

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO TOCANTINS – UNITINS CÂMPUS
DIANÓPOLIS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

RAFAELA MARIA ROCHA RODRIGUES

**LIDERANÇA E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS: A IMPORTÂNCIA DOS LÍDERES
NA PREVENÇÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO**

DIANÓPOLIS 2025

RAFAELA MARIA ROCHA RODRIGUES

**LIDERANÇA E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS: A IMPORTÂNCIA DOS
LÍDERES NA PREVENÇÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Artigo apresentado como requisito parcial para conclusão de curso e à obtenção do grau Bacharel em Administração, submetida à Coordenação do Curso de Administração da Universidade Estadual do Tocantins (UNITINS), Campus Dianópolis.

Orientadora: Prof^a M^a Renata Salomão Gonçalves Lesse

**DIANÓPOLIS
2025**

Ficha catalográfica

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) Sistema de Bibliotecas da Universidade Estadual do Tocantins

R696I

RODRIGUES, Rafaella

LIDERANÇA E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS: A
IMPORTÂNCIA DOS LÍDERES NA PREVENÇÃO DE
CONFLITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO:

Liderança é a capacidade de transformar visão em realidade
e conflitos em oportunidades de crescimento." . Rafaella
Rodrigues. - Dianópolis, TO, 2025

Artigo de Graduação - Universidade Estadual do Tocantins –
Câmpus Universitário de Dianópolis - Curso de Administração,
2025.

Orientadora: Renata Lesse

1. Comunicação organizacional. 2. Prevenção de conflitos..
3. . O Contexto Pós-Pandemia e os Novos Desafios da
Liderança. 4. O Papel do Líder na Mediação de Conflitos.

CDD 360

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.


Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UNITINS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

ATA DE DEFESA PÚBLICA TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO


Aos dez dias do mês de dezembro de 2025, às 14h00 horas, em sessão pública, na presença da Banca Examinadora presidida pela professora M^a Renata Salomão Gonçalves Lesse e composta pelos examinadores:

1. Professor Esp. Renato Gualberto Carvalho
2. Professora Esp. Professora Esp. Ana Felícia Cavalcanti Pires


A aluna Rafaella Maria Rocha Rodrigues apresentou o Trabalho de Conclusão de Curso Intitulado: “LIDERANÇA E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS: A IMPORTÂNCIA DOS LÍDERES NA PREVENÇÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO” como requisito curricular indispensável para a integralização do Curso de Graduação de Administração. Após reunião em sessão reservada, a Banca Examinadora deliberou e decidiu pela: **APROVAÇÃO**, do referido trabalho, divulgando o resultado formalmente ao aluno e demais presentes e eu, na qualidade de Presidente da Banca, lavrei a presente ata que será assinada por mim, pelos demais examinadores e pela aluna.

Documento assinado digitalmente
 RENATA SALOMAO GONCALVES LESSE
Data: 10/12/2025 19:11:18-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Presidente da Banca Examinadora
Professora M^a Renata Salomão Gonçalves
Lesse

Documento assinado digitalmente
 RENATO GUALBERTO CARVALHO
Data: 10/12/2025 18:27:31-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Examinador 01
Professor Esp. Renato Gualberto Carvalho

Documento assinado digitalmente
 ANA FELICIA CAVALCANTI PIRES
Data: 10/12/2025 18:58:06-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Examinador 02
Professora Esp. Ana Felícia Cavalcanti Pires



Aluna
Rafaella Maria Rocha Rodrigues

Dedicatória

Dedico este trabalho, primeiramente, ao meu filho e à minha família, pelo amor, apoio incondicional e incentivo em todos os momentos da minha trajetória acadêmica. Às minhas amigas e amigos, pelo companheirismo, incentivo e pelos momentos de aprendizado compartilhados.

Dedico também aos meus professores, e em especial a minha orientadora Renata Salomão, cuja paciência, orientação e conhecimento foram fundamentais para a realização deste trabalho.

E, finalmente, a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para que este sonho se tornasse realidade.

AGRADECIMENTOS

Quero expressar minha profunda gratidão a Deus, que me sustentou em cada etapa desta caminhada, iluminou meus passos e fortaleceu meu coração nos momentos em que pensei em desistir. Nada disso seria possível sem Sua presença constante na minha vida. Agradeço também à minha família, meu porto seguro: ao meu pai Marcelo, à minha mãe Quedia e às minhas irmãs Amanda e Daniela, que sempre acreditaram em mim e me apoiaram com amor, paciência e palavras de incentivo, sendo base fundamental nesta trajetória.

Ao meu esposo Lucas, que esteve ao meu lado em todos os momentos, deixo meu agradecimento mais sincero. Obrigada por cada gesto de carinho, pela compreensão, pela paciência e por ser meu apoio quando o cansaço, a correria e a dúvida tentavam me parar. Ao meu filho Heitor, meu pequeno grande amor, agradeço por ser minha maior inspiração. Mesmo tão pequeno, ele deu ainda mais sentido aos meus dias e me motivou a buscar um futuro melhor para nós.

Sou imensamente grata à minha colega de curso e amiga Bruna, que caminhou comigo desde o início, sempre pronta para estender a mão nos dias difíceis, dividindo desafios, risos, conquistas e até lágrimas. Sua amizade tornou essa jornada mais leve e especial.

Agradeço também à minha professora e orientadora Renata, por toda atenção, paciência e dedicação ao longo deste trabalho. Sua orientação carinhosa, firme e responsável contribuiu profundamente para o meu crescimento acadêmico e pessoal, tornando possível a realização deste TCC.

Estendo minha gratidão à banca examinadora, por dedicar seu tempo, sua atenção e seu conhecimento para ouvir e avaliar este trabalho. Cada observação e contribuição torna esta etapa ainda mais significativa.

A todos que, de alguma forma, fizeram parte dessa trajetória, deixo meu sincero agradecimento. Este trabalho é fruto de fé, esforço, amor e parceria, e cada pessoa mencionada tem um papel essencial nesta conquista.

Epígrafe

"Liderança é a capacidade de transformar visão em realidade e conflitos em oportunidades de crescimento."

John C. Maxwell

RESUMO

Este estudo investigou a influência da liderança na prevenção e gestão de conflitos no ambiente de trabalho. O objetivo central foi identificar ações que os líderes podem adotar para evitar conflitos e criar um clima organizacional saudável. Como objetivos específicos, buscou-se identificar os principais modelos e estilo de liderança que influenciam a prevenção e resolução de conflitos no ambiente de trabalho; analisaram-se as diferentes estratégias de comunicação organizacional que facilitam a resolução de conflitos. A pesquisa, de abordagem bibliográfica, revisou teorias contemporâneas sobre liderança, mediação de conflitos e gestão de pessoas, destacando como a aplicação de estratégias adequadas pode promover um clima organizacional positivo, aumentar o engajamento e reduzir impactos negativos no desempenho das equipes. Os resultados desta pesquisa indicam que um conjunto de estratégias e boas práticas de liderança são capazes de prevenir conflitos, promovendo o diálogo, desenvolver habilidades socioemocionais nos líderes e melhorar o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. O estudo evidenciou a necessidade do aprimoramento da gestão de pessoas, pois o papel do líder é crucial na construção de um ambiente organizacional mais colaborativo e menos exposto a conflitos.

Palavras-chave: Comunicação organizacional; Liderança; Estilos de liderança; Resolução de conflitos, Prevenção de conflitos.

ABSTRACT

This study investigated the influence of leadership on conflict prevention and management in the workplace. The central objective was to identify actions that leaders can take to avoid conflicts and create a healthy organizational climate. Specific objectives included analyzing different leadership styles, their socio-emotional skills, and practices that facilitate conflict resolution. The research, using a bibliographic approach, reviewed contemporary theories on leadership, conflict mediation, and people management, highlighting how the application of appropriate strategies can promote a positive organizational climate, increase engagement, and reduce negative impacts on team performance. The results of this research propose a set of leadership strategies and best practices capable of preventing conflicts, promoting dialogue, developing socio-emotional skills in leaders, and improving interpersonal relationships in the workplace. The study highlighted the need to improve people management, as the leader's role is crucial in building a more collaborative organizational environment that is less prone to conflict.

Keywords: leadership, conflict resolution, conflict prevention, organizational communication, leadership styles.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Chiavenato (2014), os conflitos organizacionais são fenômenos naturais que emergem da interação entre indivíduos com diferentes interesses, valores, experiências e expectativas, no ambiente corporativo. Sendo assim, é notório que esses conflitos podem se manifestar de diversas formas, desde divergências simples em tarefas diárias até desentendimentos mais complexos relacionados a objetivos estratégicos e decisões empresariais.

Quando não gerenciados de maneira adequada, os conflitos tendem a comprometer o clima organizacional, reduzir a produtividade, afetar o desempenho coletivo e gerar insatisfação entre os colaboradores. Nesse contexto, a liderança assume um papel estratégico, sendo responsável por mediar divergências, fomentar a colaboração e assegurar que as relações interpessoais não se tornem prejudiciais ao desenvolvimento da empresa.

Diante desse cenário, o presente estudo pela necessidade de compreender como a liderança pode influenciar a dinâmica de conflitos e quais práticas podem ser adotadas para mitigá-los, em que, o problema de pesquisa buscou responder ao seguinte questionamento central: Quais práticas e comportamentos os líderes podem adotar para prevenir conflitos no ambiente de trabalho, com base em estudos de casos ou relatos de experiências organizacionais descritos pela literatura?

Para tanto o objetivo geral foi identificar ações que os líderes podem adotar para evitar conflitos e criar um clima organizacional saudável. Tendo como objetivos específicos, identificar os principais modelos e estilo de liderança que influenciam a prevenção e resolução de conflitos no ambiente de trabalho; analisaram-se as diferentes estratégias de comunicação organizacional que facilitam a resolução de conflitos.

É importante ressaltar que entre os estilos mais estudados, destacam-se a liderança transformacional, que visa inspirar e motivar os colaboradores a partir de uma visão compartilhada; a liderança situacional, que adapta o comportamento do líder ao contexto e às necessidades da equipe; e a liderança democrática, que incentiva a participação, o diálogo e a tomada de decisão conjunta. Esses estilos se complementam com competências como inteligência emocional, comunicação

assertiva e escuta ativa, consideradas essenciais para prevenir conflitos e fortalecer vínculos interpessoais (Tomás, Vidigal & Mugodoma, 2024).

A pesquisa fundamentou-se em uma revisão bibliográfica, abordando teorias contemporâneas e estudos de caso recentes sobre liderança e mediação de conflitos. Espera-se identificar estratégias práticas que possam ser implementadas no cotidiano das organizações, contribuindo para a formação de líderes mais conscientes e capazes de transformar conflitos em oportunidades de crescimento, inovação e fortalecimento das relações interpessoais. Além disso, o estudo busca demonstrar que a prevenção de conflitos não é apenas uma prática de gestão, mas um fator essencial para a sustentabilidade, promovendo um ambiente de trabalho mais harmonioso, produtivo e colaborativo.

De acordo com Fisher, Ury e Patton (2011), a mediação de conflitos deve ser baseada em estratégias que busquem soluções benéficas para todas as partes envolvidas, garantindo que as diferenças sejam tratadas de maneira construtiva. Quando bem conduzida, essa mediação pode não apenas resolver os desentendimentos, mas também fortalecer a cooperação, melhorar a tomada de decisões e estimular a inovação dentro da empresa (MAXIMIANO, 2012).

Além disso, o desenvolvimento de líderes preparados para lidar com conflitos é essencial para a sustentabilidade e o crescimento das empresas.

Estudos indicam que a liderança transformacional, que prioriza o diálogo, o incentivo ao trabalho em equipe e a valorização dos colaboradores, tem um impacto positivo no desempenho organizacional e na retenção de talentos (BASS; RIGGIO, 2006). Dessa forma, compreender como os líderes podem aprimorar suas habilidades de mediação de conflitos contribui para a construção de um ambiente corporativo mais produtivo, harmônico e motivador.

A gestão de conflitos no ambiente de trabalho é um desafio constante enfrentado por líderes em diversas organizações. Conflitos não resolvidos podem levar a um ambiente tóxico, afetando a moral da equipe, a produtividade e, em última análise, os resultados da empresa. Portanto, a prevenção de conflitos se torna uma prioridade para líderes que desejam promover um clima organizacional saudável e colaborativo.

Ao investigar as estratégias que os líderes podem implementar para prevenir conflitos, este estudo busca fornecer um guia prático que possa ser aplicado em diferentes contextos organizacionais. A compreensão das melhores práticas de liderança em relação à resolução de conflitos é essencial para o desenvolvimento de líderes mais eficazes e para a construção de organizações resilientes e adaptáveis. Assim, a pesquisa não apenas contribuirá para o campo acadêmico, mas também oferecerá insights valiosos para profissionais que atuam na gestão de equipes, promovendo um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

Portanto a pesquisa é relevante em um contexto, em que, as equipes são cada vez mais diversas e as interações são complexas, exigindo habilidades de comunicação e empatia por parte dos líderes. Além disso, a capacidade de um líder em prevenir conflitos não apenas melhora o ambiente de trabalho, mas também contribui para a retenção de talentos e a satisfação dos colaboradores.

2- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Chiavenato (2014) a liderança é uma competência essencial na gestão de pessoas e de processos, especialmente em ambientes organizacionais e educacionais, onde o convívio entre diferentes sujeitos pode gerar situações de conflito. A forma como esses conflitos são prevenidos e geridos dependem, em grande medida, do estilo de liderança adotado e das habilidades socioemocionais do líder. O contexto pós-pandemia da COVID-19 trouxe novos desafios para a liderança organizacional, especialmente com a implementação massiva do trabalho remoto e híbrido, que alterou significativamente as dinâmicas de relacionamento e gestão de conflitos nas organizações.

2.1. O Contexto Pós-Pandemia e os Novos Desafios da Liderança

No contexto contemporâneo, marcado pela pandemia da COVID-19 e pelas transformações aceleradas nas relações de trabalho, a liderança passou a enfrentar desafios adicionais. A adoção massiva de modelos de trabalho remoto e híbrido alterou significativamente as dinâmicas de interação, limitando a comunicação

presencial e ampliando os riscos de isolamento, de ruídos comunicacionais e de desgaste nas relações interpessoais. Assim, compreender o papel da liderança na prevenção de conflitos torna-se ainda mais urgente e necessário, tanto para assegurar a produtividade quanto para preservar a saúde mental e emocional dos colaboradores.

De acordo com Fisher e Ury (2011, p. 27), “a chave para lidar com os conflitos não está em evitá-los, mas em aprender a negociá-los de forma construtiva, separando as pessoas do problema e focando nos interesses e não nas posições”. Essa perspectiva, oriunda da Teoria da Mediação de Conflitos, destaca que a liderança deve ir além da mera resolução de impasses, assumindo uma postura proativa de mediação, capaz de transformar tensões em oportunidades de crescimento coletivo. A aplicação dessa abordagem contribui para a criação de um ambiente mais colaborativo, no qual o diálogo e a escuta ativa substituem práticas autoritárias e reativas.

Outro referencial clássico que se mantém atual é a teoria das necessidades humanas de Maslow. A pirâmide hierárquica proposta pelo autor revela que muitas situações de conflito têm origem em necessidades básicas não atendidas, sejam elas relacionadas à segurança, ao pertencimento ou à autoestima. Quando tais dimensões são negligenciadas pelo líder, instala-se um terreno propício a insatisfações e rivalidades internas. Desse modo, a prevenção de conflitos não se limita à adoção de técnicas de negociação, mas passa também pelo reconhecimento da complexidade das motivações humanas.

A pandemia de COVID-19 trouxe à tona a importância da comunicação transparente e da clareza de papéis como instrumentos de prevenção de conflitos. Sendo assim, é notório que a prevenção de conflitos envolve uma atuação estratégica do líder, capaz de prever cenários e oferecer condições adequadas de trabalho, mesmo em contextos de incerteza.

Nesse cenário, a humildade aparece como uma competência essencial, ou seja, líderes que reconhecem seus próprios limites, valorizam a contribuição dos colaboradores e demonstram acessibilidade conseguem criar ambientes mais equilibrados e colaborativos, nos quais os conflitos são menos frequentes ou mais facilmente resolvidos. A humildade, portanto, surge como um contraponto ao

autoritarismo e ao individualismo, características que tendem a potencializar tensões nas organizações.

Outro aspecto relevante é a noção de liderança paradoxal, que busca integrar tensões aparentemente opostas, como estabilidade e mudança, autonomia e controle, centralização e descentralização. Zhang e Waldman (2015) destacam que a aceitação dos paradoxos inerentes ao trabalho em equipe possibilita que os conflitos deixem de ser destrutivos e passem a ser motores de inovação, ou seja, a prevenção de conflitos não significa eliminar qualquer divergência, mas, sim, canalizar os contrastes para a construção de soluções criativas e sustentáveis.

Além dos estilos mencionados, a literatura recente aponta para a relevância da empatia e da justiça organizacional como fatores que contribuem para a prevenção de conflitos. Isso evidencia a necessidade de práticas que envolvam feedback constante, reconhecimento de esforços, clareza na distribuição de tarefas e tratamento equitativo dos colaboradores.

A pandemia de COVID-19 transformou radicalmente o ambiente de trabalho, introduzindo o trabalho remoto como uma realidade permanente para muitas organizações. Essa transformação trouxe consigo novos tipos de conflitos e desafios para a liderança organizacional. Hussein, Ramadan e Atalla (2024) identificaram que “A difusão do trabalho remoto ampliou a permeabilidade de fronteiras entre papéis, elevando o risco de conflito trabalho-família e de esgotamento emocional e, conseqüentemente, de conflitos interpessoais no trabalho” (p. 8).

A falta de separação temporal e espacial do trabalho remoto tende a aumentar as expectativas de disponibilidade e sobrecarga, gerando fontes latentes de atrito entre colegas e entre lideranças e chefias (Hussein, Ramadan & Atalla, 2024). Estes resultados sugerem que a prevenção de conflitos em regimes híbridos exige políticas organizacionais e competências de liderança orientadas para limites, suporte e desenhos adequados ao trabalho.

2.2 Liderança Servidora: A Proposta do Greenleaf para Prevenção de Conflitos

Robert K. Greenleaf (1977) dinâmico o conceito de Liderança Servidora como uma alternativa aos modelos tradicionais de liderança autoritária. Esta abordagem

oferece uma perspectiva única para a prevenção de conflitos, baseada na posição de que os líderes devem servir primeiro e liderar em segundo lugar. Greenleaf (1977) define o líder servidor da seguinte forma:

O líder-servidor é servo primeiro... Começa com o sentimento natural de que se quer servir, servir primeiro. Então a escolha consciente traz a pessoa a aspirar liderada. Essa pessoa é marcadamente diferente daquela que é líder primeiro, talvez por causa da necessidade de assuagar uma compulsão de poder incomum ou de adquirir posses materiais (p. 27).

Esta inversão de prioridades tem implicações profundas para a prevenção de conflitos. Quando os líderes adotam uma postura de serviço, eles naturalmente ficam mais atentos às necessidades e preocupações de suas lideranças, identificando potenciais fontes de conflito antes que se manifestem completamente.

Greenleaf (1977) identificou várias características do líder servidor que foram diretamente direcionadas para a prevenção de conflitos. A primeira é a escuta ativa, que ele descreve como fundamental:

Apenas um verdadeiro líder natural, um que é servidor primeiro, responderá ao paradoxo da liderança ao dar prioridade ao desenvolvimento de sua capacidade de escutar primeiro e mais profundamente aos outros, especialmente concebidos que são mais articulados (p. 30).

A escuta ativa permite que os líderes identifiquem sinais precoces de insatisfação ou tensão, possibilitando intervenções preventivas antes que os conflitos se intensifiquem.

A empatia é outra característica central da liderança servidora que contribui para a prevenção de conflitos. Greenleaf (1977) argumenta que:

O líder-servidor se esforça para entender e ter empatia com os outros. As pessoas precisam ser aceitas e reconhecidas por terem seus espíritos únicos. Suponha-se que as pessoas têm boas intenções e não se rejeitam a pessoa, mesmo quando se podem ser forçadas a rejeitar o comportamento ou desempenho da pessoa (p. 33).

Esta abordagem empática cria um ambiente psicologicamente seguro onde os funcionários se sentem valorizados e compreendidos, aumentando significativamente a probabilidade de conflitos baseados em mal-entendidos ou sentimentos de desvalorização.

A cura é outro aspecto importante da liderança servidora. Greenleaf (1977) observa que "há algo sutil comunicado que está sendo servido e aquilo que está prático que é diferente de qualquer outra experiência humana. É a parte da cura da experiência de servir" (p. 49). No contexto organizacional, isso se traduz na capacidade do líder de ajudar a resolver não apenas os aspectos técnicos dos conflitos, mas também as feridas emocionais que podem resultar de traumas interpessoais.

A integração das três teorias propostas oferece um quadro robusto para a prevenção de conflitos organizacionais. A Teoria da Mediação de Fisher e Ury (2011) fornece ferramentas práticas para abordar conflitos quando eles surgem, enquanto a Hierarquia de Maslow ajuda a identificar as causas subjacentes das internas. A Liderança Servidora de Greenleaf (1977) oferece uma filosofia e um conjunto de práticas que podem prevenir muitos conflitos antes que eles se desenvolvam.

No contexto pós-pandemia, a aplicação prática dessas teorias requer adaptações específicas. As recomendações incluem: priorizar comunicação clara sobre expectativas de disponibilidade, romper fronteiras entre a vida pessoal e profissional, e cultivar práticas de recuperação psicológica para reduzir gatilhos de conflitos decorrentes do home office (Hussein, Ramadan & Atalla, 2024).

A prevenção de conflitos organizacionais requer uma abordagem multifacetada que combine compreensão teórica sólida com aplicação prática adaptada ao contexto contemporâneo.

O contexto pós-pandemia apresenta desafios únicos que requerem adaptações criativas dessas teorias clássicas. A capacidade de liderança eficaz em ambientes híbridos, mantendo a coesão da equipe e prevenindo conflitos, tornou-se uma competência crítica para o sucesso organizacional no século XXI.

Os conflitos são fenômenos naturais em qualquer organização, decorrentes da diversidade de ideias, valores e interesses. No entanto, quando mal gerenciados, podem comprometer a produtividade, o clima organizacional e o bem-estar dos colaboradores. Nesse contexto, o líder desempenha um papel crucial na mediação de conflitos, utilizando suas habilidades para transformar adversidades em oportunidades de crescimento e inovação.

2.3. O Papel do Líder na Mediação de Conflitos

A Teoria da Mediação de Conflitos, desenvolvida por Roger Fisher e William Ury, representa um marco fundamental na compreensão de como os conflitos podem ser resolvidos de forma construtiva. Fisher e Ury (2011) propõem o método de negociação baseado em princípios, que se fundamenta em quatro pilares essenciais.

Com base em Fisher e Ury (2011) em qualquer negociação, é crucial reconhecer que os negociadores são, antes de tudo, seres humanos. Isso significa que eles trazem consigo uma bagagem de emoções, valores pessoais, experiências e perspectivas únicas. O primeiro princípio da negociação eficaz, portanto, é separar as questões pessoais dos problemas em discussão.

Esta separação conceitual é fundamental para a prevenção de conflitos, pois permite que os líderes abordem questões substantivas sem atacar a dignidade ou a identidade das pessoas envolvidas. No contexto organizacional, isso significa que os gestores devem focar em comportamentos e resultados específicos, evitando generalizações ou ataques pessoais que possam escalar situações de tensão.

O segundo princípio enfatiza a necessidade de focar nos interesses, não nas posições. Fisher e Ury (2011) explicam que:

Seu objetivo como negociador deve ser descobrir interesses comuns e interesses conflitantes mas complementares para criar uma solução que seja atraente para ambas as partes. Neste processo, o relacionamento frequentemente melhorou à medida que cada lado demonstra atenção pelos interesses do outro (p. 42).

Esta abordagem é particularmente relevante para a prevenção de conflitos, pois encoraja os líderes a investigarem as motivações subjacentes às partes envolvidas, identificando pontos de convergência que podem servir como base para soluções colaborativas.

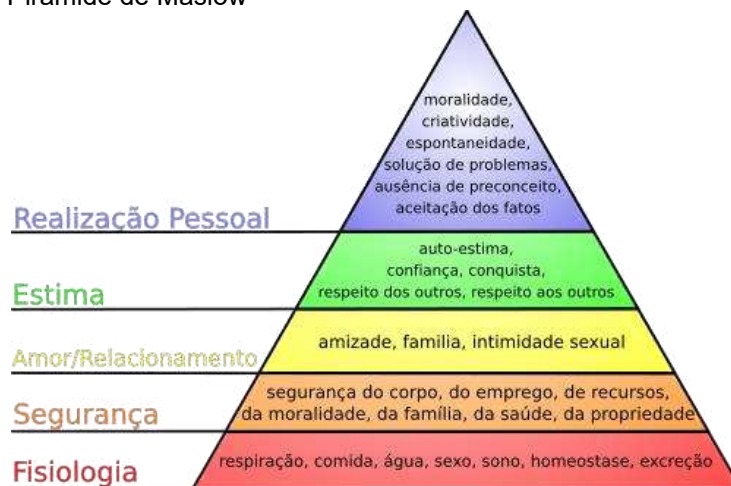
O terceiro princípio propõe a geração de opções de ganho mútuo. Os autores observam que "a habilidade de inventar opções é uma das ferramentas mais úteis de um negociador" (Fisher & Ury, 2011, p. 58). Na prevenção de conflitos, isso se traduz na capacidade do líder de facilitar processos criativos de solução de

problemas, onde as partes envolvidas podem encontrar alternativas que atendam aos interesses de todos.

Finalmente, o quarto princípio defende pelo uso de critérios objetivos para avaliar as soluções propostas. Fisher e Ury (2011) argumentam que “decidir com base na vontade é custoso” e que “você pode combater a barganha posicional usando negociações baseadas em princípios que se concentram em padrões objetivos” (p. 81).

A teoria de Maslow (1954) propõe que a motivação humana se organiza hierarquicamente, desde as necessidades fisiológicas básicas até a autorrealização, conforme ilustrado em sua famosa pirâmide. O próprio Maslow (1954) questiona a crença de que o ser humano vive unicamente para satisfazer suas necessidades primárias, como a alimentação, indagando sobre o que acontece com seus desejos e aspirações quando estas já estão plenamente atendidas.

Figura: Pirâmide de Maslow



Maslow, 1954. (Adaptado).

No contexto organizacional, a frustração de qualquer nível desta situação pode gerar tensões e conflitos. As necessidades fisiológicas, embora básicas, podem manifestar-se no ambiente de trabalho através de questões relacionadas com remunerações adequadas, condições físicas de trabalho e segurança no emprego.

As necessidades de segurança no ambiente organizacional incluem estabilidade no emprego, previsibilidade nas políticas organizacionais e proteção contra arbitrariedades. Quando os funcionários percebem ameaças a essas necessidades, podem desenvolver comportamentos defensivos que gerem conflitos com colegas e supervisores.

As necessidades sociais, que incluem pertencimento e facilidades, são particularmente relevantes no contexto pós-pandemia. O trabalho remoto pode criar sentimentos de isolamento e desconexão, gerando conflitos quando os indivíduos buscam satisfazer essas necessidades de maneiras confortáveis ou quando se sentem excluídos de grupos ou decisões importantes. Maslow (1954) observa que as necessidades de estimativa envolvem tanto a autoestima quanto o reconhecimento pelos outros:

Todas as pessoas em nossa sociedade (com algumas abordagens patológicas) têm uma necessidade ou desejo de uma avaliação estável, firmemente baseada e alta de si mesmas, para autorrespeito ou autoestima, e para a estimativa dos outros (p. 381).

A frustração dessas necessidades pode levar a conflitos relacionados ao reconhecimento profissional, oportunidades de promoção e feedback construtivo. Líderes que compreendem essa dinâmica podem prevenir conflitos, garantindo que os sistemas de reconhecimento e sejam feedback justos e transparentes.

A gestão de conflitos é um dos maiores desafios enfrentados pelos líderes nas organizações contemporâneas. Conflitos mal gerenciados podem comprometer a produtividade, afetar o clima organizacional e prejudicar o bem-estar dos colaboradores. Por outro lado, uma liderança eficaz na mediação de conflitos pode transformar situações adversas em oportunidades de crescimento e fortalecimento das relações interpessoais.

Para atuar eficazmente na mediação de conflitos, os líderes devem desenvolver um conjunto de competências. Segundo o estudo de Tomás, Vidigal e Mugodoma (2024), "a liderança transformacional, com foco em motivação, comunicação eficaz e desenvolvimento das habilidades dos membros da equipe, é crucial para a resolução de conflitos". Essas competências incluem:

Quadro 1- Competências da liderança transformacional

COMPETÊNCIA	CONCEITO
Inteligência emocional	Capacidade de reconhecer e gerenciar as

	próprias emoções e as dos outros.
Comunicação eficaz	Habilidade de transmitir informações de forma clara e ouvir ativamente.
Empatia	Entender e compartilhar os sentimentos dos outros.
Resolução de problemas	Identificar soluções viáveis para as questões apresentadas.

Fonte: Tomás, A.; Vidigal, M.; Mugodoma (2024). (Adaptado)

O desenvolvimento dessas competências permite que o líder atue como facilitador na resolução de conflitos, promovendo um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

2.4 Formas para a resolução de conflitos

A forma como esses conflitos são abordados e resolvidos impacta diretamente o clima organizacional, a produtividade e o bem-estar dos envolvidos. Diversos autores e documentos, como o Manual de Mediação Judicial do CNJ (2016), destacam a importância de uma gestão de conflitos eficaz e a existência de diferentes métodos para tal.

Sendo assim, é notório que a adoção de métodos adequados é fundamental para a resolução eficaz de conflitos. Conforme o Manual de Mediação Judicial do CNJ (2016), a negociação, a mediação e a arbitragem são processos distintos de Resolução Apropriada de Disputas (RAD), cada um com características específicas, sendo elas:

Quadro 2: Processos distintos de Resolução Apropriada de Disputas (RAD)

MÉTODOS	CONCEITO
Negociação	As partes buscam diretamente uma solução mutuamente aceitável, com total controle sobre o processo e o resultado.
Mediação	Um terceiro imparcial facilita o diálogo e a negociação entre as partes, auxiliando-as a compreenderem melhor suas posições e interesses, buscando soluções que atendam às necessidades de todos.
Arbitragem	Um terceiro (árbitro) decide a questão, e a decisão é vinculante para as partes, que devem acatá-la.

Fonte: Manual de Mediação Judicial do CNJ (2016). (Adaptado).

A escolha do método mais adequado deve considerar a natureza do conflito, o grau de envolvimento e autonomia das partes, e os objetivos a serem alcançados. A institucionalização desses métodos, como preconiza o CNJ, visa otimizar os resultados dos processos de resolução de conflitos, promovendo uma cultura de pacificação e o uso eficiente da máquina estatal.

A gestão eficaz de conflitos requer uma compreensão da diversidade de abordagens disponíveis e a habilidade de adaptar a estratégia à situação específica. Ao promover uma cultura de diálogo, respeito e colaboração, os líderes podem transformar os conflitos em oportunidades de crescimento e inovação para suas equipes e organizações.

A mediação de conflitos, embora valiosa, enfrenta desafios significativos para os líderes. Estudos recentes indicam que uma alta proporção de colaboradores (aproximadamente 90%) em ambientes organizacionais já vivenciou algum tipo de conflito interno. Destes, uma parcela considerável (cerca de 80%) expressa insatisfação com os métodos de resolução utilizados ou relata que seus conflitos permaneceram sem solução. Esses dados apontam para a necessidade urgente de aprimorar as práticas de gestão de conflitos nas organizações, buscando abordagens mais eficazes e satisfatórias.

Além disso, fatores como falta de comunicação, diferenças de opinião e escassez de recursos podem agravar os conflitos. Portanto, é fundamental que os líderes desenvolvam estratégias preventivas e estejam preparados para lidar com situações conflituosas de maneira eficaz.

2.5 Comunicação Assertiva como Ferramenta de Mediação

A comunicação assertiva é uma habilidade essencial na gestão de conflitos, especialmente em ambientes organizacionais, onde a interação constante entre indivíduos pode gerar divergências. Esta competência permite que os indivíduos expressem suas necessidades, sentimentos e opiniões de forma clara e respeitosa, sem agressividade ou passividade. Estudos recentes destacam a importância da

comunicação assertiva na mediação de conflitos, evidenciando seus benefícios para a construção de ambientes colaborativos e saudáveis.

2.5.1 Definição e Princípios da Comunicação Assertiva

A comunicação assertiva é definida como a capacidade de expressar pensamentos, sentimentos e necessidades de maneira direta, honesta e respeitosa, respeitando os direitos dos outros e os próprios. Segundo Chiavenato (2014), "a comunicação assertiva aumenta a capacidade de influência e persuasão, permite maior conexão entre as pessoas, promove diálogos mais abertos e transparentes, torna os relacionamentos mais colaborativos e saudáveis" (p. 19).

Essa abordagem se distingue de outras formas de comunicação, como a passiva, que evita expressar opiniões, e a agressiva, que desconsidera os sentimentos alheios. A assertividade busca o equilíbrio entre o respeito próprio e o respeito pelo outro, facilitando a resolução de conflitos e a promoção de um ambiente de trabalho saudável.

Em ambientes corporativos, a comunicação assertiva facilita a identificação das causas dos conflitos, promovendo uma compreensão mútua entre as partes. Isso contribui para a busca de soluções que atendam às necessidades de todos os envolvidos, fortalecendo as relações interpessoais e o clima organizacional.

A aplicação da comunicação assertiva na mediação de conflitos oferece diversos benefícios, tanto para os indivíduos quanto para as organizações. Entre os principais, destacam-se:

Quadro 3: Benefícios da comunicação assertiva na mediação de conflitos

BENEFÍCIO	DESCRIÇÃO
Redução de Mal-entendidos	A clareza na expressão das ideias diminui a possibilidade de interpretações equivocadas, facilitando a resolução de conflitos.
Fortalecimento das Relações Interpessoais	A comunicação respeitosa e aberta contribui para a construção de relações baseadas na confiança e no respeito mútuo.

Promoção de um Ambiente Colaborativo	A assertividade estimula a cooperação e o trabalho em equipe, essencial para o sucesso organizacional.
Desenvolvimento Pessoal	A prática da comunicação assertiva contribui para o autoconhecimento e o crescimento pessoal dos indivíduos.

Fonte: Ribeiro, Juliana. 2024. (Adaptado).

Apesar dos benefícios, a implementação da comunicação assertiva enfrenta desafios, especialmente em ambientes onde predominam estilos de comunicação passivos ou agressivos. A resistência à mudança, a falta de treinamento adequado e a cultura organizacional podem dificultar a adoção dessa prática.

Portanto, é fundamental investir em programas de capacitação que promovam o desenvolvimento da comunicação assertiva, além de criar uma cultura organizacional que valorize a expressão respeitosa e a resolução pacífica de conflitos.

A comunicação assertiva é uma ferramenta poderosa na mediação de conflitos, contribuindo para a criação de ambientes organizacionais mais saudáveis e produtivos. Sua aplicação eficaz requer comprometimento das lideranças e dos colaboradores, além de estratégias de treinamento e desenvolvimento contínuo. Ao adotar a comunicação assertiva, as organizações não apenas resolvem conflitos de forma mais eficiente, mas também promovem o bem-estar e a satisfação de seus membros, fortalecendo sua cultura e alcançando melhores resultados.

2.6 Clima organizacional e saúde no trabalho

O clima organizacional é um fator determinante na formação de ambientes de trabalho saudáveis e produtivos. Ele reflete a percepção coletiva dos colaboradores sobre o ambiente laboral, influenciando diretamente sua motivação, satisfação e desempenho. Chiavenato (2014) define clima organizacional como “o reflexo do grau de satisfação dos membros da organização em relação a diferentes aspectos da cultura e estrutura organizacional” (p. 144). Essa definição destaca a importância da percepção dos colaboradores na construção do clima organizacional, que, por sua vez, impacta significativamente a saúde no trabalho.

Estudos recentes evidenciam a relação direta entre o clima organizacional e a saúde mental dos colaboradores. Um ambiente de trabalho positivo, caracterizado por confiança, transparência e valorização do ser humano, contribui para a redução de conflitos e promoção da saúde no trabalho. Siqueira (2013) enfatiza que o clima organizacional disfuncional pode provocar o adoecimento psíquico dos trabalhadores, uma vez que dificulta o estabelecimento de vínculos positivos e de redes de apoio, sendo assim, observa-se a importância de um clima organizacional saudável para a manutenção da saúde mental dos colaboradores.

A gestão estratégica do clima organizacional é essencial para promover a satisfação das equipes e a excelência nos serviços prestados. Além disso, a gestão voltada para a melhoria do clima organizacional colabora para a construção de uma cultura de qualidade e segurança no cuidado, elemento central para a acreditação hospitalar e para o cumprimento de normas e padrões estabelecidos por órgãos reguladores.

O clima organizacional desempenha um papel crucial na saúde no trabalho, influenciando diretamente a motivação, satisfação e desempenho dos colaboradores. Ambientes de trabalho positivos, caracterizados por uma cultura organizacional saudável e práticas de gestão eficazes, contribuem para a promoção da saúde mental e redução de conflitos. Investir no desenvolvimento de um clima organizacional favorável é, portanto, uma estratégia essencial para organizações que buscam melhorar o bem-estar de seus colaboradores e alcançar resultados sustentáveis.

3- METODOLOGIA

A presente pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e bibliográfica, utilizando o método dialético para interpretar a realidade social e organizacional, em consonância com Gil (2016) e Netto (2009). A busca inicial nas bases SciELO, Google Acadêmico e Periódicos CAPES empregou as seguintes palavras-chave: liderança, resolução de conflitos, prevenção de conflitos, comunicação organizacional e estilos de liderança.

Na busca inicial, não foram utilizados conectivos booleanos, visto que, o objetivo dessa primeira etapa era obter uma visão geral do campo de estudo, sem restringir os

resultados com o uso de "AND", "OR" ou "NOT", ou seja, buscou-se uma ampla gama de artigos relacionados aos temas de interesse, conforme recomendado para garantir uma visão abrangente do campo de pesquisa. É importante mencionar que após a busca inicial, foram encontrados 50 artigos.

A etapa seguinte consistiu na triagem dos títulos e resumos, resultando na exclusão de 27 artigos.

Quadro 4: Critérios de exclusão

CRITÉRIO	CONCEITO
Não aderência ao tema	Artigos que tangenciavam o tema central da pesquisa, mas não o abordavam diretamente.
Duplicidade	Artigos repetidos em diferentes bases de dados.
Idioma	Artigos em idiomas diferentes de português e inglês.

Fonte: Autoria própria

É importante destacar que os artigos com resumos não suficientemente esclarecedores foram avaliados na íntegra para evitar a exclusão de estudos potencialmente relevantes, ou seja, os 23 artigos incluídos foram submetidos a uma avaliação detalhada de sua qualidade metodológica e pertinência teórica. Essa avaliação teve como objetivo selecionar os artigos que melhor se adequavam aos objetivos específicos da pesquisa. Vejamos abaixo o quadro ilustrativo com os artigos selecionados.

Quadro 5: Coleta de dados

Título do Artigo	Autor(es)	Ano	Objetivo Geral
Análise de Conteúdo	Bardin, Laurence	2016	Apresentar técnicas de análise de conteúdo para pesquisas qualitativas.
Liderança Transformacional	Bass, Bernard M.; Riggio, Ronald E.	2006	Discutir o impacto da liderança transformacional na motivação e desempenho.
Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações	Chiavenato, Idalberto	2014	Analisar as mudanças no papel dos RH e sua influência na liderança.

Desenho de Pesquisa: Abordagens Qualitativas, Quantitativas e de Métodos Mistos	Creswell, John W.	2014	Apresentar modelos de pesquisa para estudos qualitativos e quantitativos.
Como Chegar ao Sim: A Negociação de Acordos Sem Concessões	Fisher, Roger; Ury, William; Patton, Bruce	2011	Oferecer estratégias de negociação para resolução de conflitos.
Métodos e Técnicas de Pesquisa Social	Gil, Antonio Carlos	2019	Apresentar métodos e técnicas para pesquisas sociais.
Fundamentos de Metodologia Científica	Lakatos, Eva Maria; Marconi, Marina de Andrade	2017	Discutir os fundamentos da metodologia científica.
Teoria Geral da Administração	Maximiano, Antonio César Amaru	2012	Apresentar a evolução da teoria da administração.
O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde	Minayo, Maria Cecília de Souza	2012	Discutir uma pesquisa qualitativa e sua aplicação em contextos sociais.
Introdução ao Método da Teoria Social	Neto, José Paulo	2009	Apresentar o método dialético na teoria social.
Comportamento Organizacional	Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A.	2019	Analisar o comportamento organizacional e suas implicações.
Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração	Vergara, Sylvia Constant	2015	Orientar sobre a elaboração de projetos e relatórios em administração.
Estudo de Caso: Planejamento e Métodos	Yin, Robert K.	2015	Apresentar o método de estudo de caso.
Inteligência Emocional na Empresa	Goleman, Daniel	2000	Discutir o papel da inteligência emocional na liderança.
Comunicação Não-Violenta	Rosenberg, Marshall B.	2003	Apresentar técnicas de comunicação não-violenta.
Motivação e Personalidade	Maslow, Abraham H.	1954	Apresentar a teoria da hierarquia das necessidades.
Medidas de Comportamento Organizacional	Siqueira, Maria Martins	2013	Apresentar ferramentas para diagnóstico e gestão do comportamento organizacional.
Manual de Mediação Judicial	BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Azevedo, André Gomma de (Org.). , 6ª Edição (Brasília/DF:CNJ),	2016.	Fornecer um guia prático e transparente para a aplicação da mediação judicial no Brasil.

Liderança Servidora: Uma Jornada pela Natureza do Poder Legítimo e da Grandeza.	GREENLEAF, R. K.	1977	Apresentar e explorar o conceito de liderança servidora como uma alternativa aos modelos tradicionais de liderança autoritária.
Comunicação Assertiva: entenda a importância no ambiente profissional	RIBEIRO, Juliana	2024	Demonstrar a relevância da comunicação assertiva como uma competência fundamental para o sucesso profissional, destacando seus benefícios tanto para o indivíduo quanto para a organização.
O papel do líder na Gestão de Conflitos entre os colaboradores: Estudo de caso na Direção Provincial de Educação da Zambézia	MUGODOMA, C.F. TOMAS, D. Vidigal, B.	2024	Analisar e compreender o papel do líder na gestão de conflitos entre os colaboradores no contexto específico da Direção Provincial de Educação da Zambézia.
Comportamentos paradoxais de liderança na gestão de pessoas: antecedentes e consequências.	ZHANG, Y., WALDMAN, D. A., Han, Y. L., & Li, X. B.	2015	Investigar e compreender os antecedentes e as consequências dos comportamentos paradoxais de liderança no contexto da gestão de pessoas.
Trabalho remoto na pandemia da Covid-19 e conflito trabalho-família: a perspectiva de mulheres casadas que trabalham na área de contabilidade	Hussein, A. R., Ramadan, S., & Atalla, T.	2024	Analisar e compreender a relação entre o trabalho remoto durante a pandemia da Covid-19 e o conflito trabalho-família, sob a perspectiva de mulheres casadas que atuam na área de contabilidade.

Fonte: A autoria própria

A tabulação e análise dos dados coletados foram organizadas em duas etapas principais, correspondendo aos objetivos específicos da pesquisa:

Objetivo Específico 1: Identificar os principais modelos e estilos de liderança que influenciam a prevenção e resolução de conflitos no ambiente de trabalho. Para este objetivo, foram priorizados artigos que apresentavam discussões teóricas e/ou

estudos empíricos sobre liderança transformacional (Bass & Riggio, 2006; Tomás, Vidigal & Mugodoma, 2024). Além disso, foram considerados artigos que abordavam a inteligência emocional (Goleman, 2000) e a comunicação não-violenta (Rosenberg, 2003), por sua relevância para a gestão de conflitos.

Objetivo Específico 2: Analisar as estratégias de comunicação organizacional que contribuem para a prevenção e resolução de conflitos no ambiente de trabalho. Para este objetivo, foram selecionados artigos que discutiam o comportamento organizacional (Robbins & Judge, 2019), a gestão de pessoas (Chiavenato, 2014) e as medidas de comportamento organizacional (Siqueira, 2013). Também foram considerados relevantes os artigos que apresentavam estratégias de negociação (Fisher, Ury & Patton, 2011) e a comunicação não-violenta (Rosenberg, 2003).

A análise dos artigos selecionados foi realizada utilizando o método dialético, que permitiu identificar as contradições e tensões presentes nas relações entre liderança, comunicação e conflito no ambiente de trabalho. Esse método possibilitou uma compreensão aprofundada e dinâmica da realidade social e organizacional, conforme preconizado por Gil (2016) e Netto (2009).

A seleção dos artigos, com base nos critérios de inclusão e exclusão explicitados, garantiu a relevância e a qualidade das fontes utilizadas, fornecendo um suporte teórico sólido para a pesquisa. Dessa forma, a metodologia adotada não apenas assegurou a cientificidade do estudo, mas também a articulação consistente entre os dados encontrados e a fundamentação teórica, viabilizando uma análise crítica e reflexiva do tema investigado.

Portanto a metodologia adotada neste trabalho, fundamentada, mostrou-se adequada para atingir os objetivos propostos, visto que, a utilização do método dialético permitiu uma análise aprofundada e dinâmica da realidade social e organizacional, possibilitando compreender as complexas relações entre liderança e resolução de conflitos. A seleção baseada em critérios claros de inclusão e exclusão, assegurou a relevância e qualidade das fontes, fornecendo um sólido suporte teórico à pesquisa, em que, garantiu a cientificidade do estudo e a articulação consistente entre os dados e a fundamentação teórica, viabilizando uma análise crítica e reflexiva do tema.

4- RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa convergem significativamente com as teorias e fundamentos dos autores pesquisados reforçando a importância da liderança na prevenção e resolução de conflitos organizacionais. De acordo com Bass e Riggio (2006), a liderança transformacional impacta positivamente a motivação e o desempenho dos colaboradores, o que corrobora a constatação deste estudo de que líderes que promovem o diálogo e a cooperação fortalecem o ambiente de trabalho. Essa ideia é reforçada por Chiavenato (2014), que destaca o papel central dos recursos humanos e da liderança na gestão eficiente das relações interpessoais.

A liderança é considerada uma das competências mais relevantes para o desenvolvimento organizacional, uma vez que se relaciona diretamente com a gestão de pessoas e de processos, influenciando tanto o clima institucional quanto os resultados obtidos. Em ambientes organizacionais e educacionais, os conflitos são fenômenos inevitáveis, pois decorrem da convivência entre sujeitos com diferentes personalidades, valores, interesses e objetivos. Nesse sentido, a forma como esses conflitos são prevenidos e geridos depende, em grande medida, do estilo de liderança adotado e das habilidades socioemocionais do líder.

A pesquisa evidencia que os conflitos são naturais e precisam ser gerenciados com comunicação eficaz, alinhada à definição de Rosenberg (2003), que destaca a comunicação não-violenta como técnica para aprimorar o relacionamento interpessoal. Creswell (2014) e Minayo (2012) enfatizam a importância da abordagem qualitativa e da compreensão das relações sociais, confirmando o valor da análise aprofundada das práticas de liderança no contexto organizacional.

Robbins e Judge (2019) afirmam que: “Líderes eficazes não apenas gerenciam conflitos, mas os utilizam como alavancas para mudança e inovação, estimulando o grupo a refletir sobre suas práticas e relações” (p. 368). Essa perspectiva destaca a importância de uma liderança proativa e estratégica na resolução de conflitos.

É importante destacar que a prevenção de conflitos não depende apenas das características pessoais do líder, mas também de práticas organizacionais

estruturadas. Entre elas, destacam-se: a definição de códigos de conduta claros; a criação de canais de diálogo e mediação interna; o monitoramento contínuo do bem-estar da equipe; e o incentivo à cultura de colaboração. Nesse sentido, a liderança precisa atuar de forma integrada, articulando suas competências socioemocionais com mecanismos institucionais que favoreçam a convivência saudável.

Outro desafio enfrentado pelos líderes contemporâneos refere-se à necessidade de equilibrar a busca por resultados com a preservação do bem-estar dos colaboradores. Por outro lado, aqueles que conseguem conciliar desempenho e cuidado com as pessoas são mais eficazes em manter um ambiente harmonioso e produtivo.

No campo da liderança servidora, proposta por Greenleaf (1977), observa-se uma contribuição significativa para a prevenção de conflitos. Ao conceber o líder como alguém que existe para servir, e não para ser servido, essa perspectiva valoriza a empatia, a ética e a escuta ativa. A prática da liderança servidora favorece a construção de vínculos de confiança e promove a inclusão, fatores que reduzem tensões e fortalecem a coesão entre os membros da equipe. Assim, ao priorizar o desenvolvimento das pessoas, o líder servidor contribui para um ambiente organizacional menos propenso a confrontos destrutivos.

A ênfase no desenvolvimento da inteligência emocional, apontada por Goleman (2000), confirma os achados de que líderes equilibrados emocionalmente conduzem conflitos de forma mais empática e assertiva, promovendo um clima organizacional favorável. Netto (2009) complementa essa perspectiva ao valorizar a análise dialética na compreensão da dinâmica social, fundamental para interpretar as relações conflituosas na organização.

Além disso, os resultados reforçam a necessidade de prevenção proativa de conflitos, aspecto apresentado nas obras de Lakatos e Marconi (2017), que destacam a importância do planejamento e da intervenção antecipada na gestão de conflitos. A justiça e o julgamento ético nas decisões do líder, destacados por Maximiano (2012), aparecem como fatores essenciais para garantir a revisão e fortalecer a confiança no ambiente de trabalho.

Siqueira (2013) complementa com as ferramentas para diagnóstico e gestão comportamental, que são cruciais para compreender melhor as dinâmicas da equipe.

A liderança desempenha um papel central na gestão de conflitos dentro das organizações.

Além disso, a liderança deve ser capaz de manter a calma, demonstrar autocontrole e ajudar os outros a fazer o mesmo, visando lidar com conflitos de maneira construtiva e evitando a escalada de tensões e conflitos destrutivo. Essa habilidade é fundamental para criar um ambiente de trabalho saudável e colaborativo.

A escolha do estilo de liderança deve considerar o contexto organizacional e as características da equipe, buscando sempre estratégias que promovam a resolução pacífica de divergências.

Tomás, Vidigal e Mugodoma (2024) argumentam que a liderança transformacional é indispensável para a mediação eficiente dos conflitos no contexto organizacional atual, isto é, ela é um processo que visa resolver disputas de forma colaborativa, sem recorrer a métodos punitivos. A comunicação assertiva desempenha um papel crucial nesse processo, pois permite que as partes envolvidas expressem suas perspectivas de maneira clara e sem hostilidade.

Deste modo percebe-se que o papel do líder na mediação de conflitos é crucial para o sucesso organizacional. Líderes que desenvolvem competências emocionais, adotam estilos de liderança adequados e implementam estratégias eficazes contribuem para a criação de ambientes de trabalho saudáveis e produtivos. Investir no desenvolvimento dessas habilidades é essencial para enfrentar os desafios organizacionais e promover o bem-estar dos colaboradores.

Assim, a liderança eficaz na mediação de conflitos não apenas resolve disputas, mas também fortalece a cultura organizacional, promove a colaboração e impulsiona o desempenho organizacional.

Em síntese, a liderança preventiva de conflitos constitui uma das competências mais importantes da gestão organizacional contemporânea. Ao agir de maneira proativa, antecipando tensões e criando um ambiente de respeito mútuo, o líder não apenas evita desgastes, mas também promove o fortalecimento das relações interpessoais e o engajamento coletivo. Dessa forma, a prevenção de conflitos deixa de ser uma prática secundária e passa a representar um pilar essencial para o desenvolvimento sustentável das organizações e das instituições

educacionais.

A escuta ativa, em particular, é uma ferramenta valiosa no contexto organizacional, pois permite ao líder compreender não apenas o conteúdo da comunicação, mas também as emoções, intenções e necessidades subjacentes dos colaboradores. Essa habilidade facilita a mediação de conflitos de maneira ética e empática, promovendo o diálogo e prevenindo que divergências se transformem em rupturas irreparáveis.

Portanto, os resultados confirmam integralmente o referencial teórico, revelando que uma prática de liderança baseada em comunicação clara, empatia, justiça e desenvolvimento emocional é uma chave para a prevenção e resolução de conflitos no ambiente de trabalho. Esta pesquisa, aprimorada pela revisão bibliográfica crítica e atual, amplia a compreensão das melhores práticas de liderança, destacando seu papel transformador nas organizações.

5- CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente Trabalho de Conclusão de Curso teve como objetivo refletir sobre o tema Liderança e resolução de conflitos: o que os líderes podem fazer para prevenir conflitos no ambiente de trabalho, a partir de uma pesquisa de caráter exclusivamente bibliográfico. Através da análise de diferentes autores e referenciais teóricos, buscou-se compreender a importância da liderança na mediação e prevenção de conflitos, destacando as competências, comportamentos e estratégias que favorecem um ambiente organizacional harmonioso e produtivo.

A partir da revisão da literatura, constatou-se que o conflito é uma realidade inevitável nas relações de trabalho, decorrente da convivência entre pessoas com diferentes valores, objetivos e percepções. Entretanto, o estudo demonstrou que, quando bem administrado, o conflito pode se tornar uma oportunidade de crescimento individual e coletivo. Nesse contexto, o papel do líder se mostra fundamental, pois ele atua como mediador e facilitador de processos que envolvem comunicação, empatia e tomada de decisão equilibrada.

Os estudos analisados evidenciaram que a liderança transformacional tem sido uma das abordagens mais eficazes para a prevenção e resolução de conflitos,

uma vez que prioriza a valorização das pessoas, o diálogo e a motivação coletiva. Líderes transformacionais conseguem inspirar suas equipes e promover um clima organizacional baseado na confiança e no respeito mútuo, o que reduz a ocorrência de desentendimentos e fortalece os vínculos profissionais.

Além disso, a comunicação eficaz e a inteligência emocional se destacaram como competências essenciais para a mediação de conflitos. Líderes que dominam essas habilidades são capazes de ouvir ativamente, compreender diferentes pontos de vista e agir com equilíbrio diante de situações tensas, evitando a escalada de conflitos e favorecendo soluções pacíficas e construtivas. A empatia, aliada à capacidade de resolver problemas de forma colaborativa, também se mostrou indispensável para o fortalecimento das relações interpessoais e do senso de pertencimento dentro das equipes.

Outro aspecto relevante identificado foi a influência da cultura organizacional na prevenção de conflitos. Ambientes que valorizam o diálogo, a cooperação e a transparência tendem a apresentar menor incidência de divergências e maior satisfação entre os colaboradores. Nessa perspectiva, o líder atua não apenas como gestor de pessoas, mas como formador de cultura, sendo responsável por modelar comportamentos e incentivar práticas éticas e colaborativas.

Contudo, por se tratar de uma pesquisa bibliográfica, este trabalho não realizou coleta de dados empíricos nem observação direta de contextos organizacionais, o que constitui uma limitação natural do estudo. Apesar disso, a análise teórica permitiu construir uma base conceitual sólida sobre o tema, possibilitando uma visão ampla das abordagens de liderança e suas contribuições para a gestão construtiva de conflitos.

Diante dos resultados obtidos, sugere-se que futuras pesquisas possam aprofundar a temática por meio de estudos de campo, que analisem a aplicação prática das teorias apresentadas neste trabalho. Investigações empíricas poderiam observar, por exemplo, como diferentes estilos de liderança influenciam a ocorrência e o manejo de conflitos em empresas de variados portes e setores. Da mesma forma, pesquisas qualitativas poderiam explorar a percepção dos próprios colaboradores sobre a atuação dos líderes no enfrentamento de conflitos cotidianos. Tais estudos ampliariam a compreensão sobre a eficácia das estratégias de

liderança e possibilitariam o desenvolvimento de práticas mais assertivas e contextualizadas.

Conclui-se, portanto, que a liderança exerce papel central na prevenção e resolução de conflitos organizacionais, sendo essencial que os líderes desenvolvam competências relacionadas à comunicação, empatia, inteligência emocional e tomada de decisão ética. Quando essas habilidades são aplicadas de forma consciente e humanizada, o ambiente de trabalho torna-se mais colaborativo, produtivo e equilibrado. Assim, espera-se que este trabalho contribua para o fortalecimento das discussões sobre o papel do líder como mediador e promotor da harmonia nas relações profissionais, incentivando novas pesquisas que deem continuidade a esse relevante campo de estudo.

6- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BASS, Bernard M.; RIGGIO, Ronald E. *Liderança Transformacional*. 2. ed. Nova York: Psychology Press, 2006.

BRASIL. *Conselho Nacional de Justiça*. Azevedo, André Gomma de (Org.). Manual de Mediação Judicial, 6ª Edição (Brasília/DF:CNJ), 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CRESWELL, John W.. *Desenho de Pesquisa: Abordagens Qualitativas, Quantitativas e de Métodos Mistos* 4. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2014.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. *Como Chegar ao Sim: A Negociação de Acordos Sem Concessões*. Rio de Janeiro: Sextante, 2011.

GREENLEAF, R. K. (1977). *Liderança Servidora: Uma Jornada pela Natureza do Poder Legítimo e da Grandeza*. Nova York: Paulist Press. Disponível em: <https://books.google.com.br/>. Acesso em: 15 de agosto de 2025.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional na empresa*. 10. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2000.

HUSSEIN, A. R., RAMADAN, S., & ATALLA, T. (2024). Trabalho remoto na pandemia da Covid-19 e conflito trabalho-família: a perspectiva de mulheres casadas que trabalham na área de contabilidade. *Psicologia: Ciência e Profissão*. Disponível em: <https://www.scielo.br/>. Acesso em: 20 de setembro de 2025.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MASLOW, Abraham H. *Motivação e personalidade*. Nova York: Harper & Row, 1954.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde*. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2012.

MUGODOMA, C.F. TOMAS, D. Vidigal, B. (2024). O papel do líder na Gestão de Conflitos entre os colaboradores: Estudo de caso na Direção Provincial de Educação da Zambézia. Disponível em: <https://zenodo.org/>. Acesso em: 15 de

setembro de 2025.

NETTO, José Paulo. *Introdução ao método da teoria social*. In: CFESS; ABPSS. (org) Serviço Social: direitos sociais e competências profissionais. Brasília, 2009. 667-700 p.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. *Comportamento Organizacional*. 17. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

RIBEIRO, Juliana. "Comunicação Assertiva: entenda a importância no ambiente profissional." Blog PUCRS, 29 de fevereiro de 2024. Disponível em: <https://online.pucrs.br/blog/comunicacao-assertiva>

ROSENBERG, Marshall B. *Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. São Paulo: Ágora, 2003.

SIQUEIRA, Maria Martins. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2013.

ZHANG, Y., WALDMAN, D. A., Han, Y. L., & Li, X. B. (2015). *Comportamentos paradoxais de liderança na gestão de pessoas: antecedentes e consequências*. Academy of Management Journal. Disponível em: <https://journals.aom.org>. Acesso em: 20 de setembro de 2025.