sobre os conflitos funcionais, realçou que os conflitos quando bem administrados, trazem impactos positivos (funcionais) como: melhora o desempenho da equipa, estimulam a criatividade, evitam a solução de problemas pouco eficazes, além motivar a equipa, que se esforça a atingir os objectivos individuais e colectivos e promove a autoestima profissional.

Segundo Maestrovirtuale (2024), a diversidade de ideias que surge durante um conflito pode levar a um pensamento mais crítico e a uma maior capacidade de resolução de problemas e conflitos produtivos incentivam a criatividade, a inovação e o desenvolvimento de competências socioemocionais, como empatia e escuta ativa.

Para Chiavenato (2023), o conflito pode proporcionar efeitos positivos como:

**1º** Desperta os sentimentos e estimula energias- leva as pessoas a ficarem mais atentas e acesas;

**2º** Fortalece sentimentos de identidade- quando o grupo entra em conflito se torna mais coeso, ligado e mais bem identificado com seus objectivos e interesses;

**3º** Desperta atenção para problemas- é um meio de chamar atenção para os problemas existentes;

**4º** Testa a balança de poder- pode levar à aplicação de recursos, para a sua resolução, ajustando diferenças de poder entre as partes envolvidas. (Chiavenato , 2023)

#### **2.4.Estratégias de Gestão de Conflitos**

Partindo do conceito de Oliveira e Gomes (2021, p. 58), em que afirmara que “a gestão de conflitos caracteriza-se como um conjunto de estratégias de mediação que buscam reduzir impactos negativos e promover a cooperação entre os envolvidos”, nesta senda, iremos observar algumas das estratégias mais comuns no âmbito da gestão de conflitos.

Caetano, et. al (2020, pp. 253-254), identificaram cinco estratégias individuais de gestão de conflitos, contendo orientações prescritivas para o quotidiano organizacional. Estas são:

**1ª** Cooperação ou integração- reflecte a intenção de actuar de modo a ir ao encontro das necessidades e interesses de todas as partes; implica uma abordagem de resolução de problemas, trata das bases do conflito e não da sua expressão, envolvendo troca abundante de informação acerca de diferenças de opiniões, zonas de concordância e geração de opções com vista a uma solução que optimize as preferências de todas as partes.

**2ª** Competição- refere-se a situações em que uma parte tenta forçar a outra a ceder e ocorre quando um ou ambos os lados tentam satisfazer as suas próprias necessidades independentemente do impacte que isso possa ter na outra;

**3ª** Evitação- ocorre quando as partes reconhecem a existência de um conflito, mas evitam o confronto, retirando-se ou adiando a sua resolução porque interpretam a divergência como trivial ou porque não possuem informação suficiente para o tratar;

**4ª** Acomodação- ocorre quando uma das partes contribui para a resolução do conflito dando primazia aos interesses do outro à custa dos seus interesses e necessidades;

**5ª** Compromisso- é usada quando as partes fazem cedências equilibradas para alcançar uma solução para o conflito. (Caetano, Neves, & Ferreira, 2020, pp. 253-254)

Por outro lado, Chiavenato (2023, pp. 326-327), apresenta três estratégias de gestão de conflitos:

**1ª** Resolução ganhar/perder- usando vários métodos, uma das partes consegue vencer o conflito, alcançando seus objectivos e frustrando a outra parte na sua tentativa de alcançar seus objectivos;

**2ª** Resolução perder/perder- cada parte desiste de alguns objectivos, por meio de alguma forma de compromisso; nenhuma das partes alcança tudo o que desejava.

**3ª** Resolução ganhar/ganhar- as partes conseguem identificar soluções bem-sucedidas para os seus problemas, permitindo que ambas alcancem seus objectivos desejados. (Chiavenato , 2023, pp. 326-327)

Em suma, as estratégias para a gestão dos conflitos organizacionais, dependem sobretudo de quem irá conduzir o processo, as partes conflitantes e do tipo de conflito que se enfrenta. É necessário que o responsável seja alguém munido de competências, para evitar diversas ambiguidades.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta secção do artigo, visa expressar os procedimentos metodológicos respeitados, para a formulação do mesmo.

O presente artigo científico, foi elaborado com base em uma abordagem metodológica, que visou em compreender como a gestão de conflitos pode contribuir para um ambiente organizacional mais harmonioso e produtivo.

De acordo com Tumelero (2017 *Apud* Candundo, 2023, p. 12), afirma que “o método científico é o caminho sistemático que deve seguir para chegar a uma conclusão científica”

ou seja, são procedimentos utilizados de maneira sistemática, com objectivo de se a uma formulação científica. Assim, este estudo obedeceu os seguintes procedimentos metodológicos:

Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória, pois, visou proporcionar maior familiaridade com o tema, tornando-o mais explícito e permitindo a formulação de questões mais precisas. Corroborando com Vilelas (2020), quando salientou de que a pesquisa exploratória visa na busca de conteúdos já escritos, com a finalidade de gerar novos.

A abordagem adoptada foi qualitativa, pois esta facilitou na análise dos conteúdos ou resultados gerados na pesquisa.

A coleta de dados foi predominantemente realizada por meio de pesquisa bibliográfica. Concordando com Lakatos e Marconi (2001 *Apud* Candundo, 2023), quando afirmaram de que a pesquisa bibliográfica consistia na busca de conteúdos, por meio de obras já publicadas. A pesquisa bibliográfica, abrangio toda bibliografia já tornada pública e todas relacionadas à temática.

Foram consultados livros, artigos científicos, monografias, websites e websites, priorizando obras com horizontes temporais entre 2009 a 2025.

A análise dos dados foi realizada por meio de uma análise de conteúdo qualitativa. As informações coletadas da literatura foram organizadas e sintetizadas, buscando identificar os principais conceitos, classificações e abordagens sobre gestão de conflitos. Foi dada especial atenção à comparação e contraste entre as diferentes perspectivas dos autores, a fim de construir uma base teórica robusta e crítica.

Porém, esta metodologia permitiu a construção do artigo científico, que se baseia em um sólido referencial teórico, com conceitos e perspectivas claras dos autores.

## **4. DESENVOLVIMENTO**

### **4.1. Apresentação e Discussão dos Resultados**

As discussões desta pesquisa, basearam-se em obras publicadas, dentro de períodos de tempos entre 2009 a 2025, sendo estas relacionadas ao tema. Vale realçar que a pesquisa é sobre “O papel da gestão de conflitos na otimização do ambiente organizacional: um estudo bibliográfico [2009-2025]”. Seguiremos abaixo com os resultados alcançados, tendo em conta as contribuições dos autores:

Partindo pelos conceitos, Robbins (2009), definiu o conflito como um processo no qual o esforço é propositadamente desenvolvido por A no sentido de eliminar os esforços de B para alcançar um determinado objetivo através de alguma forma de bloqueio que resulta na frustração de B. Por outro lado, a ESESP (2022), sugeriu uma visão mais abrangente, afirmando que o conflito é visto como uma luta activa de cada um por um resultado desejável para si. E Chiavenato (2009), por sua vez, foca nos resultados da resolução de conflitos, indicando que quando os conflitos são resolvidos de modo eficiente, tal situação conduz a mudanças organizacionais que predispõem à inovação, porém, se estes são parcialmente resolvidos ou mal resolvidos, criam uma insatisfação que pode implicar negativamente o desempenho organizacional.

De forma geral, os autores convergem na ideia de que o conflito é uma situação na qual existem divergências de Percepções. Porém, Robbins (2009) na sua exposição, enfatizou intencionalidade do conflito, em que uma das partes bloqueia a outra para benefício próprio; por sua vez, a ESESP (2022), sublinhou o conflito de forma genérica, apontando como uma contenda entre ambas as partes com fins similares; já Chiavenato (2009), apenas realçou a importância de se gerir o conflito de forma eficiente para se obter resultados satisfatórios para a organização.

Sobre a gestão de conflitos, Oliveira e Gomes (2021, p. 58) salientaram que se caracteriza pelo conjunto de estratégias de mediação que buscam reduzir impactos negativos e promover a cooperação entre os envolvidos. Por outro lado, Chiavenato (2023) definiu-a como um processo contínuo de identificação, análise e solução das divergências que surgem nas organizações, visando ao equilíbrio das relações e à produtividade. Ou seja, Oliveira e Gomes (2021), focaram-se nas estratégias usadas para elevar a cooperação das partes,

enquanto Chiavenato (2023), focou-se na gestão de conflitos como um processo cíclico que ocorre sempre que existiu choques entre partes conflitantes.

De forma geral, através do acima referido, é possível definir a gestão de conflitos como um conjunto de procedimentos estratégicos, usados de forma cíclica, quando se deseja apaziguar as divergências geradas pelos conflitos, no ambiente organizacional.

Já sobre o ambiente organizacional, destacaram-se as ideias de Maximiliano (2012), Luz (2019), Silva (2021) e Oliveira (2019). Onde Maximiliano (2012), afirmou que este corresponde ao contexto em que a organização existe e opera, condicionado por escolhas estratégicas e operacionais; por sua vez, Luz (2019) enfatizou sendo a atmosfera psicológica percebida pelos colaboradores, formada pelas políticas, práticas de gestão e qualidade das relações humanas no trabalho. Ainda Silva (2021), frisou que é um elemento estratégico que impacta a motivação, a produtividade e a retenção de talentos, influenciando directamente no alcance dos objectivos; e finalmente, Oliveira (2019) salientou que é reflexo directo de estilo de liderança praticado e do clima estabelecido, funcionando como catalisador da satisfação ou insatisfação no trabalho. Os conceitos desses autores, partem do pressuposto de que o ambiente organizacional está relacionado ao clima existente na organização e que este é influenciado pelas políticas ou estratégias criadas pelos gestores e que estas podem gerar motivação, produtividade ou mesmo o fracasso da organização.

No ponto que se retratou sobre as causas dos conflitos, vimos que, segundo a ESESP (2022) os conflitos são causados por: problemas na estrutura organizacional, falta de visão sistémica, resistência a mudanças, omissão dos gestores, disputa de prestígio na administração ou poder, inabilidade de relacionamento interpessoal, imaturidade profissional, deficiência de liderança e supervisão. Já para Chiavenato (2023), as causas são 3: diferenciação de actividades, recursos compartilhados e actividades interdependentes. E segundo Robbins e Judge (2020), estas são: a escassez de recursos, a interdependência de tarefas, as diferenças de personalidade e valores, e falhas na comunicação. Porém, os autores nos mostram que os conflitos podem ser gerados de diversas maneiras, entretanto, dependendo das características de cada organização e das suas lideranças, o que ditará a permanência ou os estragos gerados pelos conflitos, será a sua gestão ou administração.

No ponto sobre os tipos de conflitos, verificamos diversas classificações, onde Antunes (2024), classifica os conflitos como funcionais e disfuncionais. Por sua vez,

Caetano, et al. (2020), classificaram os conflitos como: conflitos de relação ou afectivos e conflitos de tarefa ou substantivos. Uma outra classificação a de Camara, et al. (2019), em que os conflitos podem ser: macro-organizacional, a nível grupal e a nível interpessoal. Contudo, os autores nos mostram que existem diversos tipos de conflitos, sendo que cada um possui a sua particularidade.

Em seguida, surgiu o ponto sobre os impactos dos conflitos, onde se verificou que os impactos dos conflitos, possuem dupla significação (de um lado negativo e de outro positivo), dependendo claramente da sua gestão.

Sobre os impactos negativos, Zendesk (2025) apontou: queda na produtividade, aumento do estresse e da rotatividade, e um clima organizacional negativo; já para Chiavenato (2023), as consequências são nomeadamente: desencadeia sentimentos de frustração, hostilidade e ansiedade, aumenta a coesão grupal, desvia energias para ele mesmo leva uma parte a bloquear a actividade da outra parte e se autoalimenta e prejudica o relacionamento entre as partes conflitantes. Antunes (2024), por sua vez, sustentou que os conflitos, atrapalham o bom andamento do grupo, criam obstáculos que afectam directamente o ambiente organizacional e a motivação das partes envolvidas, encoraja o aparecimento de atitudes hostis e afecta a autoestima dos envolvidos.

Quanto aos impactos positivos, Antunes (2024), realçou que: melhoram o desempenho da equipa, estimulam a criatividade, evitam a solução de problemas pouco eficazes, além motivar a equipa, que se esforça a atingir os objectivos individuais e colectivos e promove a autoestima profissional; Maestrovirtuale (2024), afirmou que a diversidade de ideias que surge durante um conflito pode levar a um pensamento mais crítico e a uma maior capacidade de resolução de problemas e conflitos produtivos incentivam a criatividade, a inovação e o desenvolvimento de competências socioemocionais, como empatia e escuta ativa; e por fim, Chiavenato (2023), elencou aspectos como: desperta os sentimentos e estimula energias, fortalece sentimentos de identidade, desperta atenção para problemas e testa a balança de poder.

Resumindo, a gestão de conflitos, é o principal factor condicionante, para mensurar os impactos ou consequências dos mesmos. Um conflito bem gerido, proporciona para a organização bons resultados, e por outro lado, quando acontece o oposto, consequentemente os resultados não serão evidentemente positivos.

No ponto sobre as estratégias de gestão de conflitos, os autores Caetano, et. al (2020) e Chiavenato (2023), forneceram-nos algumas estratégias utilizadas nas organizações. Onde Caetano, et. al (2020), identificaram cinco estratégias: 1ª Cooperação ou integração, 2ª Competição, 3ª Evitação, 4ª Acomodação e 5ª Compromisso. Por outro lado, Chiavenato (2023), formulou três estratégias de gestão de conflitos: 1ª Resolução ganhar/perder, 2ª Resolução perder/perder e 3ª Resolução ganhar/ganhar.

Entretanto, o conteúdo dessas estratégias, é extremamente pertinente, para que se tenha noção tendo em conta ao contexto dos conflitos, qual estratégia aplicar. É crucial que o gestor, líder ou o responsável pela gestão dos conflitos tenha competências e domínio das estratégias, e saiba quando aplicar cada uma delas, para salvaguardar o ambiente organizacional.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo científico, fez uma abordagem sobre “O papel da gestão de conflitos na otimização do ambiente organizacional: um estudo bibliográfico [2009-2025]”. Por intermédio das diversas contribuições dos autores mencionados e tendo em conta aos objectivos e questões levantadas, foi possível constatar que a gestão de conflitos desempenha um papel extremamente preponderante, na otimização do ambiente organizacional.

Por intermédio de Robbins (2009), Chiavenato (2009) e a ESESP (2022), chegou-se a conclusão de que o conflito é uma situação na qual existem divergências de percepções e essas divergências colocam podem gerar um valor acrescentado ou prejuízos para a organização. Porém, através das contribuições de Oliveira e Gomes (2021) e Chiavenato (2023), conclui-se de que a gestão de conflitos é tida como um conjunto de procedimentos estratégicos, usados de forma cíclica, quando se deseja apaziguar as divergências geradas pelos conflitos, no ambiente organizacional.

Já sobre o ambiente organizacional, através das contribuições de Maximiliano (2012), Luz (2019), Silva (2021) e Oliveira (2019), conclui-se que está relacionado ao clima existente na organização e que este é influenciado pelas políticas ou estratégias criadas pelos

gestores e que estas podem gerar motivação, produtividade ou mesmo o fracasso da organização.

Entretanto, a boa gestão dos conflitos é extremamente indicada, quando se pretende obter um ambiente organizacional cheio de harmonia, paz e produtividade.

Sobre as causas dos conflitos, observou-se que os conflitos podem surgir nas organizações, por: problemas na estrutura organizacional, falta de visão sistêmica, resistência a mudanças, deficiência de liderança e supervisão, diferenciação de actividades, recursos compartilhados, actividades interdependentes, escassez de recursos, interdependência de tarefas, diferenças de personalidade e valores, e falhas na comunicação. (Robbins & Judge, 2020; ESESP, 2022 e Chiavenato, 2023)

Porém, sobre as causas dos conflitos, os autores nos mostram que os conflitos podem ser gerados de diversas maneiras, entretanto, dependendo das características de cada organização e das suas lideranças, o que ditará a permanência ou os estragos gerados pelos conflitos, será sempre a sua gestão ou administração.

Das causas, sugeriram as classificações dos conflitos. Onde Antunes (2024), propôs os conflitos funcionais e disfuncionais. Por sua vez, Caetano, et al. (2020), classificaram os conflitos como: conflitos de relação ou afectivos e conflitos de tarefa ou substantivos. Uma outra classificação foi dada por Camara, et al. (2019), em que os conflitos podem ser: macro-organizacional, a nível grupal e a nível interpessoal. Vale realçar que cada um dos conflitos, possuem particularidades distintas.

Dos tipos, surgiram os impactos dos conflitos, onde se verificou que os impactos dos conflitos, possuem dupla significação (de um lado negativo e de outro positivo). Os negativos foram: queda na produtividade, aumento do estresse e da rotatividade, um clima organizacional negativo, desencadeia sentimentos de frustração, hostilidade e ansiedade, aumenta a coesão grupal, desvia energias para ele mesmo leva uma parte a bloquear a actividade da outra parte, se autoalimenta e prejudica o relacionamento entre as partes conflitantes, atrapalham o bom andamento do grupo, criam obstáculos que afectam directamente o ambiente organizacional e a motivação das partes envolvidas, encoraja o aparecimento de atitudes hostis e afecta a autoestima dos envolvidos. (Chiavenato, 2023; Antunes, 2024 e Zendesk, 2025)

Os impactos positivos, foram: melhoram o desempenho da equipa, estimulam a criatividade, evitam a solução de problemas pouco eficazes, além motivar a equipa, que se esforça a atingir os objectivos individuais e colectivos, promove a autoestima profissional, pode levar a um pensamento mais crítico e a uma maior capacidade de resolução de problemas e conflitos produtivos incentivam a criatividade, a inovação e o desenvolvimento de competências socioemocionais, como empatia e escuta activa, desperta os sentimentos e estimula energias, fortalece sentimentos de identidade, desperta atenção para problemas e testa a balança de poder. (Chiavenato, 2023; Maestrovirtuale, 2024 e Antunes, 2024)

Em detrimento a isso, conclui-se que a gestão de conflitos, é o principal factor condicionante, para mensurar os impactos ou consequências dos mesmos e um conflito bem gerido, proporciona para a organização bons resultados, e por outro lado, quando acontece o oposto, consequentemente os resultados não serão evidentemente positivos.

Finalizando, sobre as estratégias de gestão de conflitos, os autores Caetano, et. al (2020) e Chiavenato (2023), forneceram-nos algumas estratégias utilizadas nas organizações e estas são: cooperação ou integração, competição, evitação, acomodação, compromisso, resolução ganhar/perder, resolução perder/perder e resolução ganhar/ganhar. E pelo conteúdo dessas, foi possível constatar que é extremamente pertinente, que os gestores ou líderes, tenham o domínio das mesmas, para que se apliquem tendo em conta os contextos em que se manifestem os conflitos.

Contudo o propósito do nosso estudo, de “compreender como a gestão de conflitos pode contribuir para um ambiente organizacional mais harmonioso e produtivo” foi alcançado, e auguramos que estes resultados sirvam para futuras investigações e que possam ser aplicadas nos quotidianos das organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antunes, F. L. (2024). Material de Apoio de Gestão de Conflitos e Negociação. Huambo, Angola: Instituto Superior Politécnico Sol Nascente.
- Burbridge, R., & Burbridge, M. (11 de Agosto de 2012). *Gestão de Conflitos*. Obtido de CRA-RS: <https://www.crars.org.br/artigos/gestAo-de-conflitos:-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41>
- Caetano, A., Neves, J. G., & Ferreira, J. M. (2020). *Psicossociologia das Organizações* (1 ed.). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2019). *Humanator XXI* (7 ed.). Portugal: Córdova: Don Quixote.
- Candundo, C. C. (2023). Implicações Geopolíticas na Região dos Grandes Lagos Africanos (1994-2020). pp. 18-28.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso nas Organizações*. Manole.
- Chiavenato, I. (2023). *Recursos Humanos- O capital humano das organizações* (11ª ed., Vol. 2). São Paulo- Basil: Atlas.
- ESESP. (05 de 12 de 2022). Gestão de Conflitos Organizacionais.
- Fiorelli, J. O., Fiorelli, M. R., & Malhadas, M. J. (27 de Agosto de 2008). *Conflitos organizacionais à luz da teoria geral dos sistemas*. Obtido de VIRUS: <https://www.normads.usp.br./virus/virus03/submitted/layout.php?item=6&lang=pt>
- Luz, R. (2019). *Gestão do Clima Organizacional: Diagnóstico e intervenção* (4 ed.). Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Maestrovirtuale. (4 de Julho de 2024). Obtido de [www.maestrovirtuale.com](http://www.maestrovirtuale.com): <https://maestrovirtuale.com/conflito-organizacional-tipos-etapas-e-exemplo/>
- Maximiliano, A. C. (2012). *Introdução à Administração* (7 ed.). São Paulo: Atlas.

- Oliveira, R., & Gomes, A. P. (2021). Estratégias de Gestão de Conflitos no Contexto Organizacional Contemporâneo . 9. Revista Brasileira de Gestão Organizacional.
- Oliveira, T. M. (2019). Liderança e Clima Organizacional: Uma análise do impacto sobre o ambiente de trabalho em instituições financeiras. Braga: Universidade do Minho.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamento organizacional* (Vol. 6). Brasil: São Paulo: Person Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Comportamento Organizacional* (18 ed.). Pearson Universidades.
- Silva, A. C. (2021). O Impacto do Ambiente Organizacional na Motivação dos Colaboradores: Estudo de caso em uma empresa de tecnologia. *Monografia*. Coimbra, Portugal: Universidade de Coimbra.
- Vilelas, J. M. ( 2020). *Investigação o Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa-Portugal : Edições Sílabo.
- Vilelas, J. M. (2020). *Investigação o Processo de Construção do Conhecimento* . Lisboa: Portugal : Edições Sílabo.
- Zandesk. (10 de Julho de 2025). *Conflitos trabalho equipe*. Obtido de Zandesk: <https://www.zendesk.com.br/blog/conflitos-trabalho-equipe/>

O conteúdo expresso no artigo é de inteira responsabilidade da autora:

**Isabel Jumárcia Borges Adolfo Matias**